

DIRIGENTE

N. 5 MAGGIO 2025

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

ESG: via libera alla sostenibilità

**80 ANNI
MANAGERITALIA**



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

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

Non c'è **VITA** senza ricerca.

VITA: è quello per cui lottiamo ogni giorno.
Aiutaci a difenderla 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.

UN ANNO DA VIVERE INSIEME

Il 19 aprile, a Roma, abbiamo ufficialmente aperto le celebrazioni degli 80 anni di Manageritalia.

Un evento che ha visto una partecipazione straordinaria di istituzioni, rappresentanti delle parti sociali, colleghi e stakeholder e che ha raccolto ampio riscontro sui media nazionali.

Una giornata speciale, che non ha segnato solo un traguardo, ma un nuovo inizio.

Gli 80 anni di Manageritalia non saranno celebrati solo con una giornata: sono un percorso che vivremo per tutto l'anno, nelle assemblee territoriali, negli incontri con i nostri associati, nelle tante occasioni di confronto e relazione.

Perché questi 80 anni sono fatti di persone, di relazioni, di contratti e di servizi costruiti negli anni; ed è fondamentale che questo patrimonio venga condiviso, riconosciuto e proiettato nel futuro, proprio partendo dal contatto diretto con chi ci dà fiducia ogni giorno.

Il territorio sarà protagonista. Non solo per ricordare quanto è stato fatto, ma per rinsaldare quella connessione concreta e quotidiana che è sempre stata la nostra forza.

Perché la rappresentanza non si misura solo nei contratti firmati o nei servizi erogati: si misura nella capacità di ascoltare, di coinvolgere, di rispondere alle esigenze reali dei nostri associati.

Mentre celebriamo questa storia, non possiamo dimenticare lo sguardo verso il domani.

Un domani segnato da sfide nuove e complesse: digitalizzazione, intelligenza artificiale e sostenibilità.

Sono temi che stanno ridisegnando il mon-

do del lavoro, i modelli di business, le regole del gioco economico e sociale.

Manageritalia è già impegnata su questi fronti, con un Piano operativo 2024-2028 che ha scelto la sostenibilità come una delle sue otto aree d'azione strategiche.

Una sostenibilità vera, a tutto tondo: ambientale, sociale e di governance, da integrare nei modelli organizzativi, mettendo sempre al centro la persona.

Non è solo una questione tecnica: è una scelta di visione, di responsabilità e di futuro.

Una scelta che si riconosce in figure di riferimento come Papa Francesco, che proprio con la *Laudato si'* e con tutto il suo magistero, ha ricordato a tutti noi che l'ambiente, l'economia e la giustizia sociale sono inscindibili. Un'eredità concreta e spirituale che ci chiama a fare la nostra parte, come cittadini, come professionisti, come manager.

Oggi più che mai, Manageritalia vuole essere questo: un punto di riferimento solido e innovativo, capace di tutelare, rappresentare e accompagnare la crescita dei dirigenti e delle alte professionalità.

Una comunità viva, fondata sull'ascolto e sull'azione.

Un corpo intermedio che non si limita a negoziare contratti, ma costruisce ponti tra imprese, istituzioni e società.

Abbiamo davanti a noi un anno importante: un anno di celebrazione, certo, ma soprattutto un anno di lavoro, di impegno, di rilancio. Perché la nostra storia è grande. Ma il nostro futuro lo vogliamo ancora più grande. Insieme.

Viva Manageritalia.

Marco Ballarè

marco.ballare@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

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

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it



DIRIGENTE

è online su **ISSUU**

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

80 anni Manageritalia - 1945-2025

- 6** Un evento (che ci ha immersi) nel futuro, prima!
- 8** Un anniversario con i manager al centro
- 12** Valori e persone per gestire le crisi dei nostri tempi
- 16** Un traguardo che fa notizia
- 18** Associazione Antonio Pastore

Intervista

- 22** *Simone Pizzoglio* - 8 aree per una strategia sul lungo termine

Speciale Sostenibilità

- 28** Protagonisti del cambiamento
- 32** Prioritaria: impegno civico e sviluppo sostenibile
- 34** *Focus - Rossella Sobrero, Elisa Flamini* - Parole e coerenza: fare quello che si dice
- 36** *Davide Frangiamore* - "La sfida della sostenibilità": stakeholder a confronto
- 38** Digitale e IA: una minaccia per l'ambiente?
- 42** *Focus - Luca Cassani, Laura Celli, Tiziana dell'Orto, Enrico Ribet, Lorenzo Sarvello, Diego Valazza* L'impresa responsabile
- 46** Un corso per diventare social impact manager

Focus Commercial Excellence

- 48** Incentive compensation management

Leadership

- 52** Alte performance con la generosità

Management

- 56** Quando i manager diventano bersagli

Turismo

- 60** Bergamo Heritage Lab

RUBRICHE

26 Osservatorio legislativo

50 ROI to read

64 Pillole di benessere

65 Arte

66 Libri

67 Letture per manager

68 Lettere

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

Assidir

- 77** la Dread Disease nella Convenzione 3182

Cfmt

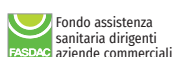
- 80** Corsi di formazione
- 81** Evolutionary workshop



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



UN EVENTO (CHE CI HA IMMERSI) NEL FUTURO, PRIMA!

L'evento del 9 aprile 2025 a Roma per celebrare gli 80 anni di Manageritalia è stato un momento di grande emozione e riflessione sul futuro della nostra Organizzazione e dei manager. Nei suggestivi spazi de La Lanterna si è respirata un'atmosfera di orgoglio e gratitudine per il percorso compiuto da Manageritalia, nata nel 1945 dalle macerie della guerra con l'obiettivo di ricostruire e innovare. Gli interventi dei leader e degli ospiti, oltre a valorizzare il passato, hanno sottolineato il ruolo cruciale dei manager e di chi li rappresenta nel plasmare il futuro dell'Italia, affrontando sfide come la transizione digitale ed ecologica.

La presenza di figure istituzionali, accademiche e della business community ha arricchito il dibattito, mentre i racconti di successi passati hanno ispirato una visione audace per il domani. L'evento ha celebrato non solo una storia di leadership e progresso, ma anche la capacità di guardare avanti con determinazione e speranza. Un tributo anche al management italiano e alla sua forza di trasformazione, che ha avuto ampio risalto anche sui media. Lo raccontiamo in apertura, all'interno di queste stesse pagine, con una bella gallery fotografica e, a seguire, con due articoli dedicati ai saluti istituzionali e alla tavola rotonda di chiusura.



UN ANNIVERSARIO CON I MANAGER AL CENTRO

L'evento per gli 80 anni di Manageritalia ha celebrato la storia della nostra Organizzazione e delineato il futuro con politici, manager ed economisti

eri la necessità di ricostruire dalle macerie della guerra, oggi la consapevolezza di dover affrontare grandi sfide dei cambiamenti epocali nell'economia e nel mondo del lavoro. Questo lo spirito che ha animato l'evento per celebrare gli 80 anni di Manageritalia, svolto il 9 aprile presso il suggestivo spazio de La Lanterna Rome nella città capitolina.

Un evento di grande partecipazione

Una giornata davvero speciale, con 250 persone in sala – tra cui politici, economisti, manager associati e non, giornalisti e stakeholder – e oltre un migliaio collegate in streaming. Questo il parterre che, nella cornice de La Lanterna Rome, nel cuore della capitale, ha animato un evento unico dal titolo “80 anni di leadership e innovazione per il futuro dell'Italia”. E le premesse sono state tutte mantenute, anzi, superate. Ad aprire i lavori, **Marco Ballarè**, presidente di Manageritalia, seguito dai saluti istituzionali

del vicepresidente della Camera dei deputati **Fabio Rampelli** e, in video, del ministro delle Imprese e del Made in Italy **Adolfo Urso**, nonché di **Carlo Sangalli**, presidente di Confcommercio-Imprese per l'Italia. In chiusura è invece intervenuta la ministra del Lavoro e delle Politiche sociali **Marina Elvira Calderone**.

Il ruolo di Manageritalia nelle trasformazioni in corso

Aprendo la sua relazione, Ballarè ha ringraziato le autorità e i rappresentanti delle istituzioni (tra i presenti in sala,



Fabio Rampelli, vicepresidente della Camera dei deputati.



Adolfo Urso, ministro delle Imprese e del Made in Italy.



Il presidente Marco Ballarè insieme ai vicepresidenti Antonella Portalupi, Monica Nolo e Simone Pizzoglio.

Elena Bonetti, Maria Elena Boschi e Maurizio Gasparri), sottolineando come «la loro presenza sia per noi motivo di orgoglio e testimonianza di quanto il ruolo della nostra Associazione sia riconosciuto nel dialogo con le realtà politiche e sociali del Paese». Partendo poi dal tema bollente di quei giorni ha dichiarato: «I dazi e la volatilità finanziaria e dei mercati, che si sono così amplificati in queste settimane, richiamano ancor più a un impegno della nostra Associazione e dei manager per supportare le forti trasformazioni che a maggior ragione oggi dobbiamo portare a compimento. È necessario anche incrementare il dialogo con le istitu-

zioni, perché mai come in questo momento devono essere ascoltati i protagonisti dei mercati: imprenditori, manager e professionisti. Le loro idee possono aiutare la politica a definire le linee guida dell'azione governativa, apportando stimoli e riflessioni a livello politico ed economico» *(al termine dell'articolo, ulteriori highlight sulla relazione).*

La managerialità come chiave di crescita e cambiamento

«Questo 80esimo anniversario testimonia che la vostra Associazione è sana, in crescita, apprezzata da associati e istituzioni» ha detto nel suo intervento Rampelli, rimarcando poi come «il nostro sistema economico ha sempre avuto bisogno di manager e la velocità con cui evolve il mondo rende la managerialità ancora più necessaria. Manageritalia sa anticipare le sfide e il cambiamento sia nel mondo del lavoro che nella società, proponendo soluzioni sempre nuove per tutelare i suoi associati».



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



Marina Elvira Calderone, ministra del Lavoro e delle Politiche sociali.

DALLA RELAZIONE DEL PRESIDENTE DI MANAGERITALIA MARCO BALLARÈ, ALCUNI HIGHLIGHT



Di seguito, alcuni dei punti chiave trattati nella sua apertura, che ha esplorato il passato e il futuro di Manageritalia e del Paese.

Un anniversario comune

«Il 2025 è un anno di ricorrenze significative per l'Italia. Celebriamo gli 80 anni dalla Liberazione, un evento che ha posto le basi per la nascita della nostra Repubblica e della Costituzione. Come ha ricordato il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella nel suo discorso di fine anno, queste ricorrenze non sono solo date sul calendario, ma momenti fondativi della nostra democrazia, pietre miliari che hanno plasmato la nostra identità nazionale».

Le difficoltà del momento

«Viviamo oggi una fase internazionale segnata da instabilità e nuove spinte protezionistiche [...]. Ognuno di noi deve fare la propria parte affinché il protezionismo non ostacoli la crescita, l'innovazione e lo sviluppo. Manageritalia intende sostenere con forza tutte quelle iniziative volte a diversificare i mercati di sbocco per le imprese italiane, rafforzare la loro competitività internazionale e favorire la managerializzazione delle pmi».

Fiscalità e previdenza

«Sosteniamo sia sempre più urgente la realizzazione di una riforma dell'Irpef che porti a una vera semplificazione e a un alleggerimento della pressione fiscale, oggi elevata e concentrata su pochi contribuenti. Una riforma ispirata a principi di equità, solidarietà e progressività, in coerenza con la nostra Costituzione. E in un momento in cui si torna a discutere di diritti, ribadiamo con forza che le pensioni dei manager sono frutto di contributi versati in una vita professionale caratterizzata da responsabilità, dedizione e impegno».

Manageritalia e i manager protagonisti della ripresa

«Fondata nel 1945, in un'Italia che usciva dalle macerie della Seconda Guerra Mondiale, Manageritalia è stata fin da subito protagonista di un percorso che ha affiancato il Paese in ogni fase della sua crescita. I nostri padri fondatori ebbero una visione chiara: i manager sarebbero stati protagonisti della ricostruzione economica e sociale. Fu sotto la loro guida che nacquero le prime strutture organizzative e si avviò quel percorso di rappresentanza e contrattazione che, nel 1948, portò alla firma del primo contratto collettivo per i dirigenti delle aziende commerciali».

Un contratto determinante

«Il nostro contratto, in particolare per quanto riguarda il sistema di welfare, è stato spesso un modello per altri contratti collettivi. La formazione, il supporto e la tutela dei dirigenti non sono mai stati solo un beneficio: sono una responsabilità verso lo sviluppo delle imprese e del Paese. Abbiamo così accompagnato e sostenuto la crescita del terziario, settore trainante della nostra economia, che oggi vale il 59% del pil. Non a caso, negli ultimi vent'anni, mentre i dirigenti privati sono cresciuti del 15%, quelli con i nostri contratti sono raddoppiati».

Un'Organizzazione in salute

«Oggi rappresentiamo oltre 45.000 associati. Abbiamo registrato una crescita continua, in particolare tra i dirigenti attivi e le donne manager. La nostra rete – composta da 14 Associazioni aderenti, fondi bilaterali, società di servizio e oltre 1.000 persone coinvolte – è il cuore pulsante di Manageritalia».

Protagonisti del futuro

«Oggi, in un'epoca segnata non solo dalle transizioni digitali e sostenibili, ma anche da nuove tensioni internazionali, spinte protezionistiche e incertezze nei mercati globali, i manager continuano a essere figure centrali per il progresso del Paese. Se questi 80 anni ci insegnano qualcosa, è che il cambiamento è inevitabile, ma può essere guidato con visione e determinazione. Oggi abbiamo più che mai il compito di rafforzare il nostro ruolo di promotori di innovazione e sostenibilità, per affrontare con lucidità anche i nuovi scenari globali e prepararci al futuro».

Senso e futuro del lavoro

«In un'epoca che richiede coesione, visione e responsabilità, i manager possono contribuire a costruire un'Italia più moderna, giusta e competitiva. Una Repubblica capace di trasformarsi, mettendo al centro la persona, il lavoro, il merito, le competenze e il valore della conoscenza».

Manager: figure indispensabili per pmi e innovazione

«Nel contesto attuale, complesso e difficile, i manager sono sempre più elemento necessario e fondamentale per la crescita delle aziende e dei progetti imprenditoriali» ha dichiarato Urso, ribadendo come «le piccole e medie imprese hanno bisogno di manager non solo nel delicato scenario dei passaggi generazionali, ma in maniera strutturale per competere, comprendere e attuare i cambiamenti tecnologici e di mercato. Le pmi non possono più fare a meno dei manager per stare sul mercato e competere».

La preparazione dei manager come risposta alle sfide future

«Come Confcommercio condividiamo il percorso di Manageritalia, un cammino comune che ci ha portato a importanti traguardi», ha commentato Sangalli, che ha proseguito: «Ora più che mai, in un contesto incerto e sfidante, sono necessari manager preparati, capaci di interpretare il futuro e, in molti casi, di anticiparlo con uno sguardo lungimirante, anche attraverso l'ausilio della tecnologia, che deve comunque mettere al primo posto la persona e l'intuizione dell'uomo».

Maggiore produttività attraverso il welfare

In chiusura della giornata, l'intervento della ministra Calderone: «Dobbiamo ascoltare gli attori del mondo del lavoro e chi ha competenze, tra cui i manager e Manageritalia che li rappresenta, per mettere in atto azioni sempre più capaci di aumentare la produttività delle imprese e il benessere dei lavoratori. I dati su occupati e disoccupazione sono buoni, ma dobbiamo fare ancora meglio e supportare un aumento dei salari. In questo è importante anche il welfare, cavallo di battaglia contrattuale di Manageritalia. Continuiamo a lavorare insieme, ancor più in tempi così instabili e difficili».

Il ruolo cruciale dei manager

La mattinata è proseguita con la tavola rotonda, dove il ruolo dei manager, ancor più nella difficile situazione internazionale del momento, è stato al centro di un vivace e interessante confronto (vedi articolo a pagina 12). ■

VALORI E GESTIRE LE CRISI

In occasione dell'evento organizzato per celebrare gli ottant'anni di Manageritalia, una tavola rotonda con autorevoli ospiti ha ribadito il ruolo chiave dei manager per navigare con successo in un vero e proprio mare in tempesta, in cui nuovi modelli di leadership appaiono fondamentali per guidare persone e organizzazioni con valori e strategie condivise



Al centro dell'evento di celebrazione degli ottant'anni di Manageritalia (1945-2025), il 9 aprile scorso, la tavola rotonda dal titolo "80 anni di leadership e innovazione per il futuro dell'Italia". Il confronto, moderato dallo storico e giornalista **Paolo Mieli**, ha puntato i riflettori sulle sfide e le opportunità nel mondo del lavoro di oggi e, in particolare, sul ruolo determinante dei manager, con un approfondimento sui margini d'azione per una leadership in grado di gestire al meglio persone e obiettivi che ha coinvolto **Tito Boeri**, professore Università Bocconi di Milano, **Carlo Cottarelli**, direttore dell'Osservatorio sui conti pubblici italiani dell'Università Cattolica di Milano, **Cristina**

Scocchia e **Emanuela Trentin**, rispettivamente amministratrice delegata di illycaffè e di Siram Veolia.

Un dibattito apprezzato e coinvolgente, ricco di stimoli e spunti che ha permesso di sottolineare come le organizzazioni possano restare competitive solo attraverso una cultura manageriale che metta i valori e le persone al centro.

La nascita eroica della nostra Associazione

Mieli ha introdotto la discussione con un interessante excursus storico sulle condizioni in cui l'allora Andac (Associazione nazionale dei dirigenti delle aziende del commercio) venne creata, all'inizio di aprile del 1945: «L'Associazione nasce dalla solitudine dei manager. Una

PERSONE PER DEI NOSTRI TEMPI



Da sinistra: Tito Boeri, professore Università Bocconi di Milano; Cristina Scocchia, amministratrice delegata di illycaffè; Paolo Mieli, storico e giornalista; Emanuela Trentin, amministratrice delegata di Siram Veolia; Carlo Cottarelli, direttore dell'Osservatorio Conti pubblici italiani dell'Università Cattolica di Milano.

nascita eroica, in condizioni proibitive, in tempi drammatici. I sindacati operai non volevano che i manager ritrovassero un'unità, avessero potere di contrattazione e venissero trattati come sindacati. Un'organizzazione, quella di allora, poco riconosciuta e omaggiata che seppe imporsi grazie alla forza di coesione. I manager, allora come oggi, salvavano le fabbriche. Erano, allora come oggi, spesso soli».

Competenze ed esperienze: il ruolo chiave dei manager

Per Scocchia, «Il nostro compito è di mantenere i nervi saldi e di passare un messaggio di ottimismo. Se c'è una

cosa di cui non abbiamo bisogno oggi è il pessimismo. In salita si accelera. Se noi come manager non continuiamo a credere nelle nostre aziende, nelle nostre persone, nelle nostre organizzazioni, se non continuiamo a investire in innovazione di prodotto, di processo, in espansione internazionale, allora le nostre imprese perderanno competitività e posti di lavoro. Possiamo mettere a frutto il bagaglio di competenze e di esperienze che abbiamo accumulato nelle nostre vite pregresse. Com'è il ruolo di noi manager e come vedo il futuro dei manager e di Manageritalia? Quello di persone che riescono a integrare il valore con i valori. Il valore economico è fondamentale per un'azienda: se non cresciamo di fatturato e profitto

perdiamo competitività e quindi posti di lavoro. Il manager deve essere allo stesso tempo il compasso morale dell'azienda».

La guida del manager diventa accompagnamento

Le fa eco Trentin: «Sono anni che viviamo con grande turbolenza. Oggi ancora c'è volatilità. Mi sento però ottimista. Non puoi pensare di guidare i tuoi collaboratori, un'azienda, verso un obiettivo, superare una tempesta, senza credere che gli ostacoli si possano superare. Il confronto con altre istituzioni e colleghi diventa importante. La guida diventa un accompagnamento, ma anche il coinvolgimento di chi stai guidando. Occorre essere coerenti con i valori dell'azienda. Fare quello che si dice e dire prima quello che si farà».

Manageritalia e i manager

Boeri osserva: «80 anni sono tanti, anche per un paese longevo come il nostro. Si tratta di un risultato straordinario. Un'associazione come Manageritalia deve avere la funzione non solo di difendere gli interessi della categoria ma anche di trovare forme di condivisione del rischio. Idea alla base del welfare aziendale. I manager devono prendere dei rischi a cui sono più esposti degli altri».

Cottarelli ribadisce la solitudine dei manager e il loro ruolo chiave nel gestire le crisi multiple, grazie a competenze accumulate in più organizzazioni. La leadership, secondo lui, si misura nella capacità di prendere decisioni complesse in tempi incerti, mantenendo coesione, visione e fiducia all'interno dei team e verso l'esterno. Un confronto necessario con tutta la popolazione aziendale. Continua poi Boeri: «Oggi c'è molto più turnover nelle figure manageriali, soprattutto nei nuovi modelli di management che si stanno affermando nel nostro paese, basati sulla performance anziché sulla fedeltà all'imprenditore. I manager valutati sui risultati hanno agende molto più fitte, con contatti a molti più livelli, anche internazionali. Questo secondo tipo di management comporta molta più solitudine: il manager ha bisogno di confrontarsi con persone che facciano la sua stessa professione. L'idea della mutualità è molto importante. As-

sociazioni come Manageritalia hanno un futuro sicuro e importante, non soltanto nelle rivendicazioni».

Responsabilità e spirito di squadra

«I manager diventeranno vittime di queste sfide globali? Quando si crea una situazione così grave, i manager rimangono stritolati. Vivono una situazione stressante. Hanno bisogno di qualcuno che li riorganizzi, li riassicuri. Quello che fa il manager è la gestione del personale. Lo spirito di squadra è determinante», ribadisce Mieli. Per Trentin, «un manager ha la responsabilità e deve sentirne il peso. Non è da solo nel processo che porta alla presa di decisione. Ogni collaboratore può fornire quell'elemento che può portare il manager a prendere una decisione giusta. È importante condividere la strategia aziendale».

Reagire alla crisi internazionale

Cosa differenzia la situazione attuale rispetto a crisi precedenti? Per Boeri, «l'assoluta imprevedibilità di ciò che ci sta di fronte. Sapevamo che la pandemia prima o poi sarebbe finita. Stesso discorso per la crisi finanziaria. Questa crisi è innescata da una persona contraddistinta dall'incapacità di ascolto degli altri. Trump ha avuto tutte le possibilità di confrontarsi con esperti e manager, ma non ha cambiato idea. Non temo l'introduzione di barriere protezionistiche, le imprese possono adattarsi. Il punto è l'incertezza che si sta creando con queste mosse».

Cottarelli commenta: «Trump ha dichiarato una guerra verso tutto il mondo. La speranza è che gli Usa si rendano conto che hanno bisogno di alleanze, quindi della Nato, dell'Europa. La reazione europea ai dazi per ora è minima, un modo per andare a negoziare. Le lamentele verso l'Europa da parte del presidente americano sono le regolamentazioni. Penso che ci sia speranza di una discussione più costruttiva con gli Usa, anche se restano le tensioni con la Cina. L'ipotetico successo nel breve termine delle politiche di Trump porterebbe a un risultato peggiore», chiude Cottarelli. «Non ci si accontenta mai di aver raggiunto questo obiettivo. Quello che è difficile da realizzare per Trump è tornare indietro di 50 anni, periodo in cui la Cina rappresentava il 2% del pil».

