

DIRIGENTE



N. 6 GIUGNO 2025

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

Formazione e competenze Un ponte tra i secoli

INDAGINE
*I manager e le priorità
del lavoro*

ASSEMBLEE TERRITORIALI
Tra riflessioni e prospettive

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)

Sbiancamento dentale per un vero sorriso executive.



Un sorriso luminoso è puro nutrimento per l'autostima. Rafforza il carisma e aumenta l'empatia: è un impeccabile biglietto da visita. Certo: età e stile di vita non sempre aiutano a garantire al proprio sorriso la luce dei tempi migliori. Ma un'adeguata igiene orale e le più moderne tecniche di sbiancamento dentale possono essere l'alleato giusto. Ne parliamo sul nostro sito: scansiona subito il QR Code!



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:   

FORMARSI PER NON FERMARSI

Viviamo un tempo in cui il cambiamento non è un'eccezione ma la regola. In cui l'innovazione corre veloce e il mondo del lavoro si ridisegna continuamente, spinto da tecnologie, nuove esigenze sociali e una diversa idea di benessere.

In questo scenario, la formazione e le competenze non sono semplici strumenti: sono il vero capitale del lavoro che cambia.

Non è un caso se proprio Formazione e Competenze siano uno dei pilastri del nostro Piano operativo 2024-2028. Un pilastro solido, perché risponde a un'urgenza concreta: il disallineamento tra ciò che le imprese cercano e ciò che il mercato offre.

Un mismatch che rischia di rallentare l'innovazione, frenare la crescita e lasciare indietro intere generazioni.

I nostri manager lo sanno bene. Lo hanno detto chiaramente in una recente indagine: servono upskilling e reskilling, ma anche benessere organizzativo, nuove forme di produttività e sicurezza. Servono regole giuste e flessibilità intelligente. Perché oggi le competenze sono un passaporto per affrontare l'intelligenza artificiale, la transizione ecologica e la riorganizzazione del lavoro. E per rendere il lavoro più sicuro, più produttivo, più umano.

Noi abbiamo una storia che parla da sola. Già nel 1992, con lungimiranza, abbiamo inserito nel contratto collettivo Cfmt, il Centro di formazione manageriale che ancora oggi è un modello di contaminazione positiva tra settori e funzioni.

Con Fondir, l'ente bilaterale nato anche

grazie al nostro impegno, abbiamo trasformato un obbligo contributivo in una leva strategica per aziende e dirigenti.

Oggi, la nostra offerta formativa per tutti gli associati è più che mai al centro della strategia: grazie a strumenti consolidati come Cfmt, Fondir e le politiche attive, sosteniamo la crescita professionale in tutte le fasi della carriera.

Ma non ci fermiamo qui. Stiamo investendo anche nella formazione continua del nostro sistema associativo interno, per rafforzare la capacità di rappresentanza, ascolto e risposta alle esigenze che emergono dai territori.

Un programma che nasce proprio dal confronto dentro i nostri organi e dalle evidenze raccolte localmente, per trasformare bisogni diffusi in competenze operative, in grado di servire meglio chi si affida a noi ogni giorno.

Perché è così che si costruisce una rappresentanza che guarda al futuro: mettendo in rete le energie, ascoltando i bisogni reali, investendo sul capitale umano.

Abbiamo voluto dedicare a questo tema anche il focus di questo numero della rivista. Non solo per raccontare ciò che facciamo, ma per affermare una visione: la formazione non è un dovere, è una scelta strategica per generare valore.

Un valore che nasce da chi, ogni giorno, si mette in discussione per crescere. Da chi si forma, per non fermarsi.

Perché il futuro non si aspetta: si costruisce. Insieme.

Viva Manageritalia.

Marco Ballarè

marco.ballare@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia



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



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 **MANAGEMENT**

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO ENOVIS DALLO 2000 INNALZARE

Official Hotel

MELIA **HOTELS INTERNATIONAL**

Official Bag

TUCANO
MILANO 1995

Official Coffee

NESPRESSO

Main Media Partner

FORTUNE **ITALIA**

Official Lounge

Chateau d'Ax

Urban Media Partner

METRO

Official Language Services

maka
linguaggio consulenza

Official Merchandising

GIFT CAMPAIGN
Contenuti personalizzati e regalo sostenibile

Technical Partner

SAUTER **TECHNOLOGY**



DIRIGENTE

è online su issuu

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

Primo piano

- 6** Formazione e competenze
- 8** Prepararsi per guidare i cambiamenti
- 10** Skill "umane" per un futuro incerto
- 14** Cfmt: formazione, innovazione, futuro
- 16** Fondir per i dirigenti del terziario
- 20** Lavoro, competenze e formazione: dove stiamo andando?

Lavoro

- 24** Le retribuzioni crescono: una nuova normalità?

Indagine

- 30** I manager e le priorità del lavoro

Assemblee territoriali

- 33** Assemblee tra riflessioni e prospettive

Manageritalia 80 anni

- 38** Manageritalia Servizi e Assidir

Management

- 42** La conoscenza non basta più
- 56** Il lato oscuro della persuasione
- 59** Guidare col cuore: i 10 consigli di Daniel Goleman

Focus Commercial Excellence

- 48** Evoluzione delle vendite tra segnali deboli e forti

Leadership

- 50** Per una "leadership di cura" in tempi burrascosi

RUBRICHE

46 Osservatorio legislativo

54 ROI to read

62 Pillole di benessere

63 Letture per manager

64 Libri

65 Lettere

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

Fondo Mario Negri

- 75** Online i nuovi bandi per le borse di studio 2025

Assidir

- 78** Il rischio "non autosufficienza"

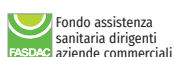
Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Executive digital program - Big data e business analytics



DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FORMAZIONE