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**.
Il World Business Forum è **finanziabile con i Fondi
Interprofessionali** per la Formazione Continua.
Per saperne di più, scrivici a marketing.it@wobi.com



Scopri di più!



UN TRAGUARDO CHE FA

Ottant'anni di storia e futuro che hanno conquistato anche i media

Levento del 9 aprile a Roma, "80 anni di leadership e innovazione per il futuro dell'Italia", ha avuto una vasta eco sui media.

Quasi tutti i mezzi di informazione, in particolare i principali quotidiani e canali televisivi, hanno raccontato e valorizzato la nostra storia e il nostro ruolo insieme ai manager per lo sviluppo futuro.

Oltre a cronache e racconti di quanto avvenuto e detto in sala – con gli interventi del presidente Marco Ballarè, dei

politici presenti e degli ospiti della tavola rotonda – sono uscite anche importanti interviste che hanno rimarcato il ruolo dei manager e di chi, come noi, li rappresenta.

Per dare visibilità al nostro anniversario, al nostro brand Manageritalia e, quindi, all'intera Organizzazione, abbiamo affiancato alla copertura dei media anche una piccola campagna pubblicitaria su alcune delle principali testate nazionali. A seguire, le immagini di alcune uscite e presenze sui media.



UNA VISIONE CHE ATTRAVERSA IL TEMPO

Manageritalia celebra 80 anni di storia da protagonista nell'evoluzione della contrattualistica e del mondo del lavoro e, insieme ai manager, nella ripresa e nello sviluppo del Paese.

IERI Abbiamo costruito, con il Contratto collettivo, tutele, welfare e opportunità per i dirigenti, rendendoli protagonisti dello sviluppo economico e sociale.

OGGI Valorizziamo il management come motore di competitività e crescita, promuoviamo con il Contratto un lavoro di qualità e uno sviluppo ad alto valore aggiunto.

DOMANI Continueremo a innovare e supportare leader capaci di affrontare le sfide globali per rendere l'Italia più dinamica, sostenibile e inclusiva.

SEMPRE Insieme ai manager per guidare la crescita.

MANAGERITALIA. IL MANAGEMENT DEL FUTURO. PRIMA.

OGGI, 80 ANNI FA

"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".

9 aprile 1945: il primo scopo inserito nell'Atto costitutivo dell'Andac, Associazione nazionale dirigenti aziende commerciali.

- 1 Avvenire - 13 aprile
- 2 Corriere della Sera - 10 aprile
- 3 Corriere della Sera - 13 aprile
- 4 Intervista a Marco Ballarè del TG1 - 9 aprile
- 5 Il Sole 24 Ore - 3 aprile
- 6 TG1 delle 13,30 - 9 aprile
- 7 Pubblicità sul Corriere della Sera - 9 aprile
- 8 Il Messaggero - 13 aprile

NOTIZIA

Anche DIRIGENTE protagonista degli 80 anni di Manageritalia

Dirigente, il nostro mensile di informazione, nasceva 51 anni fa, nel 1974, come house organ della nostra Organizzazione (inizialmente nacque come organo ufficiale dell'Associazione lombarda). La testata, che agli esordi si chiamava *Il giornale del dirigente*, è in seguito cambiata in *Dirigente - La rivista di Manageritalia*.

Nel tempo, la rivista non ha cambiato solo nome, ma ha più volte rinnovato la sua veste grafica e ampliato i suoi contenuti, evolvendosi per rispondere alle trasformazioni del mondo del lavoro e manageriale. È così diventata lo strumento ufficiale di informazione di Manageritalia che conosciamo oggi, con i suoi dieci numeri all'anno dedicati alla nostra Organizzazione, ai nostri servizi, alla vita associativa, all'attualità e alla cultura manageriale.

Non potevamo quindi non ricordare la nascita di *Dirigente*, che, anche in occasione degli 80 anni di Manageritalia, sta dando ampio risalto alla nostra storia – pubblicando in ogni numero una delle tappe e i risultati più importanti – e alla cronaca di celebrazioni ed evoluzioni. Come sempre, buona lettura, ormai da tempo su carta e online, a tutti!

Gli 80 anni di Manageritalia

«Imprese, solo il 30% ha assunto manager. Serve più apertura»

«Contribuire con tutte le energie dei soci ed in relazione alle peculiarità caratteristiche di preparazione professionale e di esperienza tecnica e di competenza economica che la categoria possiede alla rinascita del Paese». Il 9 aprile 1945 i fondatori dell'Andac – Associazione nazionale dirigenti aziendali e commerciali – scelsero questa frase nell'Atto di costituzione. Ottant'anni dopo l'associazione diventata Manageritalia continua a credere nel ruolo di dirigenti, manager e quadri a supporto dello sviluppo del Paese e rinnova l'impegno preso nel 1945, «quando Milano ancora non era stata liberata», sorride il



Dirigenti Marco Ballarè, presidente di Manageritalia

«In Italia il ruolo del manager è ancora poco sviluppato?». «In Italia ne contiamo 1 ogni 100 lavoratori; in Francia e Germania almeno 2-3. È una questione culturale soprattutto. In un Paese di piccole e medie imprese molte alle prese con il passaggio generazionale, si fa ancora fatica ad accettare una figura manageriale esterna alla famiglia, perché vista come troppo sleghata rispetto alla proprietà. Solo il 30% delle imprese occupa dirigenti contro l'80% del resto d'Europa».

Perché affidarsi ad un manager? «Significa aprirsi al mercato, internazionalizzare e modernizzare l'azienda, renderla più competitiva. E il ruolo di Manageritalia è quello di supportare le competenze del no-



L'intervista Marco Ballarè

«Più dirigenti nelle pmi ma troppo gap con l'Ue»

«Sono sempre più manager nelle piccole e medie imprese, soprattutto dove sono funzionari a migliorare la produttività, ma il gap con gli altri grandi Paesi Ue è ancora troppo ampio». Marco Ballarè è il presidente di Manageritalia, l'associazione dei dirigenti aziendali e commerciali. In occasione dell'80° anniversario, l'associazione sta organizzando da mercoledì scorso una serie di eventi di lavoro per valorizzare il ruolo dei dirigenti e promuovere discussioni sulla realtà del management nel nostro Paese.

A Ballarè un gioco di pini, sposa gestione familiare. I manager sono ancora minoritari? «Sì, ma in crescita. Parliamo non dei top manager, ma dei dirigenti che guidano le imprese. Le loro funzioni sono strutturate. Secondo gli ultimi dati (del 2020) i manager italiani sono cresciuti del 20% in un anno: un dato che riflette la buona salute del settore produttivo, dopo il forte crollo (19%) del dicembre 2020». Con la crisi del 2020, dopo il forte crollo (19%) del dicembre 2020, si è dovuto a un incremento del 5,1% delle donne e del 1,1% degli uomini. Si conferma quindi la forte ottimismo nella parità delle donne dirigenti, cresciute del 10,5% dal 2014 al 2020.



Marco Ballarè

«Presidente di MANAGERITALIA: «IN UN ANNO CRESCITA DEL 20%, MA SERVE SPINGERE ANCORA SULLA COMPETITIVITÀ».



Associazione Antonio Pastore

Quella che è oggi l'Associazione Antonio Pastore nasce nel 1979 con le prime coperture rischi in un contratto collettivo di lavoro

L'Associazione Antonio Pastore è un ente bilaterale senza fini di lucro, costituito da Manageritalia alla fine del 1997 insieme a Confcommercio - Imprese per l'Italia. Il suo ruolo è quello di organizzare forme di previdenza integrativa individuale e

garanzie di rischio a favore degli affiliati in attività assunti o nominati dirigenti con ccnl del commercio, dei trasporti, alberghi, agenzie marittime e magazzini generali.

Tutto ha inizio nel 1979, quando per la prima volta in un contratto collettivo na-

zionale viene introdotta la copertura di alcuni rischi.

La successiva nascita di Assidir porta nuove competenze, che consentono la costituzione dell'Associazione Antonio Pastore e lo sviluppo di una serie di polizze all'avanguardia. Tre esempi significativi:

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 hanno 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 dell'Associazione Antonio Pastore, che ha il suo embrione nella forma assicurativa e previdenziale introdotta nel contratto nel 1979.

nel 2001, la polizza collettiva Long term care, a seguire, nel 2008, la copertura per la perdita dell'impiego e, più recentemente, una garanzia per le malattie gravi.

Le garanzie della Convenzione Antonio Pastore

La Convenzione Antonio Pastore prevede una serie di prestazioni assicurative riservate ai dirigenti automaticamente assicurati per contratto:

Garanzia mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale

Componente di capitalizzazione che, al termine del periodo di attività lavorativa o della contribuzione volontaria, consente all'assicurato di disporre di un capitale.

Garanzia Temporanea caso morte

Tutela i beneficiari, designati dal dirigente, nel caso di sua premorienza per qualsiasi causa, mettendo a loro disposizione una somma.

Garanzia in caso di gravi malattie (Dread Disease)

Introdotta il 1° gennaio 2025, riconosce un supporto economico in caso di insorgenza di una malattia grave fra quelle previste dalle condizioni di assicurazione.

Garanzia Invalidità permanente da malattia

Tutela in caso di malattia che comporti una perdita o la diminu-

zione definitiva e irrimediabile della capacità di esercitare la propria professione.

Garanzia Esonero pagamento premi in caso di invalidità permanente totale

Tutela nel caso in cui venga riportata un'invalidità permanente causata da malattia o infortunio, di grado pari o superiore al 66%, che comporti la cessazione del rapporto di lavoro come dirigente, garantendo la prosecuzione del piano assicurativo fino al 65° o 70° anno di età, in relazione al momento in cui si è verificato l'evento.

Long term care: rendita collegata a problemi di non autosufficienza nelle forme Temporanea o Vita intera

Tutela dal rischio di perdita dell'autosufficienza, ovvero trovarsi nell'impossibilità fisica, totale e permanente, derivante da qualsiasi causa, di poter compiere 3 delle 6 azioni della vita quotidiana senza l'assistenza di una terza persona: lavarsi, nutrirsi, muoversi, vestirsi, continenza, farsi il bagno o la doccia.

Assicurazione Ponte contro il rischio della perdita d'impiego

Tutela nel caso di perdita del lavoro per licenziamento per giustificato motivo oggettivo, rifiuto di trasferimento, fallimento o cessazione dell'attività dell'azienda, superamento del periodo di comporto o dimissioni per giusta causa.

Assicurazione infortuni professionali ed extraprofessionali

Tutela il dirigente in attività dai rischi di infortunio professionale ed extraprofessionale che provochino un'invalidità permanente o la morte.

Tutela legale

L'Associazione è inoltre contraente della polizza di Tutela legale riservata a dirigenti, procuratori volontari della Convenzione Antonio Pastore, quadri ed executive professional Manageritalia e ai loro nuclei familiari.

È una garanzia di rimborso di spese legali sostenute per contenziosi con terze parti, sia fisiche che giuridiche. ■

**UNA VISIONE
CHE ATTRAVERSA
IL TEMPO**

L'opinione di Bernabò Bocca, presidente di Federalberghi

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?

«Sono una persona pragmatica, nella vita e nel lavoro tendo a considerare i fatti, e questo sindacato mostra il suo valore proprio con i numeri: 80 anni di attività, per una massa critica di associati rappresentata da circa 50mila manager che lavorano in oltre 15mila aziende. Questo significa aver saputo seguire, guidare e tutelare una costola importantissima del nostro Paese».



Bernabò Bocca
presidente Federalberghi

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

«I manager hanno un ruolo importantissimo, determinano la visione nel mondo del lavoro e dell'impresa. Nell'immaginario collettivo, vengono solitamente visti come super uomini ma anche loro, come tutti, hanno bisogno di supporto, dunque questo sindacato è essenziale. I manager, a loro volta, possono essere maestri per i nostri ragazzi, sempre più proiettati verso le moderne tecnologie e bisognosi di guide capaci di accompagnarli nei percorsi più idonei».

Due testimonianze sui principali traguardi raggiunti



Luigi Catalucci
presidente Associazione Antonio Pastore

«Dell'Associazione Antonio Pastore è prima di tutto importante sottolineare lo spirito, sempre innovativo, adottato nel rispondere con coperture assicurative ai bisogni emergenti dei dirigenti e, molto spesso, nel coraggio di anticipare tutele ancora sconosciute nell'ambito dei contratti di lavoro. Su tutte la LTC nel 2001, la copertura Ponte

per la perdita d'impiego nel 2008 e, da ultima, la Dread Disease. Oggi, il pacchetto di welfare offerto dall'Associazione e da Manageritalia ai dirigenti e alle loro famiglie rappresenta un valore assoluto per la categoria e un benchmark per il mondo del lavoro e della contrattazione sindacale. E tale è anche il nostro impegno per il futuro».

«Le coperture offerte dall'Associazione Antonio Pastore rappresentano uno dei principali punti di forza del contratto dirigenti del terziario di Manageritalia. Garantiscono, in modo innovativo e non ancora coperto da altri contratti, un ampio sistema di tutele integrative che coprono da rischi vari in tema di salute e situazione lavorativa in ambito professionale e personale. A questo si affianca da sempre un'importante componente di investimento e risparmio. La capacità di leggere e rispondere alle esigenze future resta la caratteristica determinante di questo fondo contrattuale».



Antonella Portalupi
presidente Fondo Mario Negri

La storia

- 1979** Viene introdotta nel ccnl la forma assicurativa e previdenziale denominata PR4, perché prevedeva 4 garanzie.
- 1983** Nasce Previr, che introduce nuove garanzie, il decollo della previdenza supplementare e la gestione separata Previr.
- 1990** Nasce l'intermediario assicurativo Assidir.
- 1993** La legge 124/93 apre nuovi scenari in ambito previdenziale.
- 1997** Costituita l'Associazione Antonio Pastore.
- 1998** Nasce la prima Convenzione Antonio Pastore.
- 2001** Viene introdotta la Long term care, prima polizza collettiva di questo tipo in Italia.
- 2008** La Convenzione si arricchisce di una nuova garanzia: la copertura "Ponte" in caso di perdita di impiego.
- 2012** L'Associazione Antonio Pastore entra ufficialmente nel sistema bilaterale, divenendo il quarto pilastro contrattuale del welfare di categoria.
- 2022** In seguito all'accordo di rinnovo del ccnl del giugno 2021, viene introdotta nella Convenzione la garanzia Infortuni professionali ed extraprofessionali già prevista dal ccnl
- 2025** Viene introdotta la garanzia Dread Disease per le gravi malattie. Uno dei pochi ccnl a prevederla.



CONVENZIONE
DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapida



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

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

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

8 AREE PER UNA STRATEGIA SUL LUNGO TERMINE

È in fase di avvio il Piano operativo Manageritalia 2024-2028, che svilupperà le principali istanze emerse durante l'ultimo Congresso e sintetizzate nelle mozioni e nei temi fondativi. Ne parliamo con il vicepresidente Simone Pizzoglio, che coordinerà le attività insieme a otto project leader nazionali selezionati su tutti i territori, ora al lavoro con le squadre appena costituite.

Qual è il senso del Piano operativo per Manageritalia?

«Il Piano operativo (PO) è il modo in cui le mozioni discusse e votate al Congresso diventano elementi concreti del pensiero e delle azioni di Manageritalia. È la realizzazione di quanto gli oltre 400 delegati al Congresso, forti anche di quanto emerso nei pre-congressi delle Associazioni territoriali, hanno indicato come prioritario per la nostra Associazione. Le aree oggetto del Piano operativo Manageritalia 2024-2028 sono: "Valorizzazione dei territori"; "Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità"; "Crescita sostenibile ed economia dei servizi"; "Rappresentanza e governance". A queste si aggiungono, per la prima volta su iniziativa del comitato di presidenza, per poter dare più risalto alla nostra azione, quattro temi fondativi toccano tutti gli aspetti del-

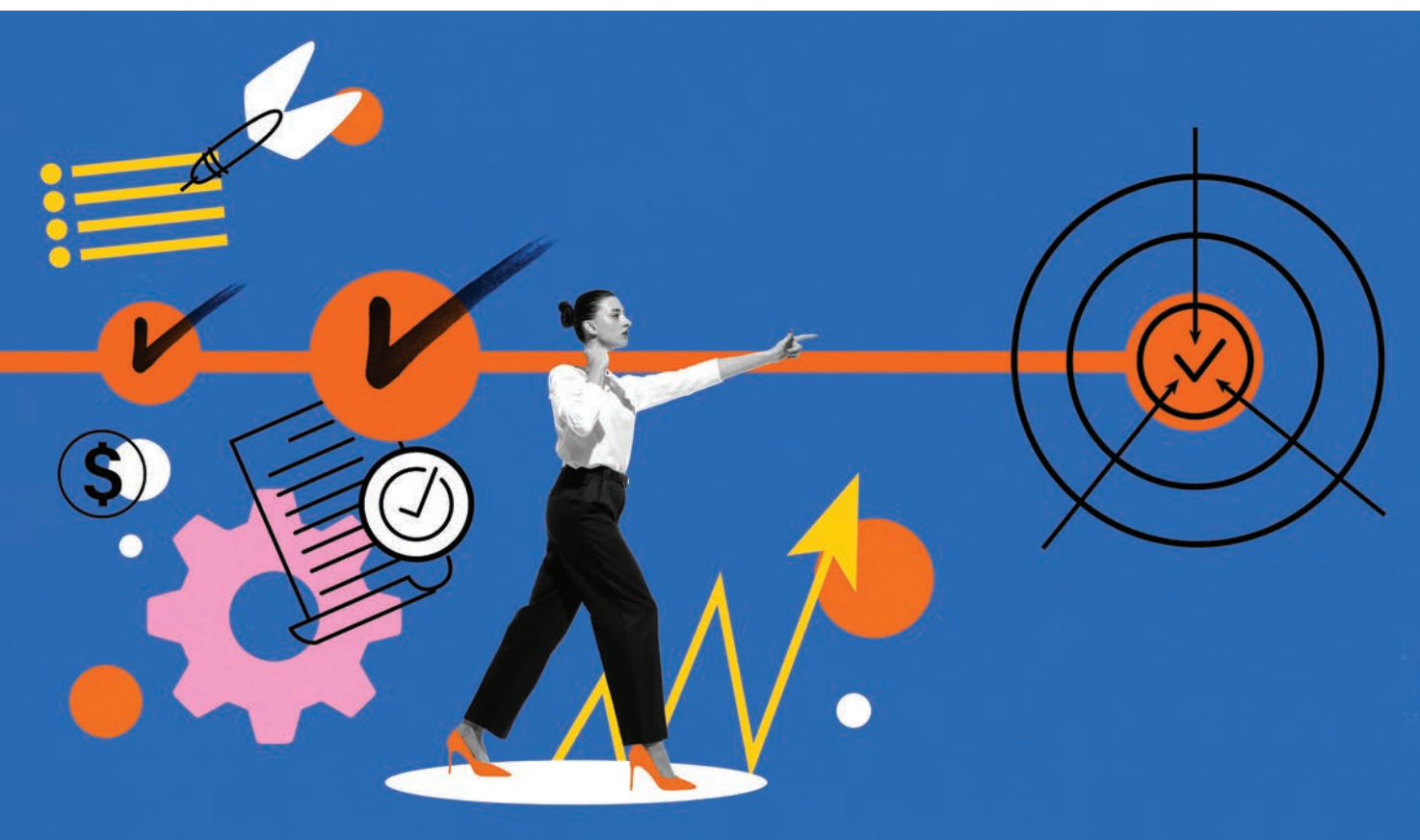
la vita della nostra Associazione: "Dei & Genere"; "AI & Digitalizzazione del lavoro"; "Formazione continua e sviluppo delle competenze"; "Esg, sostenibilità e responsabilità sociale". Questi sono i pilastri intorno ai quali costruire il nostro pensiero e un patrimonio di conoscenze essenziali e condivise per dare corpo alla nostra leadership culturale sulla managerialità e sul lavoro».



Simone Pizzoglio è vicepresidente Manageritalia, con deleghe al Marketing associativo ed esecuzione del Piano operativo.

Chi coinvolge e come si sviluppa?

«Il PO coinvolge tutto il sistema Manageritalia: la Federazione e le sue 14 Associazioni, le società e gli enti bilaterali. Ma, soprattutto, ha l'ambizione di coinvolgere le persone, i nostri associati. La sua forza sta nel processo "dal basso" (bottom up), che lo connota, e parte dall'energia propositiva della nostra base associativa, valorizzando le prospettive



dei territori e le competenze delle persone. Dal punto di vista organizzativo, ogni mozione e ogni tema fondativo ha un project leader nazionale che coordina e organizza le attività dei gruppi di lavoro, formati da oltre 150 persone che hanno risposto a inizio anno alla “call for participation” aperta ai nostri associati e veicolata dalle Associazioni. Un grande successo, anche se non sorprendente: già durante le assemblee e gli incontri sul territorio era emersa una grande voglia di contribuire attivamente alla costruzione della “Manageritalia che vorrei”, titolo e obiettivo dei lavori di Precongressi e Congresso. E i project leader sono una rappresentanza molto ampia di tutti i territori e delle competenze ed esperienze professionali che ci caratterizzano».

Quali sono i principali obiettivi e ritorni attesi?

«Costruire insieme, con una raccolta organizzata e strutturata delle energie e dei pensieri della base associativa, è più di un’ambizione. È la realizzazione dell’idea di un’Associazione di rappresentanza vitale, efficace e vicina a

quello che serve ai nostri iscritti e ai manager di un’economia dei servizi evoluta come quella del nostro Paese. Oggi la società e il mercato del lavoro sono troppo complessi per una gestione che non parta da quella che amo definire “intelligenza collettiva”: il PO, come detto, è lo strumento per attivarla e darle corpo.

In termini pratici, l’attività di ogni mozione e tema fondativo parte dall’organizzazione che ogni project leader darà al suo gruppo di lavoro; i risultati potranno essere:

- raccolta, condivisione e diffusione di contenuti specifici con tutti gli associati e stakeholder, con la realizzazione di pubblicazioni, manifesti, convegni dedicati;
- redazione di contributi e contenuti utili al posizionamento di Manageritalia su temi specifici;
- raccolta di suggerimenti e idee per l’azione di rappresentanza, per i servizi e per l’indirizzo dell’azione degli enti;
- valorizzazione delle iniziative delle Associazioni aderenti e, più in generale, di tutto quello che può fare crescere la nostra Organizzazione».

Piano operativo Manageritalia 2024-2028

LE MOZIONI

Rappresentanza e governance



Project leader nazionale
Dino Elisei
presidente
Manageritalia Marche

Crescita sostenibile ed economia dei servizi



Project leader nazionale
Ferdinando Chianese
consigliere Manageritalia
Campania

Valorizzazione dei territori

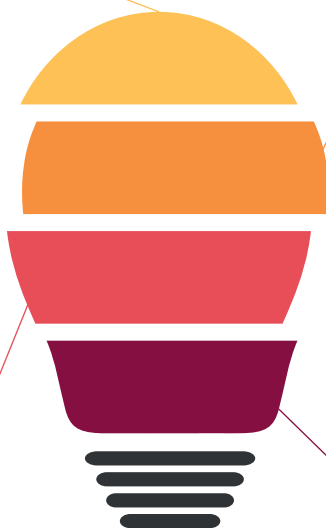


Project leader nazionale
Domenico Fortunato
presidente Manageritalia
Puglia, Calabria, Basilicata

Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità



Project leader nazionale
Carlo Terrin
vicepresidente
Manageritalia Veneto



Qual è il percorso e come si svilupperanno i lavori?

«L'avvio del PO segue una roadmap che ha visto un lungo periodo di preparazione, dopo che le linee progettuali sono state condivise al Manageritalia Camp dello scorso ottobre e presentate all'Assemblea nazionale di novembre. È stata creata una struttura di supporto operativo e un'infrastruttura tecnologica per agevolare la

partecipazione di tutti. I project leader si coordinano tra loro e con la presidenza su base quindicinale tramite riunioni in remoto, condividendo pratiche e criticità. Allo stesso tempo, ciascun project leader organizza, con un ampio grado di autonomia e flessibilità, i lavori interni al proprio gruppo, anche per tutelare l'eterogeneità delle tematiche. L'avanzamento dei lavori sarà condiviso

I TEMI FONDATIVI

Dei & Genere



Project leader nazionale
Cristina Mezzanotte
presidente Manageritalia
Emilia Romagna

Formazione continua e sviluppo delle competenze



Project leader nazionale
Antonio Bonardo
vicepresidente
Manageritalia Lombardia

AI & Digitalizzazione del lavoro



Project leader nazionale
Stefano De Martin
presidente Manageritalia
Friuli Venezia Giulia

Esg, sostenibilità e responsabilità sociale



Project leader nazionale
Roberto Saliola
vicepresidente Fondir



attraverso tutti i nostri canali di comunicazione (rivista, sito e social), con relazioni periodiche al comitato di presidenza, a seguire ai consigli direttivi e, infine, nei principali appuntamenti istituzionali: le assemblee. Gli associati che volessero partecipare possono salire a bordo anche in itinere rivolgendosi alla propria Associazione territoriale» ■

Scansiona il QR Code
per saperne di più



DOCUMENTO DI FINANZA PUBBLICA

Le nostre osservazioni

Manageritalia ha apprezzato l'approccio prudenziale adottato dal governo rispetto alla crescita economica nel 2025 e i risultati incoraggianti evidenziati nel Documento di finanza pubblica (Dfp). Il Documento mostra infatti un miglioramento del rapporto deficit/pil, che dipende da un deficit inferiore alle previsioni (oltre 7 miliardi in meno rispetto al Piano strutturale di bilancio), da una positiva dinamica delle entrate e da un pil nominale superiore alle attese.

Necessità di un sostegno più ampio al ceto medio-alto

L'andamento dei conti pubblici, insieme all'aumento dell'occupazione stabile, sono elementi promettenti per l'economia del nostro Paese.

Tuttavia, richiamiamo l'attenzione sulle politiche adottate finora dall'Esecutivo e su quanto la nostra categoria si attende dai prossimi provvedimenti del governo.

Nell'ultima manovra finanziaria, il governo è intervenuto a favore delle fasce più deboli della popolazione, adottando misure per il recupero del potere d'acquisto.

Per i redditi superiori ai 40.000 euro, invece, nonostante gli impegni assunti e più volte ribaditi di alleggerire la pressione fiscale della classe media, non sono state emanate misure volte a recu-

perare il drenaggio fiscale subito dai ceti medio-alti, dovuto all'aumento dell'inflazione e dal mancato adeguamento dei salari.

Il problema salariale sarà aggravato ulteriormente a causa della diminuzione dell'esportazione e dall'aumento dei prezzi derivanti dai nuovi dazi imposti dagli Stati Uniti.

Ci rendiamo conto che il Dfp ha un ruolo di rendicontazione sul raggiungimento o meno degli obiettivi indicati nel Piano strutturale di bilancio presentato a ottobre scorso, ma auspichiamo che nell'attuazione della manovra 2025-2027 il sostegno dei redditi – tramite la diminuzione della pressione fiscale – possa essere esteso anche a fasce reddituali più elevate.

Evoluzione della spesa pensionistica

La previsione della spesa pensionistica sconta gli effetti delle misure contenute negli interventi di riforma adottati nel corso degli ultimi decenni (l'applicazione del regime contributivo, di cui alla legge 335 del 1995, ma anche tutti gli interventi correttivi successivi).

La stima tiene conto della procedura introdotta per il periodico aggiornamento alle variazioni della speranza di vita misurata dall'Istat e dei coefficienti di trasformazione in funzione dei relativi parametri demografici.

Inoltre, l'andamento della spesa

pensionistica risente negativamente dell'applicazione delle sciagurate misure previdenziali emanate dal 2019 in poi, che, favorendo il pensionamento anticipato, hanno determinato, soprattutto per gli anni 2019-2021, un forte incremento del numero di pensioni in rapporto al numero di occupati. A causa di queste misure, ma anche della transizione demografica dovuta all'ingresso in quiescenza delle generazioni del baby boom, solo parzialmente compensato dalla graduale applicazione del sistema di calcolo contributivo sull'intera vita lavorativa, dovremo attendere il 2040 per veder iniziare a scendere la "gobba" del rapporto tra spesa pensionistica e pil.

Dal 2044 in poi, tale rapporto diminuirà portandosi al 15,9% nel 2050.

Criticità sulle operazioni di saldo e stralcio

Auspichiamo inoltre che non vengano reiterate operazioni di saldo e stralcio dei crediti contributivi che, come accaduto di recente, hanno comportato un "conto" da 6,6 miliardi di euro da saldare nei prossimi anni, attingendo alla fiscalità generale per garantire le prestazioni pensionistiche ai lavoratori.

La rivalutazione del montante contributivo

In questo contesto, già difficile per i conti pubblici, desideriamo



sottolineare una forma di penalizzazione relativa al sistema di calcolo delle prestazioni legate al pil, sul quale proponiamo una revisione.

Il legislatore del 1995, nell'introdurre per il calcolo della pensione il cosiddetto "sistema contributivo", ha stabilito di legare la rivalutazione annuale del montante contributivo accumulato all'andamento del pil a prezzi correnti.

Per la precisione, il coefficiente di capitalizzazione annuo è pari alla media delle variazioni del pil nell'ultimo quinquennio; media che viene comunicata a inizio di ogni anno dall'Istat e dal ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

Questo coefficiente si applica ai contributi versati, rivalutati e accantonati al primo giorno dell'anno, con esclusione dei contributi versati nell'anno precedente e nell'anno di uscita dal lavoro, che quindi non ricevono alcuna rivalutazione.

L'impatto sui coefficienti di trasformazione

Il pil ha effetto anche sui coefficienti di trasformazione del montante contributivo (cioè, sui coefficienti adottati per trasformare il montante contributivo accumulato in rendita pensionistica). A seguito della riforma Fornero del 2011, i coefficienti vengono aggiornati in corrispondenza dello scatto degli adeguamenti alla speranza di vita e si riducono progressivamente in misura tale da compensare l'effetto "positivo" che la speranza di vita produrrebbe sull'assegno.

In forza di tale previsione, i coefficienti sono stati rivisti anche il 1° gennaio 2025 con effetti sulle pensioni aventi decorrenza rispettivamente nel biennio 2025-2026.

Conseguenze distorsive e penalizzanti

Questo sistema, collegato ai coefficienti di trasformazione e legato alle aspettative di vita

media, ha prodotto una progressiva riduzione dei coefficienti e, di conseguenza, dei trattamenti pensionistici. Ha inoltre generato degli evidenti paradossi: ad esempio, due gemelli che vanno in pensione in due anni diversi avranno due aspettative di vita differenti. Ciò spinge ad uscire prima dal mondo del lavoro per non incorrere nella penalizzazione di un calcolo sfavorevole.

Inoltre, la retroattività della revisione dei coefficienti impedisce ai lavoratori di programmare il proprio futuro con certezza.

La scelta di continuare a lavorare per incrementare la pensione (aumentando il montante) è vanificata dalla crescita dell'aspettativa di vita, con conseguente riduzione dei coefficienti. Per questo si chiede la modifica di tale sistema. Una delle soluzioni possibili è quella del sistema pro-rata o delle coorti per classe d'età, senza retroattività, cioè valido da un dato periodo in poi.



PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO

La sostenibilità è una delle otto aree nelle quali si sviluppa l'attività, e quindi il Piano operativo 2024-2028, di Manageritalia. Ne parliamo con Roberto Saliola, project leader nazionale di quest'area.

La sostenibilità è da sempre al centro dell'azione di Manageritalia, a partire dal contratto dirigenti del terziario. Il ccnl trova spazio per essere applicato grazie alla sua impostazione sostenibile a partire dalla parte normativa e, ancor più, nei Fondi che devono agirla in termini economici, di servizio e di valore per la nostra collettività. Queste le premesse di un valore che caratterizza l'attività di Manageritalia, dal 2019 rendicontata nel Report integrato, che all'inizio era il Bilancio di sostenibilità (primo e unico tra le organizzazioni sindacali). Quest'azione si è sviluppata e ampliata nel tempo sul fronte interno con progetti declinati nelle Associazioni e sull'intero territorio nazionale, per favorire l'inclusione nel mondo del lavoro, partendo in questo caso dal genere, per arrivare a giovani e persone con diverse abilità.

Il ruolo del manager è determinante nell'implementare la sostenibilità, partendo dalla ridefinizione dei modelli di business e organizzativi capaci di servire al meglio i clienti e il mercato, garantendo senso e benessere ai lavoratori e produttività e competitività alle imprese. Tutto questo nella piena applicazione a 360° dei valori Esg su aspetti ambientali, sociali e di governance

Un impegno in termini di give back e anche civico che ha poi dato luogo anche a Prioritalia (vedi articolo a pagina 32).

Il ruolo strategico dei manager

Sul fronte esterno, l'impegno è sempre stato quello di fare informazione, cultura e promuovere azioni per diffondere la sostenibilità come valore portante dell'agire dei manager e, quindi, delle loro aziende. Questo mettendo a sistema e diffondendo buone pratiche già adottate in situazioni più avanzate, con l'obiettivo di coinvolgere tutti e fare così della sostenibilità una caratteristica del loro operato, diffondendola nel sistema economico e, a caduta, nel sociale. Oggi più che mai quest'ultimo

aspetto vede il ruolo del manager determinante nell'implementare la sostenibilità, partendo dalla ridefinizione dei



modelli di business e organizzativi capaci di servire al meglio i clienti e il mercato, garantendo senso e benessere ai lavoratori e produttività e competitività alle imprese. Tutto questo nella piena applicazione a 360° dei valori Esg su aspetti ambientali, sociali e di governance.

In questo senso, diventa quindi caratterizzante per Manageritalia ricomprendere nel concetto di Esg una forte chiave di lettura umanocentrica, per creare un umanesimo manageriale e dare nuova dignità e attenzione alla persona, riportandola al centro del tema della sostenibilità, per evitare che quest'ultima sia percepita soltanto come un adempimento burocratico per l'ennesimo report da realizzare.

Fatte queste premesse, su quello che è



Roberto Saliola, project leader nazionale Esg, sostenibilità e responsabilità sociale Manageritalia.

oggi, con varie sfaccettature, la sostenibilità per Manageritalia, abbiamo intervistato Roberto Saliola, project leader nazionale dell'area Esg, sostenibilità e responsabilità sociale.

Qual è il purpose della tua area e come intendi dargli corpo?

«Essere una categoria perfettamente inserita nell'«ambiente» e vedere legittimati la presenza e il ruolo in azienda e nella società: questo significa essere riconosciuti come corpo intermedio e soggetto in grado di favorire una crescita economica stabile. Da questo assunto e scopo partiremo nella nostra azione valorizzando, consolidando e diffondendo in modo uniforme sul territorio quanto già asso-



dato e sviluppando ulteriormente le direttrici della nostra azione».

Qual è il tuo ruolo e cosa chiederai al tuo team?

«Il Programma operativo, giunto ormai alla 4^a edizione, ha da sempre lo scopo di omogeneizzare i progetti sul territorio e aumentare il flusso di informazioni tra la Federazione e le Associazioni, con un arricchimento di esperienze e contenuti ad ogni passaggio centro/territorio. I rapporti istituzionali, la metodologia e i contenuti della Federazione trovano riscontro e implementazione nella relazione continua con le Associazioni e gli associati. L'operare con criteri, contenuti e metodologie condivisi all'interno della nostra Organizzazione porta a una visione unitaria dei temi da affrontare e a una percezione identitaria di posizionamento. Questo il punto di partenza del ruolo del nostro team».

Quali sono le priorità strategiche e operative?

«Vogliamo superare quel concetto di mero rispetto di compliance che spesso caratterizza l'impatto delle imprese italiane sui temi Esg. Inclusione, eticità e innovazione organizzativa sono elementi di reale creazione di valore, scelte relazionali, non concessioni a modelli legislativi. L'azione di ascolto dei nostri stakeholder, interni ed esterni, ci condurrà a formulare nuovi paradigmi di cultura organizzativa che passino attraverso lo sviluppo e la crescita delle persone, per rendere la nostra stessa Organizzazione attenta e sensibile ai segnali deboli e dare reale significato alla parola inclusività. In questo senso, agiremo anche in forte sinergia con tutti gli altri gruppi del Piano operativo (PO) sul territorio, soprattutto con quelli delle aree Dei & Genere e AI & Digitalizzazione del lavoro».

Quali output vorresti emergessero?

«Mi aspetto che tutte le nostre Associazioni applichino correttamente le linee guida del PO, come le precedenti

«Vogliamo superare quel concetto di mero rispetto di compliance che spesso caratterizza l'impatto delle imprese italiane sui temi Esg. Inclusione, eticità e innovazione organizzativa sono elementi di reale creazione di valore, scelte relazionali, non concessioni a modelli legislativi»

edizioni hanno insegnato, realizzando quell'implementazione territoriale fondamentale per fornire spunti per il Position paper di Manageritalia. Proprio grazie al PO, tutte le Associazioni saranno ancor più vere e proprie ambassador della sostenibilità e avranno a disposizione un impianto di project management e contenuti condivisi da applicare a livello territoriale, sfruttando la conoscenza degli stakeholder locali e adattando le linee guida della Federazione emerse dal Congresso nella propria area geografica.

Queste potrebbero essere le nostre direttrici:

- operare perché lo sviluppo economico delle imprese si mantenga nel tempo, valorizzando e diffondendo la managerialità;
- formare, informare, preparare i manager ai temi Esg e con loro diffonderli nel sistema;
- applicare il concetto di volontarietà e give back: operare, cioè, per il benessere e la competitività andando oltre gli obblighi di legge;
- essere trasparenti, ascoltando e dialogando con tutti gli stakeholder diretti e indiretti per rendere tracciabile e rendicontabile il proprio operato;
- agire quella qualità che deve contraddistinguere l'operato di Manageritalia per differenziarsi dai competitor, offrendo prodotti, servizi e processi innovativi;
- integrare, avendo visione e azione coordinata delle attività su obiettivi condivisi, mettendo a sistema l'offerta complessiva del nostro welfare sussidiario;
- valorizzare, anche presso la pubblica amministrazione, il reimpiego delle risorse intellettuali che, per diversi motivi, escono dal mondo del lavoro: un'economia circolare che diventa "sferica", con approccio integrato e che coinvolge il manager e la formazione del mondo Manageritalia per un'azione di riqualificazione e per il re-inserimento lavorativo».

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





PRIORITALIA: IMPEGNO CIVICO E SVILUPPO SOSTENIBILE

Valori, visione e responsabilità per il futuro del Paese. La storia di una Fondazione dinamica, generosa, lungimirante e coraggiosa che interpreta il ruolo manageriale come leva per il bene comune

Marcella Mallen, presidente di Prioritalia e ASviS



Quando circa 15 anni fa iniziammo a chiederci cosa volesse dire nel XXI secolo fare rappresentanza, la risposta convinta fu una sola: proporre, indicare una via, guidare un cambiamento. Nasce così nel 2012 Prioritalia (crasi di Priorità per l'Italia), con la missione di rappresentare, oltre agli interessi, anche i valori e la cultura manageriale, che comprende non solo il “fare”, ma anche il “dare” al servizio del bene comune, e si concretizza nell’impegno sociale della comunità manageriale.

Prioritalia diventa l’opportunità per affermare una visione più ampia del ruolo dei manager, facendone emergere il lato solidale, dinamico e generoso. Un nodo di scambio agile per portare il contributo dei manager dentro la società e, allo stesso tempo, trasferire istanze e proposte sociali nel sistema produttivo.

Il modello Fondazione: la matrice del civismo e i progetti “faro”

La fase successiva di crescita di Prioritalia si è delineata con la costituzione della Fondazione nel 2017, da parte di

Manageritalia e Cida, con la scelta di focus tematici di rilevanza strategica per il suo posizionamento nel dibattito pubblico. Negli anni, si è consolidata una matrice d’azione riconoscibile nel civismo, inteso come capacità di catalizzare il bene comune, promuovendo valori guida come fiducia e responsabilità civile.

Tra i progetti “faro” più significativi si segnalano il Laboratorio sull’autoimpiego e l’autoimprenditorialità avviato presso i centri per l’impiego di Napoli – che ha coinvolto 200 ragazzi con un sogno nel cassetto, generando oltre 40 idee progettuali – e VO.LA.RE. (volontariato, lavoro, responsabilità), dedicato al consolidamento di startup innovative e all’accompagnamento di un centinaio di inoccupati, in collaborazione con la Consulta dei sindaci dell’Alto milanese, Afol, Banche popolari e Fondazione Brodolini. Tra i percorsi più recenti, sempre sviluppati con il metodo del partenariato di competenze, si segnalano la Summer School “La sfida umana nell’epoca della trasformazione digitale”, promossa con l’Ateneo Pontificio Regina Apostolorum e giunta alla quarta edizione, rivolta a studenti under 30 (vedi box), e il Premio

“Comete civiche” 2022, lanciato in occasione del quinto anniversario della Fondazione, dedicato ai temi della sostenibilità e del civismo.

L'adesione ad ASviS e la promozione dello sviluppo sostenibile

Ho trovato importante e del tutto in linea con la missione di Prioritalia avviare nel 2016 la collaborazione con ASviS-Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile, per mettere a disposizione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite le esperienze e le competenze della comunità manageriale.

Un grande impegno collettivo basato sul confronto tra differenti saperi e culture organizzative, che mi ha fatto “sentire a casa”, per l'orientamento valoriale comune e l'etica del servizio che lo anima. Questa esperienza ha rafforzato la mia convinzione che il futuro si giocherà sempre più su alleanze tra le migliori risorse disponibili per dare risposte plurali a questioni sempre più complesse. La mia nomina a presidente di ASviS nel luglio 2021, al fianco di Pierluigi Stefanini, è stata un dono e una responsabilità del tutto inattesi e graditi. La scelta statutaria di una presidenza composta da una donna e un uomo, con l'intento di accorciare le distanze tra la parola e l'azione lungo il percorso verso un reale equilibrio di genere, rappresenta una forte innovazione organizzativa, pensata per ispirare un cambiamento nei modelli di governance.

Il diritto al futuro: il sostegno alle nuove generazioni

La recente riforma della Costituzione con cui sono state apportate modifiche ai principi fondamentali della Carta, introducendo all'art. 9 la “tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni”, proposta da ASviS fin dalla sua nascita e concretizzata nel 2022, ha rappresentato un importante passo avanti verso la giustizia intergenerazionale, uno dei pilastri dello sviluppo sostenibile. Così come lo sono le molteplici iniziative guidate dalla Fondazione, coordinatrice del Goal 16 “Pace, giustizia, governance globale”, che hanno approfondito il ruolo delle giovani e dei giovani nei processi di partecipazione democratica e di coesione civile del Paese. Un cambio di passo che accelera il percorso

intrapreso verso una trasformazione del nostro modello di sviluppo, che finora ha messo in secondo piano la tutela dell'ambiente e della salute dei cittadini, senza dare la giusta centralità al futuro delle giovani generazioni. Tanto più necessario in un momento in cui la condizione giovanile appare indebolita sotto diversi punti di vista: dalle incerte prospettive pensionistiche al debito pubblico ereditato, dagli squilibri demografici alle condizioni di ingresso e valorizzazione nel mondo del lavoro.

Il messaggio forte che viene dal dettato costituzionale è quello di dare ascolto ai giovani, prestare più attenzione alle loro esigenze e aspirazioni, metterli nella condizione di contribuire pienamente allo sviluppo del Paese.

Questa è la prospettiva condivisa con ASviS e che stiamo coltivando, nella speranza di riuscire ad affrontare con slancio e in modo innovativo le sfide del futuro: demografica, geopolitica, economica, sociale, tecnologica e ambientale. Consapevoli che un importante sistema di rappresentanza come quello di Manageritalia debba sì difendere i propri interessi, ma anche una direzione verso uno sviluppo equo, inclusivo e sostenibile.

Prioritalia in questo ecosistema aspira ad essere una piattaforma dinamica, generosa, lungimirante e coraggiosa, in grado di segnare nei fatti la linea del futuro del modello manageriale, attraverso la valorizzazione delle migliori pratiche e competenze della propria comunità. ■

La Summer School – Scuola estiva di alta formazione culturale “La sfida umana nell'epoca della trasformazione digitale”

Conosci un giovane under 30 (studente, laureato, dottorando o dottore di ricerca) che voglia esplorare le conseguenze delle trasformazioni digitali, affrontando temi cruciali quali lo sviluppo umano, etico, organizzativo ed economico?

Segnalagli la Summer School - Scuola estiva di alta formazione culturale:

3 giorni a Roma: 11-13 settembre

20 borse di studio disponibili
Scadenza candidature: 16 giugno

Scansiona il QR Code per saperne di più





PAROLE E COERENZA Fare quello che si dice

Il format Time out della comunicazione di Manageritalia Executive Professional indaga il legame tra sostenibilità e comunicazione.

Michela Galbiati

Qual è il principale obiettivo della comunicazione della sostenibilità?

<Sobrero> «La prima ragione è certamente quella di valorizzare l'impegno sociale e ambientale dell'organizzazione, però io ci vedo anche un'altra ragione, quella di contribuire alla crescita della cultura della sostenibilità».

<Flamini> «È chiaro che il tentativo dell'azienda di posizionarsi e di utilizzare la comunicazione della sostenibilità rimane una leva strategica cruciale, visto l'interesse sempre crescente dei principali stakeholder verso queste tematiche. Ma c'è anche un obiettivo, diciamo più alto, di trasferire e promuovere pratiche di sostenibilità in maniera più concreta e realistica».

Qual è per te il caso più emblematico di buona comunicazione della sostenibilità e perché?

<Sobrero> «Ho in mente un paio di casi: uno è Almo Nature, che introduce il concetto della reintegration economy, cioè tutti i profitti extra vanno per il ripristino degli ecosistemi. E andando un po' più dietro nel tempo, Foppa Pedretti, che ha incentrato le campagne di advertising su progetti di riciclo del legno».

<Flamini> «Patagonia è sicuramente un'azienda che si posiziona come una best practice per quanto riguarda l'aspetto della comunità, dettato principalmente dalla

coerenza e dall'autenticità dei suoi messaggi e del suo posizionamento. Anche Polartec è interessante: ha fatto diverse eco innovation che ha saputo trasferire in maniera coerente e, soprattutto, contestualizzata in una strategia Esg solida e convincente».

Come riconoscere il greenwashing?

<Sobrero> «Io vedo un campanello d'allarme quando ci sono troppi aggettivi, quando c'è un'ansia di comunicare la sostenibilità senza dati o numeri».

<Flamini> «Dal mio punto di vista non è così semplice riconoscere il greenwashing, perché non è sempre una pratica volontaria volta a ingannare deliberatamente il consumatore. Un aspetto spesso difficile da stanare può essere il fatto di non comunicare alcune caratteristiche negative del prodotto o servizio che si sta promuovendo, che invece sono molto più rilevanti della comunicazione a riguardo».

Quali sono le basi per una comunicazione sostenibile della sostenibilità?

<Sobrero> «Innanzitutto, la trasparenza. Si deve partire da ciò che realmente fa un'impresa per poi comunicarlo, disponendo di dati e informazioni, basi scientifiche insomma».

Come comunicare al meglio le proprie politiche Esg? Come riconoscere il greenwashing? E come gestire gli epic fail? Rossella Sobrero, docente e saggista, presidente di Coinetica, e Elisa Flamini, head of sustainability di Green Media Lab, ne parlano con il direttore marketing Manageritalia Enrico Pedretti e la responsabile dell'Area Comunicatori, nonché vicepresidente di Manageritalia Executive Professional, Rita Palumbo.



Rossella Sobrero, presidente di Coinetica.



Elisa Flamini, head of sustainability di Green Media Lab.

<Flamini> «Bisogna passare da un'ottica di storytelling a una di storydoing: la comunicazione della sostenibilità deve essere l'ultimo dei tasselli, a valle di una serie di iniziative concrete e di impegni seri dell'azienda».

Oltre a comunicare la "propria sostenibilità", un'azienda deve anche convincere ad essere sostenibili i propri clienti e stakeholder? Come?

<Sobrero> «La comunicazione è relazione: non basta fare una buona campagna di advertising con molta creatività e onestà intellettuale, bisogna anche gestire la relazione con gli stakeholder, instaurare un dialogo costruttivo e continuativo».

<Flamini> «Sì, di fatto sempre di comunicazione si tratta. La sfida principale di questo tipo di comunicazione, che tratta tematiche così complesse e trasversali, è proprio quella di riuscire a comunicare in maniera efficace a una diversità di stakeholder e, allo stesso tempo, di coinvolgerli, proprio perché solo così si riesce realmente ad amplificare l'impatto».

Come intervenire alla radice di un epic fail?

<Sobrero> «A parte situazioni veramente molto critiche, un errore che può capitare spesso è il "washing inconsapevole", cioè l'abitudine di esagerare, di dare eccessiva

enfasi solo a certi aspetti, generalmente quelli più facilmente comunicabili, di un prodotto. In questi casi, come in altri, bisogna rimediare: riprendere il discorso, correggere eventuali errori».

<Flamini> «Innanzitutto, è bene prevenire, affidandosi a esperti di comunicazione Esg. Quando capitano i casi più gravi, si parte da un'analisi dei fatti, del contesto, dei media coinvolti, dei rischi e dei possibili scenari di sviluppo della crisi; a partire da questa, e monitorando sempre la situazione, si costruisce la strategia. Non c'è una ricetta che vale per tutti, non è detto che la scelta migliore sia sempre rispondere e ritrattare: ogni caso è a sé. Tutti, però, devono vedere le crisi come occasioni per migliorarsi».

Può essere controproducente comunicare la sostenibilità?

<Sobrero> «Sì, quando le attività di sostenibilità, seppur corrette, non c'entrano con il core business. Un esempio: sono un'azienda siderurgica, con un impatto importante sulla CO₂, e nella mia comunicazione enfatizzo che ho eliminato le bottigliette di plastica. È quasi greenwashing».

<Flamini> «La comunicazione della sostenibilità deve arrivare solo alla fine di un percorso di consapevolezza. Quando non è così, si rischia di comunicare male». ■



“LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ”: STAKEHOLDER A CONFRONTO

Il percorso di Manageritalia Sicilia ha già affrontato due delle cinque tappe in programma. Con Davide Frangiamore, vicepresidente dell'Associazione, nonché ideatore del progetto, proviamo a tracciare un bilancio di questo viaggio, nato per ispirare e fornire strumenti concreti per trasformare la sostenibilità in un'opportunità reale di crescita per la regione.

Qual è il senso del percorso?

«La sfida della sostenibilità» è un vero e proprio viaggio attraverso la sostenibilità, un cammino che vuole toccare le diverse anime dei manager siciliani e accompagnare aziende e professionisti nella comprensione profonda di cosa significhi davvero fare ed essere sostenibili oggi. Abbiamo scelto di attraversare cinque capoluoghi della Sicilia perché crediamo che la sostenibilità non possa essere solo un concetto astratto, ma debba calarsi nella realtà di ogni territorio, coinvolgendo direttamente imprese,

istituzioni e professionisti. Ogni tappa è un tassello che si aggiunge al quadro: siamo partiti da Catania con una visione generale, ad Agrigento abbiamo esplorato il legame tra Esg e strategie aziendali, nei prossimi incontri affronteremo temi sempre più concreti».

Perché farlo in Sicilia? La sostenibilità può essere un fattore di ripresa per la regione o rappresenta un freno?

«La nostra terra ha un potenziale straordinario che la sostenibilità può fortemente contribuire a liberare.

LE CINQUE TAPPE

Verso un futuro sostenibile - Catania, 2 dicembre 2024

Evento di lancio del percorso, durante il quale si è parlato delle tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale, di governance), di come si pone l'Europa rispetto a queste tematiche e delle sfide nel concretizzare gli obiettivi strategici di sostenibilità per i manager.

Esg e strategie di sostenibilità aziendale - Agrigento, 12 marzo 2025

Focus di questa seconda tappa sono stati i criteri Esg (ambientale, sociale e di governance) e come coniugarli con le differenti strategie aziendali, migliorando produttività e generando valore per le imprese e il territorio.

La rendicontazione della sostenibilità - Messina, 16 giugno 2025

La sostenibilità e i sistemi di gestione - Ragusa, 3 ottobre 2025

Tavola rotonda di sintesi - Palermo, dicembre 2025





Troppo spesso la nostra regione viene vista solo per le sue difficoltà; invece, la Sicilia ha risorse naturali uniche, un tessuto imprenditoriale fatto di eccellenze e una posizione strategica che la rende un ponte naturale tra Europa e Mediterraneo. La sostenibilità non è un freno, al contrario, può essere la chiave per una ripresa solida, duratura e innovativa: è l'occasione per ripensare i modelli di sviluppo, attrarre investimenti, innovare nei settori chiave come l'agroalimentare, il turismo, l'energia e la manifattura».

Dopo le prime tappe, qual è stata la reazione degli stakeholder coinvolti?

«Le tappe di Catania e Agrigento hanno superato ogni aspettativa: abbiamo visto un forte interesse e una partecipazione

attiva da parte di manager, istituzioni, università, aziende e professionisti. Gli stakeholder coinvolti non si sono

limitati ad ascoltare ma hanno contribuito con idee, esperienze e la volontà di costruire qualcosa di concreto. Questo ci ha confermato che c'è un bisogno reale di confronto su questi temi e che la sostenibilità sta diventando una priorità sempre più sentita.

E l'impegno per il futuro?

L'impegno per il futuro è chiaro: vogliamo rendere questi eventi non solo momenti di confronto, ma vere occasioni di crescita per il sistema Sicilia. Il prossimo appuntamento si terrà a Messina il 16 giugno: parleremo di rendicontazione della sostenibilità, un argomento molto concreto e interessante per le aziende».



Davide Frangiamore, vicepresidente Manageritalia Sicilia.



DIGITALE E IA: UNA MINACCIA PER L'AMBIENTE?

Gli importanti consumi energetici richiesti dall'ultima transizione tecnologica. Punti fermi e linee guida per risolvere il dilemma

Luella Gianforti
consulting director di Tinext

Nel mondo iperconnesso di oggi, dove il dato è la risorsa principale e la potenza di calcolo la *conditio sine qua non* di ogni processo, il digitale gioca un ruolo fondamentale nel determinare l'impronta ecologica delle imprese, tanto e forse più, in certi casi, dei macchinari produttivi o della gestione di sedi e persone. Non è solo una questione di efficienza tecnologica o riduzione dei consumi energetici: il digitale ha un impatto profondo sulle infrastrutture, sulle modalità operative e sulle scelte strategiche delle organizzazioni, così come sull'esperienza utente.

In questo contesto, diventa essenziale riflettere su due concetti interconnessi: la sostenibilità digitale in generale e, nello specifico, la sostenibilità dell'intelligenza artificiale, in quanto nuovo game-changer globale che ha tuttavia un "costo" in termini di impatto ambientale.

Sostenibilità digitale, un concetto stratificato

L'obiettivo è focalizzarsi sull'adozione di tecnologie e pratiche che riducano l'impatto ambientale delle operazioni



digitali, migliorando al contempo l'efficienza e l'esperienza dell'utente. Non stiamo parlando di un mondo "dematerializzato", l'impatto ecologico è concreto: i server che alimentano i siti web, i data center e i dispositivi tecnologici sono, oggi, tra gli strumenti più energivori in assoluto. Questo è evidente se si pensa che internet è la quarta "na-

zione" al mondo per emissioni di CO₂ e che gli utenti di tutto il mondo iniziano a comprendere l'importanza di questi temi, con oltre 6 milioni di ricerche al mese su Google che afferiscono alla sostenibilità, con circa 450.000 sulla keyword "cambiamento climatico".

Tra le azioni più rilevanti per una strategia di sostenibilità digitale portate avanti da Tinext nei progetti dei propri clienti, emergono quattro pilastri.

Misurazione della carbon footprint digitale

È fondamentale quantificare l'impatto delle piattaforme online, utilizzando strumenti capaci di misurare il consumo energetico di siti web, app e altre infrastrutture digitali. Una misurazione accurata permette di identificare aree di miglioramento e definire azioni mirate per ridurre l'impatto.

Ottimizzazione dei contenuti e del codice

Contenuti ridondanti o superflui non solo appesantiscono l'esperienza utente, ma incrementano anche il consumo di risorse. Implementare un approccio Lean al digitale – ossia concentrarsi su ciò che è realmente necessario – significa creare siti e applicazioni più snelli, veloci ed efficienti. Un codice ottimizzato e privo di ridondanze, oltre a ridurre i consumi energetici, migliora la Seo e l'esperienza utente.

Gestione degli asset multimediali

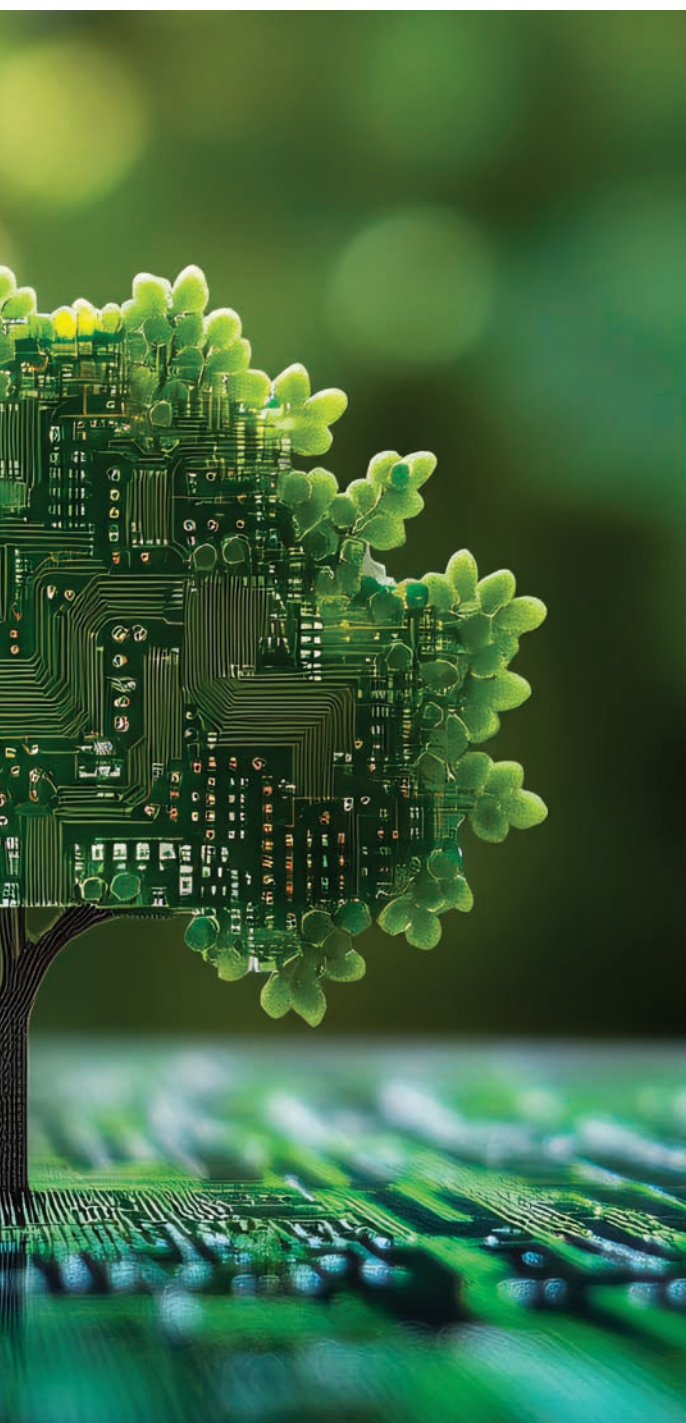
Immagini e video ad alta risoluzione sono tra i principali responsabili del consumo di energia online. Ridurre la loro dimensione, utilizzare formati compressi e ottimizzare i tempi di caricamento rappresentano azioni essenziali per minimizzare l'impatto delle piattaforme.

Alimentazione green per i data center

I data center, tra le infrastrutture più energivore, devono evolversi verso l'utilizzo di energie rinnovabili e tecnologie di raffreddamento innovative. Questo aspetto diventa cruciale non solo per ridurre l'impatto ambientale, ma anche per migliorare l'efficienza complessiva del sistema.

Intelligenza artificiale: sostenibilità e opportunità

L'intelligenza artificiale è spesso considerata poco sostenibile a causa del suo elevato fabbisogno energetico, spe-





cialmente durante il training dei modelli. Tuttavia, questa percezione non racconta l'intera storia: l'IA può, infatti, giocare un ruolo centrale nel migliorare l'efficienza e ridurre gli sprechi, purché sia progettata e utilizzata in modo responsabile.

Le sfide energetiche dell'IA

L'addestramento dei modelli di IA – come quelli di machine learning e deep learning – richiede una quantità massiccia di risorse computazionali. Studi recenti hanno evidenziato che il training di un modello complesso può emettere quantità di CO₂ comparabili a quelle prodotte da diverse automobili in un anno. Questo rende evidente l'urgenza di adottare soluzioni più sostenibili, come modelli pre-addestrati e ottimizzati, ossia utilizzare algoritmi già addestrati o tecniche come il trasferimento di apprendimento (transfer learning) per ridurre significativamente i costi energetici,

oppure infrastrutture sostenibili, cioè data center alimentati con energie rinnovabili e dotati di sistemi avanzati di gestione termica.

L'IA come strumento per la sostenibilità

In realtà, però, l'intelligenza artificiale può essere un potente alleato della sostenibilità. Algoritmi avanzati possono ottimizzare processi complessi, ridurre gli sprechi energetici e migliorare la rilevanza delle informazioni presentate agli utenti. In ambito search, ad esempio, l'IA può fornire risultati più precisi, riducendo il numero di query necessarie e, di conseguenza, il consumo energetico ad esse associato.

Potenza computazionale, data center e rinnovabili

La crescente necessità di potenza computazionale sta trasformando anche decisioni macroeconomiche, come l'ambito degli investimenti. Uno dei trend più significativi per

il real estate investment 2025 sarà, ad esempio, lo sviluppo di edifici progettati per ospitare data center e strutture di stoccaggio dati. Questi edifici saranno progettati non solo per massimizzare l'efficienza operativa, ma anche per minimizzare l'impatto ambientale.

La sostenibilità dei data center del futuro passerà attraverso un'integrazione sempre più stretta con le energie rinnovabili. La sostenibilità digitale rappresenta una sfida cruciale per il futuro. Integrare principi di efficienza, inclusività e riduzione dell'impatto ambientale nel mondo digitale e nell'uso dell'IA non è solo un dovere etico, ma anche

La sostenibilità digitale rappresenta una sfida cruciale per il futuro. Integrare principi di efficienza, inclusività e riduzione dell'impatto ambientale nel mondo digitale e nell'uso dell'IA è una strategia per garantire competitività e innovazione

che una strategia per garantire competitività e innovazione. Le aziende, gli operatori del tech e del digital, ma anche i governi stessi, devono collaborare per creare un ecosistema tecnologico che non solo serva le esigenze attuali, ma contribuisca attivamente a un futuro più sostenibile per tutti. ■

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 Tamberi 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**
simplify your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

acfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

Communications Partner

TEAM LEWIS

Academic Partner

POLIMI GRADUATE
SCHOOL OF
MANAGEMENT

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO FERROVIE ITALIANE

Official Hotel

MELIÀ HOTELS
INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1980

Official Coffee

NESPRESSO

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Official Lounge

Chateau d'Ax

Urban Media Partner

METRO

Official Language Services

maka
language consulting

Official Merchandising

GIFT CAMPAIGN
Conferisci personalizzati e regala aziende

Technical Partner

SALUGUA



L'IMPRESA RESPONSABILE

Integrare le iniziative di sostenibilità nella strategia aziendale, per quanto sfidante, è ormai un must. Ecco come lo fanno alcuni manager in prima linea.

Pierfilippo Maggioni, csr specialist Manageritalia



Luca Cassani, corporate sustainability manager di Epson Italia.



Laura Celli, head of sustainability & internal communication di Edenred Italia.



Tiziana dell'Orto, segretario generale, EY Foundation Ente Filantropico T.S. e direttore corporate responsibility & sustainability per il network EY in Italia.

Cosa significa per la vostra azienda "sostenibilità" nei tre contesti Esg: ambientale, sociale e di governance?

<Cassani> «In Epson la E di "Environment" viene declinata in decarbonizzazione dei processi interni, applicazione dei principi di economia circolare, riduzione degli impatti ambientali per gli utilizzatori dei nostri prodotti e ricerca e sviluppo di nuove tecnologie ambientali. La S di "Social" si manifesta nell'attenzione verso i dipendenti, con programmi di welfare aziendale e con attività a supporto alle comunità che ci ospitano. La G di "Governance" si sostanzia nell'istituzione del Sustainability

strategy committee, l'organo aziendale responsabile delle strategie di sostenibilità in tutto il Gruppo».

<Celli> «La strategia di sostenibilità di Edenred Italia è insita nel nostro modo di fare business e nel nostro purpose aziendale "Enrich connection. For good": creiamo connessioni durature e con un impatto positivo all'interno del nostro business».

<Dell'Orto> «"All in" è la strategia globale di EY per plasmare il futuro con fiducia, guidare i nostri stakeholder e creare nuovo valore per i clienti, le persone e la collettività. Siamo una società di servizi, per questo siamo

particolarmente attenti agli aspetti sociali: investiamo molto nelle nostre persone offrendo formazione, opportunità di crescita, programmi di welfare, puntando sulla mobilità sociale e sull'inclusione socioeconomica. Inoltre, grazie alle attività di EY Foundation Ente Filantropico T.S., possiamo sensibilizzare persone e comunità sui temi di sostenibilità e coinvolgerle in progetti sociali e ambientali rivolti al territorio in cui operiamo».

<Ribet> «La sostenibilità è insita in Humana People to People Italia e ne ha guidato le scelte in ogni fase della sua crescita, rendendola una realtà leader nel settore del tessile post consumo. A livello ambientale, sostenibilità

to (oltre a fatturato ed Ebitda) un terzo Kpi standard, il "Planet contribution", che misura in modo continuativo l'impatto ambientale in termini di Carbon footprint nei cicli produttivi e il Product impact».

<Valazza> «Siamo consapevoli dell'impatto del settore del costruito sull'ambiente e ci siamo impegnati a raggiungere il Net zero carbon entro il 2025 e l'Absolute zero carbon entro il 2040, eliminando tutte le emissioni dirette e indirette generate dalla filiera. Sul piano sociale, puntiamo a generare 250 milioni di dollari di valore sociale entro fine 2025. In ambito di governance, adottiamo standard etici elevati e rigorosi, politiche anticorru-



Enrico Ribet, chief financial officer & head of innovation and development di Humana People to People Italia.



Lorenzo Sarvello, ad & managing director di Brita Italia.



Diego Valazza, head of leasing Europe di Lendlease.

per noi significa prolungare il ciclo di vita degli abiti e rendicontarlo, ad esempio in termini di emissioni di CO₂ evitate e acqua risparmiata. Dal punto di vista sociale, invece, finanziamo e realizziamo progetti che ogni anno migliorano la vita di migliaia di persone nel mondo in settori quali salute, istruzione, sviluppo comunitario, agricoltura sostenibile e ambiente».

<Sarvello> «In Brita la sostenibilità è parte integrante della vision, del Dna: vogliamo cambiare le abitudini delle persone, promuovendo un consumo di acqua più sostenibile. In termini di governance, abbiamo introdott-

zione e garantiamo la massima trasparenza nella gestione delle informazioni».

Quali sono le principali iniziative di sostenibilità che la vostra azienda ha implementato negli ultimi anni?

<Cassani> «Dal punto di vista ambientale, siamo passati a utilizzare solo energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili e di carburanti meno impattanti (come il metanolo verde) per il trasporto oceanico. Inoltre, è stata ulteriormente sviluppata la Dry fiber technology per ri-



durre l'utilizzo della risorsa acqua nella stampa a getto di inchiostro su tessuto. Sull'aspetto sociale è sempre in essere l'adesione alla Responsible Business Alliance, che prevede il controllo delle condizioni di lavoro all'interno delle nostre fabbriche e che ne ha confermato il livello "platinum".

<Celli> «Oltre al nostro impegno per l'ambiente – che ci vede impegnati nel Net zero target entro il 2050 per contenere l'aumento della temperatura globale al di sotto di 1,5°C rispetto ai livelli pre-industriali – abbiamo lavorato molto sui temi DE&I: valorizziamo le unicità di ciascuno, adottiamo politiche che garantiscano equità per tutti e lavoriamo per sensibilizzare l'organizzazione sui temi dell'inclusione. Un percorso che ci ha portato, sui temi di genere, a ottenere la certificazione UNI PdR 125/2022».

<Dell'Orto> «Grazie a EY Ripples, il programma di volontariato di competenza, le nostre persone offrono il proprio talento e la propria esperienza a sostegno di giovani, fragili, non profit, startup sostenibili e ambiente. Nel 2024, gli EY Ripples hanno coinvolto oltre 2mila volontari EY in Italia, con un impatto positivo sulla vita di 981mila persone. Nello stesso anno abbiamo investito nella valorizzazione e nella crescita dei nostri 9.500 collaboratori con formazione, wellbeing, policy per la genitorialità e il monitoraggio costante del gender pay gap. Infine, è proseguito anche l'impegno ambientale, con un -30% di emissioni da business travel rispetto al 2019».

<Ribet> «Una delle iniziative più importanti ha riguardato l'impianto di selezione dei capi: grazie all'ampliamento e alla digitalizzazione l'abbiamo reso più produttivo. Ci lavora un team sempre più grande e "professionalizzato". Abbiamo inoltre costituito un team dedicato all'innovazione e allo sviluppo in ambito riciclo tessile e un dipartimento incaricato di sviluppare partnership in ambito Csr con il mondo corporate».

<Sarvello> «Vorrei citarne una che riguarda il settore HoReCa, nel quale tutti i filtri utilizzati per ottimizzare l'acqua – ad esempio nelle macchine da caffè, vending machine o forni a vapore – vengono recuperati, smontati e rigenerati nel nostro impianto in Germania. I componenti vengono riciclati e reimmessi nel ciclo produttivo per la creazione di nuovi filtri. In ottica di economia



circolare, le plastiche vengono riutilizzate e possiamo certificare ai nostri clienti il risparmio in termini di CO₂ generato».

<Valazza> «Negli ultimi anni Lendlease ha avviato iniziative concrete e progetti innovativi, tra cui Mind - Milano innovation district: un quartiere carbon neutral, con edifici "nearly zero energy" e mobilità solo elettrica e dolce. Anche i nostri cantieri sono decarboned e "circolari": abbiamo riciclato il 98% dei materiali di demolizione di alcune ex infrastrutture Expo 2015 e innovato inoltre sulle tecnologie costruttive per migliorare effi-



cienza e performance degli edifici anche a fine ciclo di vita. Sul fronte sociale, uno dei progetti più rappresentativi è il Programma 2121, nato per valorizzare l'inclusione dei detenuti presenti nel sistema carcerario lombardo attraverso la formazione di lavoratori qualificati nel settore edilizio».

Quali sfide avete incontrato nell'integrare la sostenibilità nelle operazioni aziendali quotidiane?

<Cassani> «Oggi non parliamo più di difficoltà di integrazione della sostenibilità nelle operazioni aziendali:

il processo di educazione portato avanti negli anni ha fatto sì che in fase decisionale anche le considerazioni sulla sostenibilità concorrano al risultato finale. Il prossimo passo è quello di estendere a tutta la catena del valore questo approccio di condivisione».

<Celli> «La sfida più grande quando si affrontano questi temi è sempre quella contro le abitudini e le consuetudini. Certamente, una condivisione degli obiettivi e l'integrazione di queste tematiche nelle strategie ambientali ha reso in molti casi il lavoro più semplice».

<Dell'Orto> «Invece che sulle sfide, vorrei soffermarmi sulle strategie: impegno costante nel costruire sinergie tra le diverse funzioni, definizione di obiettivi misurabili e condivisi, aggiornamento continuo rispetto all'evoluzione delle normative e adattamento delle pratiche aziendali, impegno costante nel creare consapevolezza tra le persone rispetto all'importanza della sostenibilità come pratica quotidiana».

<Ribet> «Nella nostra operatività la flotta mezzi impatta molto sulle performance ambientali, per questo la stiamo gradualmente rinnovando con mezzi più ecologici ed elettrici. Inoltre, le auto aziendali sono principalmente veicoli elettrici o plug-in e ci stiamo dotando di postazioni di ricariche elettriche nella nostra sede centrale».

<Sarvello> «La sfida principale è mantenere un approccio olistico, che abbracci la produzione, gli impianti, il packaging e persino le partnership strategiche, che devono condividere i nostri stessi valori e impegno. Ovviamente, anche il wellbeing dei dipendenti fa parte di questo».

<Valazza> «Una delle principali sfide riguarda la riduzione delle emissioni indirette, che rappresentano la maggior parte dell'impronta di carbonio dell'azienda. Affrontarla implica un lavoro continuo di collaborazione e sensibilizzazione di fornitori, clienti e partner, affinché condividano i nostri standard e obiettivi. Un ulteriore ostacolo riguarda l'innovazione nei materiali: il calcestruzzo, tra i maggiori responsabili di emissioni a livello globale, richiede soluzioni alternative. Per questo stiamo investendo in tecnologie a basse emissioni per contribuire alla trasformazione sostenibile». ■



UN CORSO PER DIVENTARE SOCIAL IMPACT MANAGER

Manageritalia partecipa al progetto europeo per la creazione di una nuova figura in ambito corporate social responsibility (csr)

Pierfilippo Maggioni, csr specialist Manageritalia

Dal 2023 Manageritalia partecipa a un innovativo progetto finanziato dalla Commissione europea con l'obiettivo di modellare la figura del social impact manager. Tra maggio e giugno 2025, il Programma Sim, questo il nome dell'iniziativa a cui partecipano altri 13 partner di sette paesi dell'Unione, è entrato nel vivo: dopo le prime fasi di analisi e pianificazione, infatti, si è passati alla formazione vera e propria dei futuri professionisti.

Chi è il social impact manager

Il "manager dell'impatto sociale" è una nuova figura in ambito csr, particolarmente attenta alla dimensione dell'impatto sociale di un'impresa: si concentrerà sul collegamento tra la responsabilità sociale e lo sviluppo della comunità del territorio in cui l'azienda opera e ha sede, con l'obiettivo di ampliare quanto si fa già e aumentare il legame con la comunità di persone e stakeholder. Questa nuova figura amplierà e potenzierà l'impegno degli attuali csr o sustainability manager, soprattutto per quanto riguarda le iniziative di responsabilità d'impresa rivolte alle comunità locali: sarà suo compito legarle alla strategia di business aziendale, pianificarle, monitorarle e valutarne l'impatto.

Il programma Sim

Il progetto, strutturato in tre fasi, è iniziato nel 2023 con la mappatura dei bisogni di aziende ed Ets; i risultati di questa prima fase dei lavori sono stati poi utilizzati per il co-design del piano di studi per diventare social impact manager. Questa seconda fase si è svolta nel 2024 e ha portato alla definizione di attività e competenze di questa nuova figura e del percorso per acquisirle.

Il corso al via

Il percorso di formazione, erogato da Project School e dall'Università degli Studi Milano Bicocca, è partito il 9 maggio scorso e prevede quattro giornate di formazione in aula, un hackathon, l'implementazione di cooperation schemes e l'International Sim School.

Il percorso teorico ruota attorno a cinque moduli principali (Corporate governance e strategia, Analisi territoriale, Coinvolgimento degli stakeholder, Gestione dei progetti e Valutazione e rendicontazione dell'impatto) e vuole fornire ai partecipanti gli strumenti e le conoscenze necessarie per guidare il cambiamento sostenibile. Durante questa fase si alterneranno lezioni tecniche, workshop e testimonianze concrete di aziende e Ets.

L'esperienza sul campo sarà data dal social innovation



hackathon e dai cooperation scheme: il primo consiste in una giornata intensiva di co-progettazione e design, in cui i partecipanti lavoreranno fianco a fianco con rappresentanti di aziende e organizzazioni non profit. Insieme, collaboreranno per progettare i cooperation scheme, vere e proprie iniziative di impatto pensate per rispondere ai bisogni concreti del territorio.

Il percorso si concluderà a novembre a Parigi con l'International Sim School, durante la quale alcuni partecipanti entreranno in contatto con la rete di social impact manager provenienti da diversi paesi europei coinvolti nel progetto, condividendo la propria esperienza e le proprie aspettative per il futuro.

I futuri social impact manager

Al percorso di formazione erogato in Italia partecipano circa 30 persone, selezionate tra le oltre 40 che si sono

candidate. Il background degli iscritti è vario: oltre a un buon numero di studenti e di giovani lavoratori, tanti sono profili middle e senior, sia di Ets, ma, soprattutto, di aziende.

Ciò dimostra come ci sia sempre più attenzione verso tutti gli aspetti della sostenibilità (non solo ambientale, ma anche sociale e di governance) e come i temi csr interessino non solo i singoli, ma anche le aziende, anch'esse desiderose di fare la differenza. ■

Scopri i partner e le attività,
vai su <https://simproject.eu/>
o scansiona il QR Code



Incentive compensation management

Oltre l'efficienza: la gestione degli incentivi commerciali come leva strategica per l'efficacia delle vendite

Manuel Vellutini, co-ceo di Akeron

Il panorama commerciale sta attraversando una fase di profonda trasformazione, in cui le aspettative e i comportamenti che regolano il rapporto tra clienti, organizzazioni e reti di vendita sono cambiati in modo significativo. In questo contesto, la gestione degli incentivi (Incentive compensation management - Icm) è diventata una leva strategica fondamentale per orientare le performance delle reti di vendita e allinearle agli obiettivi aziendali. Non si tratta più solo di garantire l'efficienza operativa, ma di progettare incentivi che fungano da veri e propri driver di performance, capaci di stimolare comportamenti che rispondano alle sfide del mercato in continua evoluzione. Quando ben strutturati, gli incentivi non solo premiano il "quanto si vende", ma anche il "come" e il "cosa", supportando

obiettivi specifici come il lancio di nuovi prodotti, l'aumento della marginalità e la fidelizzazione dei clienti.

Il cambiamento del contesto: il nuovo approccio agli incentivi

Nel contesto attuale, le aziende si trovano a dover affrontare clienti sempre più informati e abituati a esperienze altamente personalizzate. Non basta più premiare la singola chiusura di vendita; gli incentivi devono ora valorizzare la relazione continua, l'ascolto attivo e il supporto nel lungo periodo. Parallelamente, i modelli di business stanno evolvendo. Nella subscription economy, la capacità di mantenere il cliente è tanto cruciale quanto quella di acquisirlo. Le metriche legate alla retention e al successo del cliente (customer success) stanno assumendo un

ruolo predominante nelle nuove strategie incentivanti.

Tecnologia e proattività: la nuova frontiera dei sistemi Icm

Se i sistemi Icm tradizionali erano focalizzati principalmente sull'automazione e sulla riduzione degli errori, le soluzioni moderne devono andare oltre, adottando un approccio proattivo. È necessario quindi aumentare l'integrazione di tali soluzioni con il monitoraggio delle performance, per rendere il processo adattabile in tempo reale e rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato.

Le moderne piattaforme di Sales performance management (Spm) permettono oggi di integrare i Kpi aziendali con piani personalizzati e dinamici per le reti, supportando le decisioni che tutelino il raggiungimento degli obiettivi di





breve periodo senza perdere di vista quelli più strategici e migliorando il coinvolgimento degli stakeholder.

Secondo Gartner, entro il 2028 il 40% delle organizzazioni utilizzerà agenti basati sull'intelligenza artificiale nelle soluzioni di Sales performance management (Spm) per ottimizzare la progettazione e la manutenzione dei piani di compensazione delle vendite. Inoltre, entro il 2030, il 25% delle aziende implementerà piani di compensazione personalizzati, basati sulle competenze, che promuoveranno la collaborazione tra venditori umani e sistemi automatizzati.

Il ruolo strategico della tecnologia nell'evoluzione commerciale

Le piattaforme Spm di nuova generazione non solo gestiscono

l'intero processo di incentivazione, dalla pianificazione alla distribuzione dei pagamenti, ma promuovono anche un maggiore engagement tecnologico da parte dei venditori. Grazie all'uso di applicazioni mobili e all'integrazione dell'intelligenza artificiale, queste soluzioni consentono ai venditori di interagire facilmente con i propri dati e monitorare le perfor-

mance in tempo reale, migliorando così l'efficacia delle azioni commerciali. Questo approccio favorisce una gestione scalabile, intuitiva e trasparente, assicurando che ogni fase del processo di incentivazione sia ottimizzata. ■

«In un contesto di continua trasformazione, l'incentivazione variabile assume un ruolo centrale, con la tecnologia che si afferma come abilitatore chiave: allinea i comportamenti del canale alla visione strategica, rafforza la motivazione delle persone e contribuisce al miglioramento delle performance commerciali»

Akeron e Manageritalia sono partner del CEL - Commercial Excellence Lab di Sda Bocconi, un centro di conoscenza, unico in Italia e in Europa, dedicato all'eccellenza in ambito commerciale e nato dalla collaborazione tra mondo accademico e imprese. La partnership con Manageritalia ha l'obiettivo di supportare i manager commerciali nell'affrontare i cambiamenti in atto e di diffondere la cultura manageriale all'interno del tessuto imprenditoriale italiano.



SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT
CEL • COMMERCIAL
EXCELLENCE LAB



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

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

DA UN SOGNO FOLLE A UNA GRANDE REALTÀ

Voleva solo portare la band del cuore nella sua città. Ci è riuscito, ma ha anche rivoluzionato il mondo della musica. Ecco la grande lezione di Rockin'1000

Cubista, atleta, barman, geologo, rocker, startupper. E sognatore, grande sognatore, con lo sguardo fisso nel futuro e, da un certo punto in poi, i piedi ben piantati a terra. Dal suo sogno, portare la band dei Foo Fighters a suonare a Cesena, è nato il progetto Rockin'1000: mille musicisti che si esibiscono tutti insieme. Il sogno si è realizzato e, oggi, Rockin'1000 continua a organizzare eventi che riempiono gli stadi, ha suonato al Festival di Sanremo con Jovanotti e celebrerà il decennale con un doppio evento a luglio, a Cesena, con gruppi di fama internazionale. L'esperienza di Fabio è raccontata in un libro pieno di aneddoti e strategie imparate sul campo, che possono tornare utili anche a manager e imprenditori.

Da un'idea folle al successo virale: quali sono gli ingredienti che trasformano un sogno creativo in un progetto sostenibile?

«Quando si insegue un sogno, quando si lavora a un progetto rivoluzionario e si traccia una strada nuova, bisogna avere ben chiaro l'obiettivo finale. Però non bisogna

essere ossessionati dal risultato o avere troppa rigidità nel percorso. È chiaro che pianificare nel dettaglio è pericoloso, meglio avere tanta elasticità, perché sarà necessario cambiare i piani, più di una volta. Serve una crudele autocritica. Innamorarsi di un progetto può toglierti lucidità. Occorre ascoltare la voce del mercato, certo meno accondiscendente di te. Con la startup Trail Me Up ho imparato a lavorare su un business model. È stato un allenamento, un'esperienza che mi ha insegnato a tenere i piedi per terra, a non fare sogni impossibili, a impostare il lavoro in modo efficiente. Mi ha anche fatto capire che cosa aspettarmi da un'avventura imprenditoriale, al di là dell'entusiasmo a volte immotivato. Delle altre startup conosci i successi, ma non i rischi e le basse probabilità di successo».

In Rockin'1000 hai gestito il tuo team, oltre a mille musicisti volontari. Qual è la lezione più importante che hai imparato sulla leadership di un team eterogeneo?

«Alla base del rapporto con il tuo team più stretto c'è una forte co-

munione di valori. Il nostro progetto è incentrato sulle persone, sui rapporti umani, sui risultati straordinari che si possono raggiungere insieme. La gestione del team è fatta di un grande lavoro di ascolto. Bisogna capire le motivazioni di chi lavora con te, ognuno ha le sue. Parlando dei mille musicisti, il progetto fa sì che non esista un leader e da qui la mancanza di una pressione individuale. Anche in questo caso, gli obiettivi si raggiungono insieme. A volte è difficile far capire le motivazioni imprenditoriali. Da quest'anno, per la prima volta, la membership è a pagamento. Anche se ci sono vantaggi, la decisione è stata indigesta. Con trasparenza, abbiamo condiviso le motivazioni: sostenere e far crescere il progetto. Perdere qualcuno per strada, perché non condivide alcune scelte, è fisiologico. Ciò che conta è l'obiettivo finale».

Dove volete arrivare con Rockin'1000?

«Dopo i festeggiamenti del decennale, abbiamo un evento a settembre in Portogallo. Poi stiamo cercando di aprire il mercato negli Usa. Lavoriamo anche alla realiz-

FABIO ZAFFAGNINI

DA ZERO A MILLE

La storia di Rockin'1000 e altri colpi di testa
(più qualche lezione imparata a fatica)



Da zero a mille. La storia di Rockin'1000 e altri colpi di testa (più qualche lezione imparata a fatica), ROI Edizioni, pagg. 280, € 22. Il libro è disponibile nelle librerie e online.

Fabio Zaffagnini, classe 1976, romagnolo Doc, ha inventato e dirige Rockin'1000, il progetto musicale che fa suonare insieme fino a mille musicisti. Ma è anche geologo, startupper, speaker internazionale ed esperto di innovazione.

zazione di tanti piccoli eventi. Vorremmo diventare una sorta di Nazioni Unite della musica».

Nella vita, personale e professionale, hai affrontato varie difficoltà. Come le hai superate?

«Le difficoltà profonde mettono in discussione la tua impresa. Se la motivazione è abbastanza forte, tieni duro, altrimenti molli. Le difficoltà ti portano a indagare il senso profondo di quello che stai facendo. Per l'imprenditore, il lavoro è una componente importante della vita. L'imprenditore non stacca mai. Spesso, è la risposta alla domanda "ne vale davvero la pena" che ti guida nelle tue decisioni».

Voi avete svoltato con il video del concerto collettivo, che ha raggiunto ben 70 milioni di vi-

sualizzazioni. Ma come si conquista la viralità?

«Non è facile. Bisogna trovare il giusto equilibrio tra gli algoritmi, i desideri delle persone, l'autenticità del tuo messaggio, le emozioni. La capacità di sorprendere è una componente essenziale per raggiungere la viralità. Ma stupire le persone è sempre più difficile, al giorno d'oggi. Poi è comunque condizione necessaria, ma non sufficiente per il successo. Va poi detto che noi usiamo i social come mezzo, non come fine. Ci aiutano a creare vicinanza con le persone, ma poi le nostre vere esperienze sono quelle dal vivo».

Oggi Rockin'1000 è diventato un fenomeno globale. Guardandoti indietro, cosa diresti al "te stesso" del primo giorno?

«Gli direi di prepararsi, perché la strada da fare è bella lunga. Gli direi

che i momenti di incertezza sono costanti. E lo inviterei a cercare di dormire serenamente la notte».

Che cosa hai imparato, dal punto di vista umano?

«A ritagliarmi un po' di spazio in più per me e per i miei cari. A non dedicare tutta la vita al lavoro o a un progetto imprenditoriale, perché alla fine quello che ti rimane a livello umano sta altrove. Una volta una mia ex fidanzata mi disse che ero così concentrato nel cercare di rendere felici le persone nel mondo da trascurare le persone più vicine a me. Questa osservazione mi ha molto segnato. Mi ha cambiato. Ora dedico energie anche a chi mi sta più vicino, alle persone più importanti».

Lucia Ingrosso

Alte performance con la generosità

Le idee di Adam Grant, psicologo delle organizzazioni e tra i protagonisti del prossimo World Business Forum, esplorano i fattori che caratterizzano le culture aziendali di successo, evidenziando stili di leadership e best practice capaci di generare fiducia, innovazione e collaborazione

Adam Grant, voce autorevole nel campo della leadership, mette in luce come nelle organizzazioni solo una minoranza delle persone si identifica principalmente come *giver* (coloro che danno), o *taker*, (che prendono). La maggior parte dei lavoratori adotta uno stile ibrido, definito *matching*. Ma quale di questi stili risulta più produttivo e chi ottiene più successo? Attraverso ricerche sulle performance e sulla produttività di numerosi professionisti, Grant ha scoperto che i *giver* tendono a fallire più spesso rispetto ai *taker* e ai *matcher*, ma, allo stesso tempo, hanno anche maggiori probabilità di successo. E, a lungo termine, tendono a prosperare. La loro capacità di co-

struire fiducia, capitale sociale e imparare dagli altri, spesso andando al di là dei confini del lavoro, li rende fondamentali per il successo di lungo periodo. Tuttavia, esiste un paradosso: aiutare gli altri può sia ostacolare che accelerare la carriera.

Costruire una cultura della generosità produttiva

I leader devono porsi la domanda: come si costruisce una cultura della generosità produttiva? Come si crea un ambiente che favorisca il successo dei *giver* e renda l'organizzazione più efficace nel suo complesso? Grant suggerisce quattro passaggi fondamentali:

1 tieni lontano chi non è adatto: elimina i *taker* per lasciare spazio a *giver* e *matcher*. È importan-

te riflettere sui comportamenti che preoccupano di più all'interno dell'organizzazione;

2 rivedi il sistema di ricompense: misura il contributo delle persone al successo degli altri, migliorando i loro team;

3 previeni il burnout dei giver: crea un ambiente in cui non sperimentino stress nell'essere di aiuto;

4 incoraggia la ricerca di aiuto: limita la frustrazione sul posto di lavoro normalizzando la richiesta di supporto. Le organizzazioni dovrebbero misurare il comportamento strategico che fa progredire, incentivando i *taker* a diventare più generosi o ad adattarsi allo stile del *matching*, all'insegna di una cultura più collaborativa.



Prevenire il burnout: sprinkling vs chunking

Come prevenire il burnout sul posto di lavoro? Grant introduce il concetto di *sprinkling* (aiutare una persona al giorno) rispetto al *chunking* (aiutare un gruppo in un'unica giornata). Aiutare un solo collega ha poco impatto, mentre se si aiutano più persone contemporaneamente si genera un cambiamento significativo. Inoltre, è fondamentale sviluppare una cultura che incoraggi la ricerca di supporto. I leader devono creare in sostanza un ambiente che permetta alle persone di un team di sentirsi a proprio agio nel chiedere aiuto, creando relazioni di lavoro più solide.

Liberare il pensiero creativo

Per costruire una cultura dell'innovazione, i leader devono poi

promuovere la sicurezza psicologica, incoraggiando chi individua i problemi a parlarne apertamente, anche in assenza di soluzioni immediate. Le organizzazioni che adottano una mentalità del "non portarmi problemi, portami soluzioni" non sentiranno mai parlare dei problemi reali, che potrebbero essere troppo complessi per essere risolti da una sola persona. Grant propone di condividere maggiormente le difficoltà, per aumentare la consapevolezza degli ostacoli e stimolare soluzioni innovative.

Le sfide nelle riunioni collettive

Durante le riunioni di gruppo possono emergere alcune difficoltà. Tra queste, il blocco della produzione, ovvero l'impossibilità di esprimersi per tutti, con il rischio di perdere idee; la minaccia dell'e-

Per costruire una cultura dell'innovazione, i leader devono promuovere la sicurezza psicologica, incoraggiando chi individua i problemi a parlarne apertamente, anche in assenza di soluzioni immediate. Le aziende con la mentalità "non portarmi problemi, portami soluzioni" non sentiranno mai parlare dei problemi reali

go, ovvero la paura di sembrare stupidi, con la conseguente tendenza a tacere; il conformismo, ossia il pensiero troppo convergente e poco divergente.

Per superare queste criticità, le or-

ganizzazioni dovrebbero passare dal *brainstorming* al *brainwriting*: fornire ai collaboratori un tema in anticipo e permettere loro di lavorare in modo indipendente per generare idee individualmente, per poi valutarle e perfezionarle insieme. In questo modo si favorisce la raccolta di contributi più originali.

Sviluppare le abilità cognitive per un mondo in rapida evoluzione

Le organizzazioni spesso falliscono nel gestire il potenziale o i rischi derivanti da idee originali. Grant invita i leader a sfidare le vecchie idee e a ripensare la struttura delle loro aziende. Ci sono due mentalità che devono evitare: pensare come predicatori, quando si tende a credere di aver

già trovato la verità sul modo migliore per gestire le loro organizzazioni, e pensare come accusatori, quando si rifiutano idee contrastanti, anche se razionali e supportate dai dati. Per affrontare un mondo in costante cambiamento, è necessario sviluppare abilità cognitive flessibili. Tra queste, pensare come uno scienziato, ovvero dare valore all'umiltà e alla curiosità, circondandosi di persone che sfidano le proprie idee; conoscere ciò che non si sa, ovvero essere consapevoli della propria limitata esperienza, adottando una mentalità da impostore che spinge ad apprendere continuamente. Infine, costruire una rete di sfide, circondandosi di persone critiche che aiutano a pensare in modo più ampio.

Creare resilienza in un mondo di incertezze

In tempi contraddistinti da numerose sfide come quelli attuali, i leader devono trovare un senso di scopo e rafforzare le relazioni significative all'interno dell'organizzazione. Grant suggerisce alcune strategie per costruire resilienza:

1 trova la compassione per te stesso: i leader devono normalizzare le difficoltà, mostrando autocompassione e incoraggiando i team a fare lo stesso;

2 conosci i tuoi trigger emotivi: riconoscere ciò che ci spinge emotivamente e sviluppare una strategia per reagire in modo appropriato;

3 lavora a distanza, lavora con intensità: creare sistemi di collaborazione intermittente per mantenere la resilienza;

4 potenzia i tuoi portatori di cultura: responsabilizza chi incarna i valori aziendali e va oltre per promuovere la cultura dell'organizzazione;

5 padroneggia l'arte del cambiamento: attrai nuove idee dalle esperienze passate per adattarti meglio a sfide future. In sintesi, i leader devono invitare le loro organizzazioni a ripensare il modo di condurre, lavorare e vivere. Solo attraverso una continua evoluzione, aperta al cambiamento e alla sperimentazione, si possono superare le avversità e costruire un ambiente di lavoro resiliente e innovativo.

Adam Grant, psicologo organizzativo e professore alla Wharton School, nel corso della sua carriera ha condotto studi pionieristici sulle dinamiche del lavoro, sviluppando idee originali supportate dalla scienza della gestione basata sui dati e da numerosi case

study. Il suo approccio rigoroso e razionale è particolarmente apprezzato dalle organizzazioni che desiderano comprendere meglio chi assumere, come mantenere alta la motivazione dei dipendenti e come costruire una cultura aziendale sana ed efficace.

Adam Grant sarà presente come speaker del prossimo World Business Forum, in programma l'11 e 12 novembre a Milano.

Se vuoi partecipare puoi utilizzare il codice sconto riservato agli associati Manageritalia: accedi in area riservata My Manageritalia > Servizi Professionali > WOBI Inspiring Ideas - eventi



IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

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

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

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

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



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

Quando i manager diventano bersagli

Colpi bassi, accuse infondate, mobbing, "esecuzioni"...

Al centro di dinamiche complesse e giochi di potere, dirigenti, quadri e professionisti sono spesso il capro espiatorio di organizzazioni disfunzionali, con conseguenze pesanti sul piano professionale e umano. Da Oltralpe, il libro Les managers aussi vivent des injustices (Dunod) punta i riflettori su storie vere in tempi contraddistinti da profonde trasformazioni e sfide

Thierry Nadisic, Thierry Picq
professori di management presso
EM Lyon Business School

Il nostro libro è una raccolta di racconti. Testimonianze autentiche presentate in forma narrativa su crisi profonde vissute nel lavoro da manager. Abbiamo voluto unire il nostro mestiere di ricercatori, che consiste nel rivelare il funzionamento delle aziende per permettere di viverle e gestirle meglio, al piacere di raccontare storie. Pensiamo che sia un modo efficace per raggiungere le persone, siano esse manager o, semplicemente, curiose della vita nelle organizzazioni. Abbiamo inoltre aggiunto a ogni testimonianza l'analisi di un esperto del problema centrale (una psicologa che affronta il burnout, una chief of staff specializzata in gestione di progetto, un ricercatore nel campo del change management...). Questo aiuta il lettore a trarre insegnamenti dalle storie.

Solitudine, difficoltà e malfunzionamenti organizzativi

Temi come disimpegno, discriminazione, mobbing o perdita di senso sono spesso evocati e denunciati negli articoli accademici e nella stampa professionale, ma raramente in riferimento ai manager, che ne sono colpiti come ogni

altro lavoratore. È dunque importante rendere conto della loro esperienza, poiché sono proprio loro l'anello chiave tra il livello strategico e quello operativo.

Il libro mostra che i manager si trovano al centro dei paradossi in cui le organizzazioni si dibattono. Questo si traduce in shock, che percepiscono come ingiustizie che causano sofferenza e senso d'impotenza. Solo in un secondo momento riescono a trovare strategie per cavarcela. Purtroppo, raramente sono in posizione di trasformare l'organizzazione. Spesso, i manager sono molto soli. Non sempre sono in grado di comprendere la connessione tra le emozioni forti che provano, le relazioni difficili con le persone e ciò che c'è dietro, cioè i malfunzionamenti organizzativi. Ma le loro testimonianze sincere e profonde che abbiamo raccolto, unite alla prospettiva degli esperti, aiutano il lettore a capire come si potrebbero cambiare le imprese per renderle più giuste ed efficaci.



Manager tra due fuochi

I manager sono tra due fuochi: devono trasformare la pressione che arriva dall'alto in energia positiva per coinvolgere i collaboratori nell'azione collettiva e, al contempo, trasformare i sentimenti di ingiustizia che arrivano dal basso per convincere i superiori a correggere norme e regole di lavoro. Spesso, si "bruciano" in queste operazioni, senza un supporto all'altezza delle responsabilità che devono assumere. Non è sempre chiaro che fanno parte di un sistema soggetto a forze che li superano. I loro superiori spesso, in caso di conflitto, ripetono: "Siate professionali, mettete da parte i vostri sentimenti personali!", dimostrando una scarsa comprensione della dinamica in gioco, che in realtà è legata all'organizzazione e non alle persone. Si chiede loro di essere efficienti e allineati, senza rendersi conto che ciò implica la possibilità di esprimere critiche al cuore dell'organizzazione. In generale,

si considera che siano responsabili di un processo produttivo e non si dà abbastanza peso al fatto che sono in prima linea a gestire una vera e propria società umana. Non stupisce che la funzione manageriale non attiri più, come dimostrano molti studi recenti.

La necessità di una maggiore consapevolezza

I manager spesso non sono ben formati alla consapevolezza delle dinamiche umane complesse e alla necessità di strutturare missioni e compiti a monte. Citiamo alcuni esempi tratti dal libro. Paolo gestisce un progetto di digitalizzazione e viene fortemente messo in discussione in riunione dalla sua stessa collega senior, responsabile del progetto. Dietro questa apparente ingiustizia relazionale, si cela la mancanza di professionalità dell'azienda nella definizione di una governance efficace.

Julien è vittima di mobbing da parte del suo direttore in Cina, perché

quest'ultimo non sa gestire la pressione né ha mai imparato a dirigere un team. Yacine, ingegnere esperto, va in burnout a causa di un malinteso con il suo capo, in un'azienda priva di pratiche di gestione dei conflitti. James è destabilizzato mentre gestisce un cambiamento legato a una fusione-acquisizione, ignorando la dimensione culturale e umana.

Discriminazioni e mancanza di etica

Altri racconti riguardano comportamenti discriminatori e non etici: Sophie è maltrattata perché donna, Bruno viene tradito dal suo socio, Innocent è vittima di razzismo da parte di un collega. Queste situazioni sembrano causate da persone "tossiche", ma si verificano perché la cultura aziendale le tollera e non ha politiche e procedure adeguate.

C'è infine una categoria particolarmente interessante: quella dei comportamenti non etici volontari

della direzione. A Géraldine viene chiesto di continuare a vendere un farmaco noto per essere pericoloso; ad Arnaud viene negata una promozione a favore di un amico del direttore; ad Arun viene imposto un trasferimento senza informarlo; un dirigente paternalista si vendica su Marcello per mancanza di "lealtà". In tutti questi casi, la direzione cerca di aggirare le regole per ottenere vantaggi a breve termine, senza accorgersi di compromettere la fiducia e l'efficacia collettiva nel lungo periodo.

Due storie emblematiche: Sophie e Julie

Sophie, manager in una società finanziaria, quando annuncia la gravidanza e la volontà di prendere 18 mesi di congedo parentale, viene subito esclusa e, al rientro, completamente marginalizzata. Un giorno, il suo superiore entra nell'open space, si appoggia sulla sua scrivania voltandole le spalle e parla con un collega senza nemmeno guardarla. Quando lei gli chiede di non

comportarsi così, lui risponde che per lui non vale più di una pila di documenti da spostare. La violenza e l'umiliazione sono enormi.

Sophie non si arrende e segnala l'accaduto alle risorse umane. In seguito, il superiore le fa capire che un manager deve sapere incassare, soprattutto quando "disturba", e che non deve lamentarsi. Questo episodio spinge Sophie a formarsi a proprie spese per accrescere le sue competenze e cambiare lavoro. Un'altra storia toccante e rivelatrice dell'ipocrisia organizzativa è quella di Julie. La sua azienda le approva un master in management sostenibile, coerente con la nuova strategia "tutto sostenibile", ma al suo rientro non riesce a trovare un ruolo. I direttori le dicono che lì si fa profitto, non "cambiano il mondo" o "infilano perline". Quando finalmente trova un ruolo adeguato, viene emarginata perché considerata un'"ecologista militante". Costretta a lasciare, fonda una sua attività di consulenza in sviluppo sostenibile. Con il senno

di poi, capisce di essere rimasta intrappolata tra i discorsi ufficiali della direzione e i sistemi organizzativi ancorati alla logica finanziaria. Ma sul momento ha vissuto una dolorosa messa in discussione della sua identità professionale.

Alla ricerca di alleati

I manager che vivono ingiustizie devono prima di tutto capire che si tratta di situazioni comuni e che il più delle volte queste non dipendono dalle loro competenze o dal loro atteggiamento, ma da dinamiche collettive e organizzative. Questa consapevolezza è fondamentale per non perdere fiducia in sé stessi e non cadere vittime di sindromi destabilizzanti che possono danneggiare anche la salute mentale e fisica.

È essenziale non restare isolati, cercare alleati: famiglia, amici, colleghi, HR, sindacati. Come ultima risorsa, ci si può rivolgere ai tribunali o cercare un nuovo lavoro in un contesto più favorevole. Infine, molte ingiustizie si giocano fin dall'inizio. Qual è stato il "contratto psicologico" instaurato fin dall'inizio del rapporto di lavoro tra l'azienda e la persona? Intuiamo e comprendiamo molto presto nella relazione che, se c'è mancanza di rispetto, manipolazioni o violenze, in caso di difficoltà non verremo ascoltati e nessuno si prenderà cura di noi. In senso più generale, è fondamentale trovare il giusto equilibrio tra l'impegno al servizio del progetto collettivo dell'azienda e la protezione e lo sviluppo delle proprie competenze per mantenere la propria occupabilità.

MANAGERITALIA ACCANTO AI MANAGER, SEMPRE

Manageritalia, insieme alle sue Associazioni territoriali, offre un supporto prezioso ai manager che si trovano ad affrontare difficoltà lavorative dovute a un clima difficile, che talvolta può sfociare in episodi di vero e proprio mobbing.

I servizi messi a disposizione includono prima di tutto un'approfondita consulenza sindacale per affrontare le problematiche legali e contrattuali e gestire al meglio la situazione sotto il profilo contrattuale e giuslavoristico. A questi si affiancano anche servizi di supporto psicologico, nello specifico BeneEssere Manager, pensati per gestire lo stress e le conseguenze emotive. L'obiettivo è fornire un aiuto completo e personalizzato, affinché i manager non si sentano soli nei momenti più difficili delle loro sfide professionali.

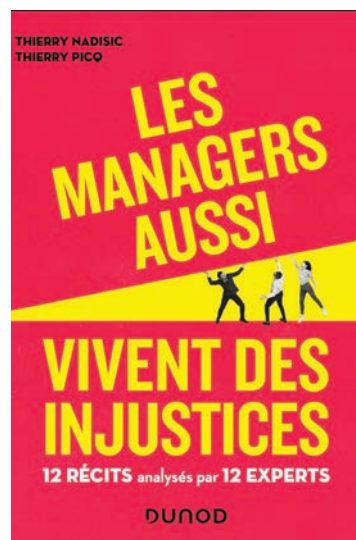
Un #MeToo per i manager?

Dal punto di vista sociale, le esperienze negative vissute dai manager non vengono rese pubbliche. Non esiste ancora un “#MeToo” per loro. Libri, giornali, social network, club di confronto e associazioni professionali come Manageritalia hanno un ruolo importante da svolgere nel dare visibilità alle esperienze individuali e trasformarle in azioni collettive. I manager hanno bisogno di spazi sicuri e accoglienti in cui possano condividere le proprie difficoltà, scambiarsi esperienze e trovare conforto nell’ascolto di una comunità che non li giudica e li aiuta a prendere le distanze emotive. Questo è un ruolo determinante per le organiz-

zazioni professionali, attori terzi tra le persone e le organizzazioni, per permettere ai manager di gestire al meglio queste situazioni.

Riconoscere il valore per produrre valore

Infine, è tempo che le aziende si rendano conto che, oltre all’imperativo morale di agire con etica e giustizia verso i propri manager, si tratta anche di una questione di efficienza economica. Le reazioni dei protagonisti delle storie che abbiamo raccontato lo dimostrano chiaramente: le ingiustizie portano alla perdita di talenti che contribuivano alla creazione di valore e, in modo più profondo, destabilizzano le dinamiche di fiducia e cooperazione.



Per sviluppare una capacità di performance e una crescita sostenibile dell’impresa, il principio di giustizia deve trovare pieno spazio al cuore delle organizzazioni. ■

5 X 1000

storie straordinarie

Matteo, Tabata, Mirko: ogni bambino e ragazzo in cura ha una storia straordinaria da raccontare. **Grazie al tuo 5x1000.**

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

CODICE FISCALE

00307430132



Matteo con il suo mappamondo | Tabata e Mirko intervistati da Federico Taddia



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



LA NOSTRA FAMIGLIA
CURA RIABILITAZIONE E RICERCA
DALLA PARTE DEI BAMBINI

Bergamo Heritage Lab

Studenti, professori e manager insieme per potenziare l'offerta turistica di Bergamo, tra accessibilità, inclusione e valorizzazione del patrimonio: dalle Mura Veneziane alla Valle di Astino, fino alla Val Brembana

L'offerta turistica di Bergamo e delle sue valli, sempre più attenta all'inclusione e alla fruizione da parte di bambini, anziani e persone con disabilità, è stata al centro dei lavori di presentazione di Bergamo Heritage Lab, lo scorso 25 marzo.

L'iniziativa, lanciata da Manageritalia Lombardia e dall'Università degli studi di Bergamo, mira – attraverso la collaborazione tra studenti, docenti e manager – a sviluppare idee e progetti per un turismo sempre più accessibile, sostenibile, creativo e capace di valorizzare il ricco patrimonio della città.

Durante la mattinata, che si è svol-

ta negli splendidi spazi del Complesso di Sant'Agostino, studenti, docenti e istituzioni si sono confrontati sui progetti e sulle opportunità per potenziare l'offerta turistica locale.

I saluti delle istituzioni

Hanno aperto i lavori **Elisabetta Bani**, prorettrice alla valorizzazione della conoscenza e ai rapporti con il territorio dell'Università degli Studi di Bergamo, **Antonio Bonardo**, vicepresidente di Manageritalia Lombardia, e **Sergio Gandi**, vicesindaco di Bergamo.

«Con Bergamo Heritage Lab – ha commentato Bani – condividiamo l'importante obiettivo di valorizzazione del patrimonio ambien-

ta, culturale e turistico di Bergamo. Patrimonio che non deve essere solo sfruttato e commercializzato, ma diventare un bene comune: per questo c'è bisogno di managerialità che porti benefici sia ai turisti che alla comunità».

Le ha fatto eco Gandi: «Il turismo deve essere motore di crescita, non solo economica, culturale e sociale. L'evento di oggi è un ottimo esempio di come pubblico e privato, istituzioni e cultura possano lavorare in sinergia».

Bonardo ha aggiunto: «Generalmente il settore turistico risente di scarsa managerializzazione e dell'incapacità di fare sistema. Al contrario, come dimostrato da questo evento e dai progetti che





presenteremo a breve, lavorare insieme ci permette di unire competenze diverse e creare soluzioni che rispondano alle esigenze del territorio, promuovendo un turismo sostenibile e capace di esaltare le eccellenze locali e dare nuovo impulso al turismo orobico e italiano».

Le proposte degli studenti

Tre i progetti presentati da una rappresentanza degli oltre 90 partecipanti a Bergamo Heritage Lab, consultabili in uno spazio virtuale dedicato (<https://bit.ly/BergamoHeritageLab>). Tutti partono da una precisa analisi del comparto turistico locale, con l'obiettivo di ren-

derlo più inclusivo e fruibile da persone con disabilità, anziani e famiglie, il tutto attraverso iniziative d'integrazione digitale e il coinvolgimento delle comunità.

Tourism Think Tank - Accessibilità del sito Unesco delle fortificazioni veneziane di Bergamo

Il think tank ha presentato soluzioni per migliorare l'accessibilità fisica, sensoriale e digitale e per garantire un'esperienza più fruibile delle mura e delle porte di Città Alta, anche attraverso il potenziamento di strumenti come percorsi tattili, audioguide e cartellonistica multilingue, trasporti più inclusivi.

International School "Heritage Tourism for All"

Incentrato sulla Valle di Astino, il progetto propone un concreto piano per migliorare l'accessibilità fisica e digitale del Monastero di Astino e della sua valle, grazie a un approccio multidisciplinare.

Creo-Lab Tourism and Creative Industries

Il laboratorio si è concentrato sul rapporto tra industrie culturali e creative e turismo quale importante driver di sviluppo delle aree montane. Per valorizzare il patrimonio storico, culturale e naturale della Val Brembana sono state proposte esperienze innovative: Revive, un'escape room per scoprire le



antiche contrade; Voci della Valle, un'app che racconta la storia e le tradizioni agro-pastorali; Orme, un ciclo di workshop per scoprire il patrimonio della Val Brembana attraverso gli abitanti.

La tavola rotonda

La mattinata è poi proseguita con un confronto tra professionisti ed esperti del settore: **Damiano De**

Crescenzo, coordinatore gruppo Heritage Lab Manageritalia Lombardia; **Roberta Garibaldi**, Università degli Studi di Bergamo; **Christophe Sanchez**, VisitBergamo; **Vittorio Rodeschini**, consigliere della Fondazione MIA; **Gloria Cornolti**, Settore Pianificazione e Sviluppo della Provincia di Bergamo; **Gian Mario Gambirasio**, referente per il territorio di

Bergamo di Manageritalia Lombardia.

I relatori si sono soffermati su come l'attenzione all'inclusione e all'accessibilità e la fruizione dei 10 siti Unesco lombardi siano elementi fondamentali per promuovere un turismo che rispetti e valorizzi la ricchezza culturale della Lombardia, soprattutto in vista delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026, promuovendo un equilibrio tra esperienza turistica e conservazione del patrimonio, assicurando che i visitatori possano godere dei siti Unesco senza comprometterne l'integrità. Bergamo Heritage Lab rappresenta un evento di avvicinamento alla rassegna Bergamo Next Level 2025, al fine di creare un dialogo costruttivo tra studenti, accademici e professionisti del settore turistico per un turismo inclusivo, rispettoso dell'ambiente e capace di valorizzare le eccellenze locali. ■

GRUPPO HERITAGE LAB - MANAGERITALIA LOMBARDIA

L'obiettivo del Gruppo è promuovere la gestione manageriale e la valorizzazione del patrimonio ambientale, culturale e turistico espressione dei territori lombardi, soprattutto di quelli rientranti tra i siti Unesco. Il tutto da sviluppare in collaborazione con aziende, istituzioni e università, individuando criticità e proponendo soluzioni innovative e sostenibili che scaturiscono dalle competenze e dal saper fare degli associati Manageritalia Lombardia e dei loro stakeholder.

Heritage Lab nasce nel 2021 dalla passione e dall'impegno di un gruppo di associati negli ambiti di turismo, management e cultura. Prima del progetto sull'area di Bergamo, nel 2022 si è svolta l'iniziativa relativa al Sacro Monte di Varese.



QUANTO È FORTE IL TUO GINOCCHIO?

Scopriilo con il test di
valutazione funzionale



Valuta la **qualità muscolare e articolare** del tuo ginocchio per identificare eventuali fattori di rischio e prevenirli.

Potrai accedere al nostro programma di **Medical Fitness** per prevenire infortuni e mantenerlo forte nel tempo.



CON IL TEST DI VALUTAZIONE
FUNZIONALE PUOI
SCOPRIRE SE I MUSCOLI E
LE ARTICOLAZIONI DEL TUO
GINOCCHIO SONO PRONTI A
**SOSTENERE LE SFIDE CHE
AFFRONTI OGNI GIORNO.**



VALUTAZIONE DELLA
FORZA MUSCOLARE



CONTROLLO ARTICOLARE
E MOBILITÀ



PREVENZIONE DAI RISCHI
FUTURI

TIROLO: UN'ESTATE TRA AZIONE, NATURA E RELAX NELLA VALLE DELL'ÖTZTAL



Dal 6 giugno prende il via la stagione estiva nella Ötztal, in Tirolo, nel sud-ovest dell'Austria, che unisce il benessere delle terme, l'adrenalina degli sport outdoor e la bellezza incontaminata della montagna. Con 1.600 km di sentieri escursionistici, la Bike Republic Sölden e il centro termale Aqua Dome, la valle si propone come meta per chi cerca una vacanza attiva ma anche rigenerante.

I visitatori possono approfittare della Ötztal Summer Card, che offre l'accesso gratuito o scontato a impianti di risalita, musei, piscine, mezzi pubblici e persino all'Area 47, il più grande parco avventura dell'Austria. La card è inclusa per chi soggiorna in uno dei 400 partner convenzionati, ma può anche essere acquistata in diversi punti della valle.

Per gli escursionisti più esperti, ci sono trekking di più giorni tra rifugi e cime sopra i 3.000 metri, come la salita al Similaun da Vent.

Gli appassionati di arrampicata potranno esplorare la nuova via ferrata Roskopf, mentre ogni venerdì sera, dal 18 luglio all'8 agosto, sarà possibile ammirare il tramonto da 2.020 metri nel ristorante panoramico di Hochoetz.

L'Ötztal è anche una meta per le famiglie, con il mondo avventura Widiversum, percorsi tematici e un ricco programma per bambini. Il 6 luglio si terrà il grande festival estivo per le famiglie, con giochi, concerti e spettacoli.

Per gli amanti della corsa in montagna, l'estate propone due eventi: lo Stuiben Trailrun (22-24 maggio) e il Glacier Trail Run a Gurgl (17-19 luglio), con percorsi suggestivi fino a 3.000 metri d'altitudine.

Chi cerca emozioni forti troverà pane per i suoi denti nella parte anteriore della valle, con attività come rafting, canyoning, wakeboard e bungee jumping all'interno dell'Area 47. Il calendario degli eventi è variegato: dalle Austria

Wakeboard Finals al Freestyle Highdiving, fino alla Blob the Boss.

Per i ciclisti, la Bike Republic Sölden festeggia i suoi 10 anni con eventi speciali dal 19 al 22 giugno. La rete ciclabile della valle, inclusa la nuova pista e-mountain bike Valley View, si presta per esplorare la regione su due ruote, anche grazie al trasporto bici gratuito sugli autobus estivi.

A completare l'offerta, le terme dell'Aqua Dome a Längenfeld con 12 piscine, saune e aree relax, il lago balneabile Piburger See e l'aria fresca di Gurgl, per chi soffre di allergie. In quota si praticano anche yoga, e-bike e bagni nella foresta.

Infine, la valle è facilmente esplorabile senza auto, grazie a una rete capillare di mezzi pubblici, navette escursionistiche e impianti di risalita. La mobilità sostenibile è garantita dalla Summer Card, che consente di lasciare l'auto in hotel o a casa.

Claudia Corti



DO REMEMBER, THEY CAN'T CANCEL THE SPRING

David Hockney e i primi 70 anni di carriera

“Do remember, they can't cancel the spring”; era la primavera 2020 quando, confinato nella sua casa in Normandia, David Hockney inviava questo semplice messaggio, accompagnato da un disegno a tema floreale realizzato con l'iPad, alla direttrice della Fondation Louis Vuitton di Parigi. In quella frase non c'era solo la speranza per una nuova primavera di rinascita in un mondo travolto dall'epidemia di Covid, ma una vera dichiarazione poetica del proprio sentire, la consapevolezza che l'arte, come la natura, ha il potere di rigenerarsi sempre e comunque, rinnovandosi ogni volta.

Cinque anni più tardi quella frase sarebbe diventata il titolo della più grande mostra monografica dedicata ai settant'anni di carriera del grande e geniale artista britannico. Nato nello Yorkshire nel 1937, Hockney esordisce con uno stile pittorico riconoscibile e fortemente figurativo incentrato su ambienti e

oggetti in grado di evocare affetti e ricordi, in assoluta controtendenza rispetto alle linee guida a lui contemporanee; è l'Inghilterra del 1955, quella in cui vanno per la maggiore la pittura astratta e i primi esperimenti in direzione della pop art, l'Inghilterra in cui l'omosessualità è punita con il carcere.

Trasferitosi in America nei primi anni 60, vi trascorrerà ben tre decenni. Qui, assimilando la luce e i colori californiani limpidi e caratterizzati da campiture nette, darà vita ai suoi soggetti più famosi, le celebri piscine in eleganti e silenziose ville hollywoodiane di “A Bigger Splash” (opera che ha ispirato l'omonimo lungometraggio di Jacques Deray

Dove

“David Hockney 25”,
Fondation Louis Vuitton Paris,
fino al 31 agosto

Bigger trees near Warter, olio su tela,
2007, Tate Britain, Londra.

nel 1969 e di Luca Guadagnino nel 2015) e “Portrait of an artist”, opere pervase dal senso della gioia e della spensieratezza.

E poi il rientro in Inghilterra a metà anni 90 e il riavvicinamento al paesaggio e alla natura, in concomitanza con la scoperta della tecnologia informatica applicata al mondo dell'arte. E mentre il resto della comunità artistica storciva il naso e gridava allo scandalo, Hockney sperimentava i primi “computer drawings” utilizzando software grafici. E con l'arrivo dell'iPhone e dell'iPad il trionfo della creatività e della versatilità: incredibili taccuini digitali su cui disegnare anche di notte, catturando sfumature di paesaggi e di lune con le dita o con un pennino.

Non si trattava di abbandonare o tradire la pittura tradizionale, ma di ampliare la capacità di espressione attraverso nuovi strumenti. Come lui stesso ha sottolineato più volte, infatti, “non è il mezzo che conta, ma la mano, l'occhio e il cuore”.

E a noi non resta che aspettare fiduciosi la prossima scoperta dell'instancabile, curioso, appassionato di PlayStation, David Hockney!

CURIOSITÀ

Nel 2002 Hockney e Lucian Freud, amici da decenni, hanno deciso di ritrarsi a vicenda; ma mentre Hockney ha dovuto posare per ben 120 ore in quattro mesi, Freud se l'è cavata con solo 4 ore di posa. La spiegazione, secondo Hockney: “Lui dipinge lentamente e spettegolando, mentre io, quando dipingo, sto in silenzio!”.

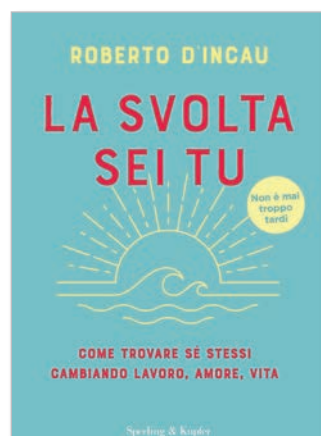
Davide Mura



Abbracciamo gli errori

Una riflessione brillante e originale sul valore dell'incertezza e sull'importanza di accogliere l'errore come strumento di crescita personale e collettiva. Carofiglio esplora come la consapevolezza dei nostri limiti e la disponibilità a metterci in discussione possano essere le chiavi per un pensiero critico autentico e per una comunicazione efficace.

Elogio dell'ignoranza e dell'errore, Gianrico Carofiglio, Einaudi, pagg. 96, € 12,50.



Cambiamento: istruzioni per l'uso

Un libro che offre strumenti concreti per affrontare il cambiamento e prendere in mano il proprio destino: dalla carriera al percorso di vita. Roberto D'Incau, esperto di coaching e consulenza aziendale, combina esempi pratici e consigli motivazionali con una scrittura chiara e coinvolgente. L'autore incoraggia a guardare dentro sé stessi per trovare le risorse necessarie a intraprendere un nuovo cammino.

La svolta sei tu, Roberto D'Incau, pagg. 192, Sperling & Kupfer, € 9,99.

Rubo il tuo libro e... la tua identità

L'ultimo romanzo di Rebecca F. Kuang è un thriller psicologico che si immerge nel mondo dell'editoria contemporanea, esplorandone le dinamiche di potere, l'appropriazione culturale e l'ambizione sfrenata. Con uno stile scorrevole, Kuang sfida il lettore a riflettere su questioni etiche e sociali legate alla rappresentazione, alle origini e all'identità. La storia segue June Hayward, una scrittrice "bianca" dal talento modesto, che vede la sua carriera stagnare, mentre la collega Athena Liu, brillante autrice asiatica, riscuote un successo straordinario. Quando Athena muore in un incidente, davanti ai suoi occhi, June si appropria del suo manoscritto incompiuto e lo pubblica a suo nome, adottando una narrazione che non le appartiene per aumentare l'autenticità percepita. Da qui si sviluppa una spirale di bugie, successo e paranoia che getta luce sulle zone grigie del mondo letterario. Kuang è stata in grado di costruire un romanzo che funziona su più livelli: è un'accusa diretta alle ipocrisie dell'industria editoriale, che spesso sfrutta temi legati alla diversità per fini commerciali e, allo stesso tempo, una critica al modo in cui la società consuma le storie altrui senza interrogarsi sulla loro origine o autenticità. C'è anche molto del mondo spietato di internet e dei social, dove i profili falsi o sospetti possono creare vere e proprie ossessioni.

Yellowface, Rebecca F. Kuang, Mondadori, pagg. 384, € 22.



SOCRATE IN AZIENDA

Cosa ne pensate se, invece di acquistare l'ennesimo libro del guru del management, questa volta provassimo a leggere un libro di filosofia? Immaginate di fare un salto indietro di oltre duemila anni e di poter rivolgere le vostre domande direttamente a Socrate.

È quanto ci propone Ermanno Ferretti nel libro **Anche Socrate qualche dubbio ce l'aveva. Come lo scetticismo filosofico può salvarvi la vita nell'epoca della performance** (Cairo editore, 240 pagine).

L'autore, professore e podcaster di Storia e Filosofia molto seguiti, in questo libro affronta temi come la gestione del fallimento, il concentrarsi sulle cose essenziali, l'adozione di un atteggiamento scettico nella vita di tutti i giorni, lavorativa e non. Ferretti si rivolge al padre del pensiero filosofico per recuperare il significato originale dell'esperienza del fallimento, di come affrontarla, quali insegnamenti trarre per migliorare e correggere le proprie azioni.

Rapido ripasso: Socrate è stato un filosofo greco nato nel 399 a.C. ad Atene. Considerato il fondatore della filosofia occidentale,

è famoso per il suo metodo filosofico: il dialogo. Socrate stimolava i propri interlocutori al reciproco confronto dialettico per arrivare a una verità condivisa.

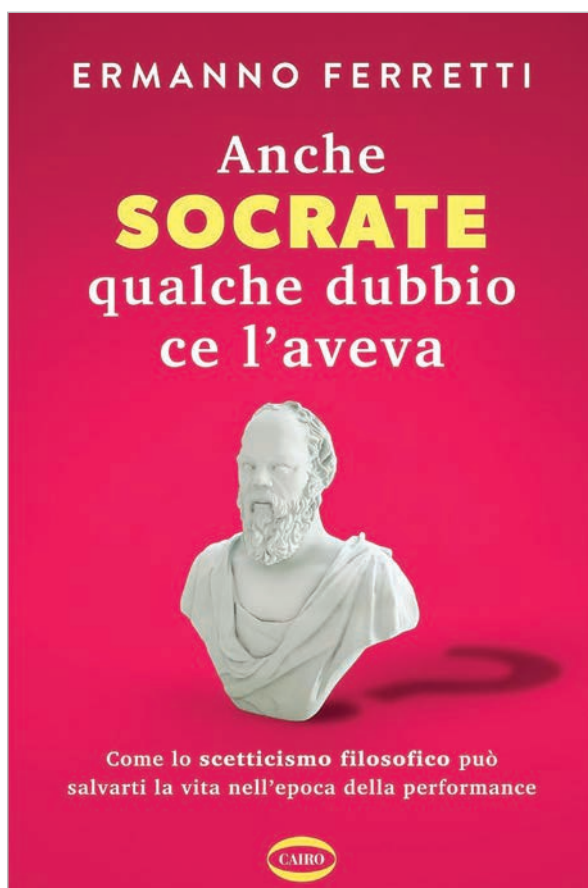
Niente paura, questo libro non vi farà tornare ai sudati libri delle superiori. L'approccio di Ferretti è quello di rivolgersi al passato, partire da Socrate, attraversare il pensiero filosofico occidentale per

arrivare a Spider-man, Sherlock Holmes e Dottor House. Ognuno di questi personaggi può aiutarci a interpretare la realtà volatile e incerta nella quale operiamo come professionisti. Ad esempio, come prendere una decisione strategica importante per il team e per l'azienda. In questo caso, come decidere in modo efficace? Come distinguere le informazioni superflue da quelle fondamentali? La risposta potrebbe arrivare da un frate francescano nato nel 1288: Guglielmo di Occam. È lui ad aver espresso

il principio filosofico noto come rasoio di Occam, che insegna a escludere, nel corso del ragionamento, entità non necessarie alla spiegazione di un dato fenomeno. Cosa vuol dire? Come applicare questo principio alla nostra vita quotidiana? Ce lo spiega il professor Ferretti: Guglielmo di Occam era un empirista, pensava cioè che il pensiero dovesse essere messo alla prova dei sensi, delle evidenze. Il rasoio deve essere inteso quindi come un mezzo per tagliare via il superfluo, i pensieri e le argomentazioni inutili e artificiose che ci fanno perdere di vista la concretezza della realtà. Il principio filoso-

fico del rasoio di Occam, quindi, come regola di vita alla base del moderno metodo scientifico.

L'originalità di questo testo sta nell'allontanarsi dal trattare il tema del fallimento in modo stereotipato, citando slogan come *fail fast, learn faster*, che spinge a sperimentare, sbagliare e correggere l'azione successiva sulla base delle lezioni apprese. Fallire si può, ma con filosofia.



I FAMILIARI BENEFICIARI DEI SERVIZI DI WELFARE AZIENDALE E CONTRATTUALE

In qualità di dirigente di azienda del terziario, usufruisco di un credito welfare contrattuale e di un valore aggiuntivo riconosciuto dal mio datore di lavoro. Ho visto che è stato inserito un aggiornamento sulla piattaforma contrattuale relativamente ai familiari, per i quali è possibile acquistare servizi di welfare. Potreste darmi maggiori delucidazioni in merito? Vorrei, in particolare, sapere se è possibile acquistare servizi a favore dei nipoti.

T. S. - Trentino-Alto Adige

La piattaforma di welfare contrattuale è stata aggiornata per recepire le novità introdotte, con decorrenza dal 1° gennaio 2025, dall'ultima legge di bilancio.

La legge di bilancio per il 2025 (legge 30 dicembre 2024, n. 207, art. 1, comma 11) ha, infatti, apportato alcune modifiche alle detrazioni per familiari a carico che producono effetti anche sul welfare aziendale, poiché la normativa che disciplina i servizi di welfare rinvia all'art. 12 del Tuir (Detrazioni per carichi di famiglia) ai fini dell'individuazione dei familiari che possono beneficiare, unitamente al dipendente, dei servizi di welfare contrattuale e aziendale.

La nuova formulazione dell'art. 12, comma 1, lett. d) del Tuir fa ora riferimento agli "ascendenti" e non più ai familiari indicati all'art. 433 del codice civile. Ne consegue che rimangono compresi nell'elenco dei beneficiari: il coniuge; le parti delle unioni civili (ai sensi dell'art. 1, comma 20, della cosiddetta "Legge Cirinnà"); i figli (naturali, adottivi, affidati o affiliati); i genitori.

Ad essi, dal periodo di imposta 2025, si aggiungono i nonni (ma anche i bisnonni e in generale tutti i parenti ascendenti in linea retta per filiazione).

Non sarà invece più possibile acquistare servizi di welfare per fratelli e sorelle, generi e nuore, suoceri e suocere.

I nipoti erano già esclusi, nella precedente normativa, dall'elenco dei familiari beneficiari e continuano ad esserlo tutt'ora.

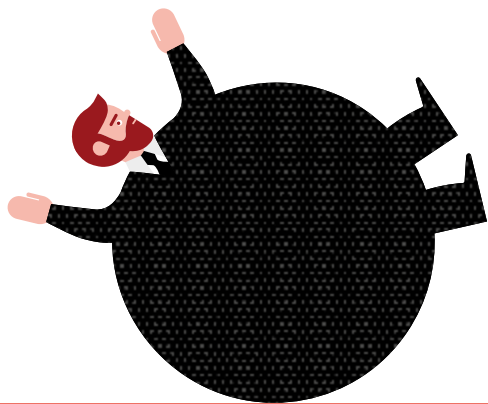
Per usufruire delle misure di welfare non è necessario che i familiari siano anche conviventi o fiscalmente a carico del lavoratore, a meno che la tipologia specifica di servizio non lo preveda. Ad oggi, solo per gli abbonamenti per il trasporto pubblico è necessario che i familiari risultino fiscalmente a carico.

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.

Numero Speciale / Future Trend

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #113



02/ TREND BOOMER

**04/ TRENDOLOGIA
& DINTORNI**

**06/ DA MEGA
A MAGATREND**

**SAVE THE DATE:
MANAGING UPWARDS
ONLINE, 27 GIU 2025**

→ https://bit.ly/ManagingUpwards_CFMT

The (Tr)end È finita la pacchia?

Quanti trend può sopportare un essere umano e, soprattutto, un manager? Da trendwatching a trendhunter. Migliaia di sigle e portali per migliaia di tendenze. Micro, macro o mega. Tutti vogliono sapere di che trend morire o gioire. Ma cosa c'è di sostanzialmente nuovo e veramente innovativo? Che cos'è un'illusione o hype a breve termine? Quali sono i trend gonfiati, tarlati e sparati a caso dai media? Cos'è rilevante nel medio-lungo termine? Il bombardamento in rete produce l'overload delle tendenze, che alla fine produce un sovraccarico cognitivo con nausea finale. Per certi versi, i trend non sono più di tendenza. Raramente raggiungono una massa

critica, ma si neutralizzano a vicenda. Come tutti sanno, i trend hanno raggiunto il loro picco di notorietà a metà degli anni 90. Da allora, complice internet, è iniziato, per certi versi, il declino. Qual è il trend più importante in questo momento? Mi chiedono. Facile rispondere: è l'intelligenza artificiale. Meno facile rispondere a quali siano tutte le conseguenze di alcune tendenze. L'IA ne ha tantissime, spesso contrastanti (fra il positivo e negativo). In questo momento sembra una cosa piuttosto inarrestabile nella narrazione. L'IA sta arrivando, e con essa il riconoscimento facciale onnipresente, lo stato di sorveglianza, la perdita di posti di

lavoro e le fake news o deepfake. Sembra un trend che segna la fine di tutto e di tutta l'umanità (per i più spaventati). Ma l'IA è solo uno strumento. Niente di più, niente di meno. Sembra banale, ma non si ripete mai abbastanza: abbiamo l'opportunità di cambiare il nostro futuro ogni giorno! Anche se alcune tendenze sembrano correre verso di noi come tsunami inarrestabili con effetti esponenziali. Ma non è la fine. Possiamo accogliere, spezzare, invertire o, semplicemente, ignorare le tendenze. Il futuro non è un trend, non è un destino, ma ciò che ne facciamo. Questo numero speciale dedicato ai trend è un avviso ai naviganti. Siate scettici, sempre.

—Trend boomer

Convulse tendenze



<https://clonerobotics.com/>
<https://www.unitree.com/>
<https://tinyurl.com/ycyya544>
<https://tinyurl.com/5f6ht8wu>
<https://www.tehanu.io/>
<https://www.varda.com/>
<https://www.astroforge.com/>
<https://www.outpost.space/>

Un'esplosione infinita. Un bombardamento a tappeto. E se fosse un abbaglio? O, per dirla con Troisi: «Pensavo fosse tendenza, invece era un calesse». Solo aspettative disattese?

—Trend a finire

Battere in ritirata

Non tutto quello che c'era ci sarà. Soprattutto nel mondo dei consumi. Anche questo è un (anti) trend. Ballare tutta la notte in stile rave è in calo. Negli ultimi dieci anni, il numero di discoteche aperte oltre le 3 del mattino è sceso da 84 a 70 a Berlino e da 77 a 43 a Barcellona. Crisi quasi esistenziale per i viticoltori francesi. Il consumo è diminuito del 90% negli ultimi 50 anni. Per molti giovani, il vino rosso è roba da anziani. Difficoltà anche per Victorinox, produttore del famoso coltellino svizzero. Semplicemente questi accessori non sono più al passo con i tempi. I coltelli tascabili a lama, complici anche i divieti, scompariranno dalla vita quotidiana. Il "Sex sells" non funziona più nella pubblicità o nel marketing, in tempi di pornografia onnipresente su internet (vedi anche OnlyFans). Gomma da masticare. Nel 2011, le vendite globali hanno raggiunto il massimo storico, ma da allora la curva punta verso il basso, quasi scomparendo dalla vita quotidiana, e non solo perché il numero di incontri faccia a faccia sta diminuendo. In futuro, altri "snack" acquisteranno importanza.





—Di tutto di più Fai pure un po' tu

Trend Longevity. Viaggiare indietro nel tempo. In un'epoca di malati e disperati cronici, spacciano la quasi immortalità come tendenza credibile. A partire dal 2029, le persone saranno in grado di tornare indietro nel tempo o, meglio, di allungare la vita, afferma il noto futurist Ray Kurzweil. Intanto, però, i fatti ci dicono che l'aspettativa di vita è aumentata a malapena dagli anni 90 e in alcuni paesi sta addirittura diminuendo. Diciamo che ormai ogni tema, prodotto o servizio viene confezionato come un trend. Che dire del conto corrente per animali o, meglio, "denaro interspecie" della startup africana Tehanu, che ha dotato 19 gorilla di montagna in Ruanda di un portafoglio digitale con un sistema di IA per scoprire cosa vogliono. Se un gorilla è impigliato in una trappola di un bracconiere, può pagare un guardiacaccia per liberarlo. L'inventore Jonathan Ledgard è convinto che la conservazione della natura decollerà solo se si baserà su meccanismi finanziari. Anche il presunto mega trend, space economy, talvolta lascia perplessi, almeno nelle promesse più eclatanti come "il mercato e industria del futuro si spostano nello spazio". Ci sono molte giovani aziende che vogliono conquistare nuovo spazio: Varda Space Industries pretende di produrre farmaci in orbita, AstroForge vuole estrarre metalli preziosi da asteroidi, mentre Outpost Space punta a costruire capsule cargo e magazzini nello spazio. Stimolante, ma non è detto che mega spazio corrisponda a mega trend.

—Terminator trend Tecnologie contro di noi?

Iniziamo con una bella synthetic trend. Clone Robotics ha presentato Protoclone, il primo essere umano sintetico, un androide iperrealistico con muscoli artificiali e sensori avanzati. Uno spaventoso passo avanti nella robotica bionica e nella convivenza tra umani e robot. Siamo pronti per questa nuova era? Siamo pronti, in perfetto stile Terminator, a una rivolta dei robot come quella inscenata, come esperimento, in una showroom di Shanghai, dove il piccolo robot Erbai ha "rapito e convinto" 12 robot più grandi a seguirlo fuori? Siamo pronti a essere superflui, addirittura come programmatori? Già ora, il prompting rimpiazza molto programming e, come ha dichiarato Jensen Huang, presidente e ceo di Nvidia, «in futuro, si dirà al computer ciò che si vuole e lui lo farà». Computer che programmano computer in base alle nostre esigenze con il supporto di assistenti di IA. Siamo pronti alla, per ora, fantascientifica "riproduzione post-umana", cioè ad avere bambini generati in uteri incubatori artificiali da produrre in serie senza il nostro contributo o gesto d'amore, e senza una vera madre o padre o, ancora più inquietante, forse, avere un figlio "con se stessi", producendo sia ovuli che spermatozoi dalle proprie cellule corporee? E per finire: siamo pronti al nostro indebolimento? Una puntuale riflessione del Sole 24 Ore avverte le imprese sul futuro paradosso e rischio cognitivo dei manager nell'era dell'intelligenza artificiale: più informazione ma meno creatività, più precisione ma meno visione e innovazione. Siamo pronti a ribellarci?



—Trendologia & dintorni

Siate scettici, sempre

I trend vengono e vanno. A volte sovrastimati, altre volte sottostimati. E la coltivazione intensiva di segnali produce spesso trend tossici. Meglio essere scettici e sempre in allerta.

—Trend in corso

Pericolo di inciampo

Trend gonfiati, tarlati e sparati. Più la spari grossa e più la gente ci casca, soprattutto se condischi l'illusione con innovazione e digitalizzazione. Fate molta attenzione quando si prevede un'esplosione di innovazione! Spesso le novità si diffondono più lentamente del previsto, soprattutto in una prospettiva globale. Per quanto una tendenza possa sembrare annunciata, immutabile e persistente, aspettatevi sempre delle interruzioni improvvise. Rimanete scettici quando si prevede una "nuova normalità" o quando si dice che qualcosa sta scomparendo o è a rischio di estinzione e chiedetevi sempre: in quale forma i prodotti o servizi potrebbero sopravvivere? Addirittura gli scenari definitivi, vedi per esempio "There is no alternative" (TINA), a un certo punto cambiano, anche radicalmente (vedi oggi il multipolare). Bisogna sempre giocare con scenari che oggi sembrano inimmaginabili o impossibili. Invitate in azienda per i vostri workshop rompiscatole e anticonformisti.





—Panta rei Tutto scorre, tutto passa

Come ci ricorda Eraclito, l'universo è un continuo alternarsi di opposti, come il giorno e la notte, il caldo e il freddo. Vale anche per le tendenze, in fondo effimere. Vi ricordate di Napster? Quando il file-sharing di canzoni in formato MP3 fu lanciato nel 1999 si scatenò il panico nell'industria musicale. Ma nel 2006, quando fu lanciato il servizio di streaming Spotify, improvvisamente nessuno era più interessato ai file MP3. Tutti volevano solo ascoltare la musica, non possederla. Insegnamento: tutto è solo una fase intermedia. Nessun trend, per quanto radicale possa sembrare, è un punto di arrivo. La "fine della storia" di Francis Fukuyama fu una pura illusione. Chi fa ricerca di tendenze tende a vedere il presente come indicatore assoluto. Da lì l'errore di Fukuyama. Egli riteneva che il mondo avesse raggiunto un punto finale dopo il crollo dell'Unione Sovietica: l'economia di mercato liberale. Oggi, la seconda (forse la prima) economia mondiale è una repubblica popolare socialista con un sistema a partito unico. Anche all'apice della pandemia di coronavirus, non poche persone credevano che le cose sarebbero continuate così. Invece tutto scorre e bisogna sempre aspettarsi i cigni neri. Le aziende hanno spesso la tendenza a osservare e tracciare la linea di tendenza in linea retta. Solo che le tendenze non devono rassicurare, ma, piuttosto, spaventare o, perlomeno, scuotere. Tornare al celebre aforisma Panta rei di Eraclito significa maneggiare le tendenze secondo la legge del divenire e della trasformazione.

—Così nuovo Così vecchio

Il nuovo non arriva mai da un giorno all'altro e il vecchio raramente scompare del tutto. "Questa tecnologia farà parte della vita di tutti i giorni già da domani", gridano spesso i guru della Silicon Valley. Il campione mondiale in questa disciplina è Elon Musk. Ogni anno, dal 2014, afferma che le sue auto sarebbero state completamente a guida autonoma entro l'anno successivo. Ad oggi ancora niente di concreto. Vale anche per i robotaxi, le auto elettriche e tanto altro ancora. Le novità non si diffondono mai così rapidamente come vorrebbero gli innovatori. Addirittura, il fax sopravvive ancora in molte amministrazioni pubbliche. Può suonare strano per noi occidentali, ma una persona su tre sulla terra è ancora offline. Nella corsa affannosa alla tecnologia, spesso si dimentica quanto sia grande il mondo e quanto siano diversi i mercati. Anche nelle nicchie. Nel 1800 c'erano tra i 60 e i 100 milioni di cavalli sul pianeta. Poi è iniziata l'industrializzazione e con essa sono arrivate la macchina a vapore e l'automobile. Improvvisamente, l'uomo non poteva più contare sulla forza dei cavalli; i tassisti e i fabbri sembravano spacciati. Oggi, ci sono ancora 60 milioni di cavalli sul pianeta. La maggior parte viene utilizzata per il tempo libero, lo sport o il lavoro, e il maniscalco è una delle professioni che scarseggiano. Solo in Germania, ci sono un milione di clienti a quattro zampe e i 5.000 maniscalchi riescono a malapena a tenere il passo con il lavoro. Trecento aziende vinicole francesi stanno addirittura tornando ad arare con i cavalli perché è più delicato e migliora l'equilibrio ambientale. Le tendenze nascono, scompaiono e ritornano in un ciclo senza fine.



—Mostrare i muscoli Da mega a magatrend



<https://tinyurl.com/3cap4kmm>
<https://tinyurl.com/yr4a28h2>
<https://tinyurl.com/554x9es3>

Improvvisamente a tutti prende la smania di diventare più grandi. È un trend “multipopolare” che piace a tutti. Diamine, ogni tanto bisogna rischiare l’osso del collo, giusto? Ma è un gioco a perdere. Almeno per società e umanità.

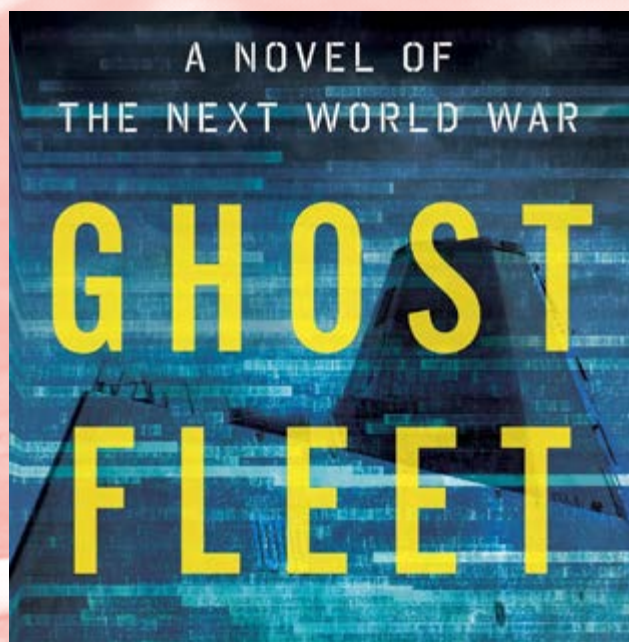


—Make me great again Fare le cose in grande

Make America Great Again, Make Cina Great Again, Make Russia Great Again, Make Europe Great Again. Tutti vogliono diventare più grandi. Almeno ancora una volta. Forse l’ultima. Dazi a sprazzi e guerre non solo commerciali. È un trend “multipopolare” che poggia sulla tensione multipolare. Nessuno vuole cedere. Nessuno vuole arretrare o veramente trattare. Diciamolo senza mezzi termini. È un trend arrogante, da pavone che si gonfia il petto. Una volontà di potenza, per dirla con Nietzsche, che non vuole altro che se stessa. Un delirio che sta contagiando non le anime, ormai defunte, ma solo le menti bacate di buona parte della classe politica e dirigenziale mondiale. Fino all’ultimo respiro. Solo che questa volta non è un film.

—Giochi di guerra Capitalisti alle armi

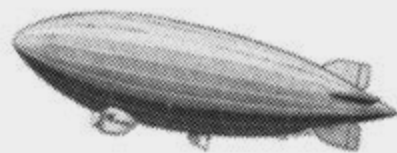
Finché c'è guerra c'è speranza. È solo un film di Alberto Sordi, è solo fiction ma, d'altronde, *Ghost Fleet*, un romanzo thriller sulla prossima guerra mondiale, viene ora consigliato dalla CIA per la pianificazione degli scenari. Negli ambienti militari e dei servizi segreti è già una lettura obbligatoria. Gli autori sono stati persino invitati alla Casa Bianca per briefare il Presidente. L'idea è che se le minacce future vengono descritte sotto forma di romanzo avvincente, è più probabile che vengano ascoltate da ufficiali e soldati di più rispetto a una noiosa presentazione in PowerPoint. Non sorprende quindi che il racconto *Maid for Maverick* di Morgan Mitchel venga utilizzato nell'ambito del corso "Blue Horizons" per pensare al futuro dell'aeronautica militare. Si gioca alla guerra e, almeno in Occidente, si gioca di nuovo alla guerra perché, prima o poi, come scrive il filosofo morale Andrea Zhok, «il capitalismo ha bisogno della guerra» per sopravvivere. Il libero mercato deve crescere. E, quando si ferma, quando viene meno la prospettiva di accrescimento del profitto, o quando è troppo indebitato, l'ultima risorsa è il conflitto, che offre al sistema economico un meccanismo di distruzione, ricostruzione e controllo sociale. Guerra, poiché è un gran bell'evento che "ricarica l'orologio della storia economica", ed elimina quella saturazione delle prospettive d'investimento che minaccia l'esistenza stessa del capitalismo.



—Maledetti negatrend O legge di Murphy

Se qualcosa può andare storto, lo farà. Gli effetti dei megatrend, come globalizzazione o digitalizzazione, sono noti a tutti, ma anche gli effetti dei negatrend – come pandemie, clima impazzito, guerra a oltranza e IA distruttiva – non scherzano. Tutto, ovviamente e negativamente in esponenziale aumento. I trend che fanno piangere van di moda ma non fatevi contagiare dalle previsioni negative. Guardate a situazioni simili del passato e aspettatevi che la crisi attuale venga superata più rapidamente di quanto i media raccontano. Il noto "niente sarà più come prima" è stato pronunciato spesso negli ultimi decenni, di solito dopo eventi tragici: dopo l'11 settembre 2001, dopo la crisi finanziaria del 2008 o al culmine della pandemia di coronavirus. Ma poi, poco alla volta, le cose si rimettono più o meno a posto. C'è sempre speranza. Al culmine di ogni crisi, tendiamo a sottovalutare questa capacità di recupero. Se diamo solo retta alla narrazione degli "uomini in nero" che vedono nero allora il futuro sembra bloccato per sempre. Diciamo così, il noto "business as usual" se volete funziona anche come "life as usual": tutti vogliamo vivere e l'autodistruzione non dura mai per sempre. Confortante.

IL MEGATREND DEL PRIMO SECOLO DEL 3° MILLENNIO



THE UNKNOWNLEDGE ECONOMY. L'ECONOMIA DELL'INCONOSCENZA. SE NON SO PIÙ NIENTE, COME FACCIAMO A DECIDERE?

Non lo conoscevi questo trend? Eppure da tempo qualcosa non quadrava. Lo sentivi nell'aria. Falsificazione, manipolazione, disinformazione, polarizzazione, confusione, propaganda e overload dell'informazione supportata anche dall'IA o, meglio, dai deepfake, che sono ormai una minaccia per il 66% dei dirigenti. Se aggiungiamo che l'80% delle decisioni in azienda sono prese basandosi su informazioni non verificabili, allora il quadro è preoccupante. L'economia della conoscenza, un tempo celebrata come fonte di progresso e valore, sta cedendo il passo a un'epoca dominata da caos informativo e sovraccarico cognitivo, che sfocia in una "unknowledge economy". E, ora, eccoci qua a raccogliere i cocci della conoscenza. Sorgono dubbi e domande.

Se domina il regno del verosimile, che faccio? Che cosa è vero e cosa è falso? Che cosa è ancora autentico e genuino? Che cosa è veramente rilevante? Dove sono i messaggi affidabili? Quali fonti sono ancora attendibili? È l'inizio di una perdita di controllo dei contenuti? Di chi o cosa posso ancora fidarmi? Come posso riconquistare la mia sovranità cognitiva? E cosa può aiutare a contrastare questo fenomeno? Domande a cui lo scenario di FMT NEXT THINK TANK tenta di rispondere con urgenza. La provocazione "se non so più niente, come faccio a decidere?" è una sfida aperta per individui, imprese e istituzioni, chiamate a ripensare i propri strumenti decisionali con nuove competenze per ricostruire la sovranità cognitiva. Destinazione nextknowledge economy.

**Scarica qui:
Il primo paper del
nuovo think tank
di Cfmt.**

**200 pagine che
cambieranno per
sempre l'economia
della conoscenza.**



SCARICA IL PAPER 2025
https://www.cfmt.it/courses/7955_40630

**PERCHÉ LA VERITÀ COSTERÀ
CARA. MOLTO CARA.**

In futuro pagherete, e non poco, perché delle persone investano il loro tempo e le loro riflessioni per capire non solo cosa è falso ma soprattutto cosa è rilevante e utile per le decisioni in azienda.



LA DREAD DISEASE NELLA CONVENZIONE 3182



Il nostro ccnl è uno dei pochi a prevederla. La nuova garanzia per malattie gravi è destinata agli affiliati all'Associazione Antonio Pastore dai 21 ai 70 anni

Migliorare la qualità della vita è un obiettivo che tutti cerchiamo di raggiungere attraverso cambiamenti che possono farci prendere coscienza di potenziali rischi, alimentando nuove paure. Ad esempio, possiamo renderci conto che ognuno di noi – indipendentemente da sesso, età o condizione sociale – può essere esposto a malattie più o meno gravi.

Al di là dell'aspetto medico e delle conseguenze sui soggetti che ne sono colpiti, le malattie particolarmente severe possono avere impatti molto importanti sui familiari, anche dal punto di vista strettamente economico, se non si dispone di mezzi con

i quali affrontare e intervenire velocemente per gestire il momento di difficoltà.

Il sistema di welfare Manageritalia

Nel nostro caso, in quanto dirigenti del terziario, sin dal momento della nomina disponiamo di una serie di coperture assicurative e di un ampio sistema di welfare realizzato da Manageritalia e messo in pratica dall'applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Infatti, la Convenzione Antonio Pastore, parte integrante del welfare Manageritalia, prevede a favore del dirigente una serie di coperture assicurative

che includono l'invalidità, la non autosufficienza, il decesso, la perdita dell'impiego e una forma di previdenza integrativa alla pensione Inps e a quella complementare del Fondo Mario Negri.

La garanzia e chi può beneficiarne

In aggiunta a queste, è stata predisposta, in occasione dell'entrata in vigore della Convenzione 3182 dal 1° gennaio 2025, una nuova garanzia denominata "Dread Disease", che fornisce un importante supporto economico in forma di capitale, erogato in tempi brevi nel caso di insorgenza di alcune specifiche malattie gravi. Utile anche per attivare un piano di cure e di prevenzione delle potenziali conseguenze invalidanti.

La garanzia è destinata a dirigenti in servizio ed ex dirigenti prosecutori volontari, affiliati all'Associazione Antonio Pastore, che hanno un'età compresa tra i 21 e i 70 anni.

Quanto copre e quanto costa

In particolare, senza alcun incremento di costo per l'assicurato rispetto alla precedente Convenzione 3175, viene offerta una copertura correlata alla già attiva polizza TCM. Senza alcun incremento di costo significa che il premio complessivo per le due coper-

ture non supera in nessun caso quello precedentemente previsto per la sola TCM della Convenzione 3175.

La garanzia Dread Disease è operante solo se lo è anche la copertura TCM, l'importo previsto in caso di malattia grave (vedi box qui sotto) è pari al 5% del capitale assicurato per il caso morte, con un minimo di 13.000 euro e un massimo di 26.000 euro.

L'aiuto immediato

Abbiamo già accennato al fatto che l'intervento concreto offerto da questa nuova copertura assicurativa è erogato in breve tempo dopo la denuncia. In due specifiche situazioni critiche previste in polizza – ictus o trapianto degli organi principali – può attivarsi una condizione, il cosiddetto "Aiuto immediato", che consente di ottenere il 50% della prestazione con ancora maggiore rapidità.

Non sostituisce altre garanzie

Specifichiamo infine che la Dread Disease non è complementare né sostituisce la garanzia di Invalidità permanente conseguente a malattia, la quale mantiene le sue originarie caratteristiche già previste dalle condizioni di assicurazione della precedente Convenzione. ■

DREAD DISEASE: QUANDO INTERVIENE

Grazie alla nuova garanzia Dread Disease, gli associati a Manageritalia – dirigenti in servizio ed ex dirigenti prosecutori volontari affiliati all'Associazione "Antonio Pastore", con età dai 21 ai 70 anni – hanno diritto alla liquidazione di un capitale in euro nel caso di insorgenza di una delle malattie gravi tra quelle di seguito elencate:

- cancro;
- chirurgia dell'aorta;
- chirurgia delle valvole cardiache;
- chirurgia di by-pass aorto-coronarico;
- ictus;
- sindrome coronarica acuta;
- insufficienza renale;
- trapianto degli organi principali.

La nuova garanzia Dread Disease opera dall'1/1/2025 escludendo le malattie gravi causate da:

- anomalie congenite o esiti di infortuni o malattie che si sono manifestati, o sono stati diagnosticati, sottoposti ad accertamenti o curati prima dell'entrata in vigore della garanzia o della posizione assicurativa (se attivata successivamente all'1/1/2025);
- lesioni e/o malattie intenzionalmente procurati dall'assicurato stesso, tentato suicidio, volontario rifiuto di seguire prescrizioni mediche o esposizione volontaria al pericolo;
- abuso di alcool, droghe o altre sostanze tossiche;
- eventi causati da armi nucleari, incidenti nucleari o esposizione alle relative radiazioni.

Nota importante: le prestazioni previste dalle forme assicurative della Convenzione "3182" sono regolate dalle rispettive condizioni di assicurazione di cui alle sezioni 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8.

 <https://bit.ly/cond-ass-3182>

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**



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

Costruire il proprio personal purpose

Un appuntamento di "Inspire leaders"



ONLINE

6 giugno

#cometelodico?

L'importanza delle parole



CFMT MILANO

12 giugno

Verso una leadership di cura

Strumenti e pratiche per una leadership consapevole, empatica e sostenibile



CFMT ROMA

16 e 17 giugno

Personal improvement

Personal impact: la leadership femminile in presenza

Come essere efficaci e lasciare il segno



CFMT MILANO

10 giugno

Ritorno alla mindfulness online

Scopri le potenzialità trasformative della mindfulness



ONLINE

17 giugno

Relazioni efficaci

Sviluppa il tuo stile comunicativo e relazionale con il modello Brainbow



ONLINE

24 giugno e 1° luglio

Organizational performance

Schemi excel per costruire Ebit e Ebitda

Utilizzare excel per un'efficace analisi della gestione economica



ONLINE

9 giugno

Posizione finanziaria netta e indici di gestione finanziaria

La gestione finanziaria aziendale



ONLINE

23 giugno

ChatGPT - Advanced

Digital solutions



ONLINE

24 giugno

Business development

AI generativa per il digital content management

Web marketing per non addetti



ONLINE

18 e 25 giugno

Dallara innovation tour

In company experience



Varano de' Melegari (Parma)

23 giugno

Futuri del lavoro/Lavori del futuro

Megatrend



ONLINE

1° luglio

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.

EVOLUTIONARY WORKSHOP

I leader devono evolversi in un mondo dove il cambiamento è continuo



Nel panorama attuale, caratterizzato da cambiamenti rapidi e spesso imprevedibili, le aziende hanno bisogno di leader capaci non solo di adattarsi, ma di evolvere costantemente. Figure in grado di leggere la complessità dei contesti, guidare team eterogenei e prendere decisioni rapide ma consapevoli.

Per supportare i manager in questa evoluzione, Cfmt propone Evolutionary Workshop, un ciclo di due appuntamenti online pensati per offrire strumenti concreti, nuovi punti di vista e strategie operative per affrontare con efficacia le sfide della leadership contemporanea.

Primo appuntamento: “Sistemi complessi e innovazione”

Il 6 giugno, con il workshop “Sistemi complessi e innovazione”, i partecipanti approfondiranno la natura dei sistemi complessi e impareranno a trasformare la riflessione sulla complessità in azioni concrete. Saranno forniti strumenti per mappare le sfide quotidiane e sviluppare soluzioni strategiche, promuovendo l'innovazione attraverso piccoli cambiamenti comportamentali in grado di generare impatti significativi nel tempo.

Secondo appuntamento: “Human & AI”

L'8 luglio, con il workshop “Human & AI”, si esplorerà l'integrazione tra il lato umano, le competenze manageriali e le potenzialità dell'intelligenza artificiale. I partecipanti acquisiranno maggiore consapevolezza su come interagire efficacemente con le piattaforme IA, adattandole alle esigenze aziendali per ottimizzare performance individuali e di team. Verranno inoltre

presentati metodi per il meta-prompting e per la progettazione efficace con l'IA.

Metodologia e obiettivi formativi

Entrambi gli incontri si terranno online, dalle 10 alle 12, e saranno strutturati con una metodologia didattica attiva e partecipativa, arricchita da momenti di confronto, riflessione in sottogruppi e sperimentazione pratica. Ogni workshop si concluderà con la costruzione di un Personal action plan, per favorire la messa a terra di quanto appreso in azioni concrete e routine manageriali evolutive.

Un'occasione preziosa per chi vuole sviluppare una leadership più integrata, consapevole e pronta ad affrontare il futuro. ■

Evolutionary workshop (2 webinar)

Sistemi complessi e innovazione

6 giugno 🕒 10-12

Human & AI

8 luglio 🕒 10-12



<https://bit.ly/EvolutionaryWorkshop>

Hanno collaborato a questo numero

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

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

Luella Gianforti è director della divisione consulting di Tinext, con oltre 20 anni di esperienza nel settore digitale. Ha guidato progetti strategici per brand internazionali, con focus su customer experience e innovazione. (38)

Marcella Mallen è presidente Fondazione Prioritalia e presidente ASviS - Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile. (32)

Thierry Nadisic è associate professor in Organizational Behavior alla EM Lyon Business School, ricercatore e coach. (56)

Thierry Picq, è professore di Management e Risorse umane presso la EM Lyon Business School e co-fondatore CT4 TALENTS. (56)

Manuel Vellutini, è co-ceo di Akeron, realtà di eccellenza specializzata nello sviluppo di soluzioni software per il Sales performance management e Incentive compensation management. Imprenditore visionario e figura di riferimento nel panorama del software enterprise, prima di Akeron ha ricoperto il ruolo di co-ceo in CCH®Tagetik, contribuendo in modo decisivo al posizionamento dell'azienda come leader globale nel Corporate performance management. (48)

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (68)

Pierfilippo Maggioni, csr specialist. (42 e 46)

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E
CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano
esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

Lapis srl

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

Grafica

The Graphic Forge sas

Via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano
tel. 3496315340 - www.graphicforge.it

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl

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

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

Associato all'USPI



Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
maggio 2025 è di 45.065 copie



I denti invecchiano: come tenerli in forma?

Sì, col passare degli anni, anche i denti “perdono smalto”! Ed è molto importante distinguere i naturali “segni dell’età” da quelli che possono essere invece dei segnali d’allarme, che indicano la presenza di possibili patologie del cavo orale. Cosa possiamo fare per mantenere “giovani” denti e sorriso? 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**



Joy electrified by 

NUOVA BMW X3, ANCHE PLUG-IN HYBRID.

IL PIACERE DI GUIDARE VERSO IL BUSINESS DEL FUTURO.



Scopri di più su **BMW.IT**

Nuova BMW X3 Plug-in Hybrid: consumo di carburante, ciclo misto WLTP in l/100 km 0,9-1,1; emissioni di CO₂, ciclo misto WLTP in g/km: 21-26; consumo elettrico, in ciclo misto WLTP in kWh/100 km: 22,3-24; autonomia elettrica, WLTP in km: 81-90. I consumi di energia e le emissioni di CO₂ riportati sono stati determinati sulla base della procedura WLTP di cui al Regolamento UE 2017/1151. I dati indicati potrebbero variare a seconda dell'equipaggiamento scelto e di eventuali accessori aggiuntivi.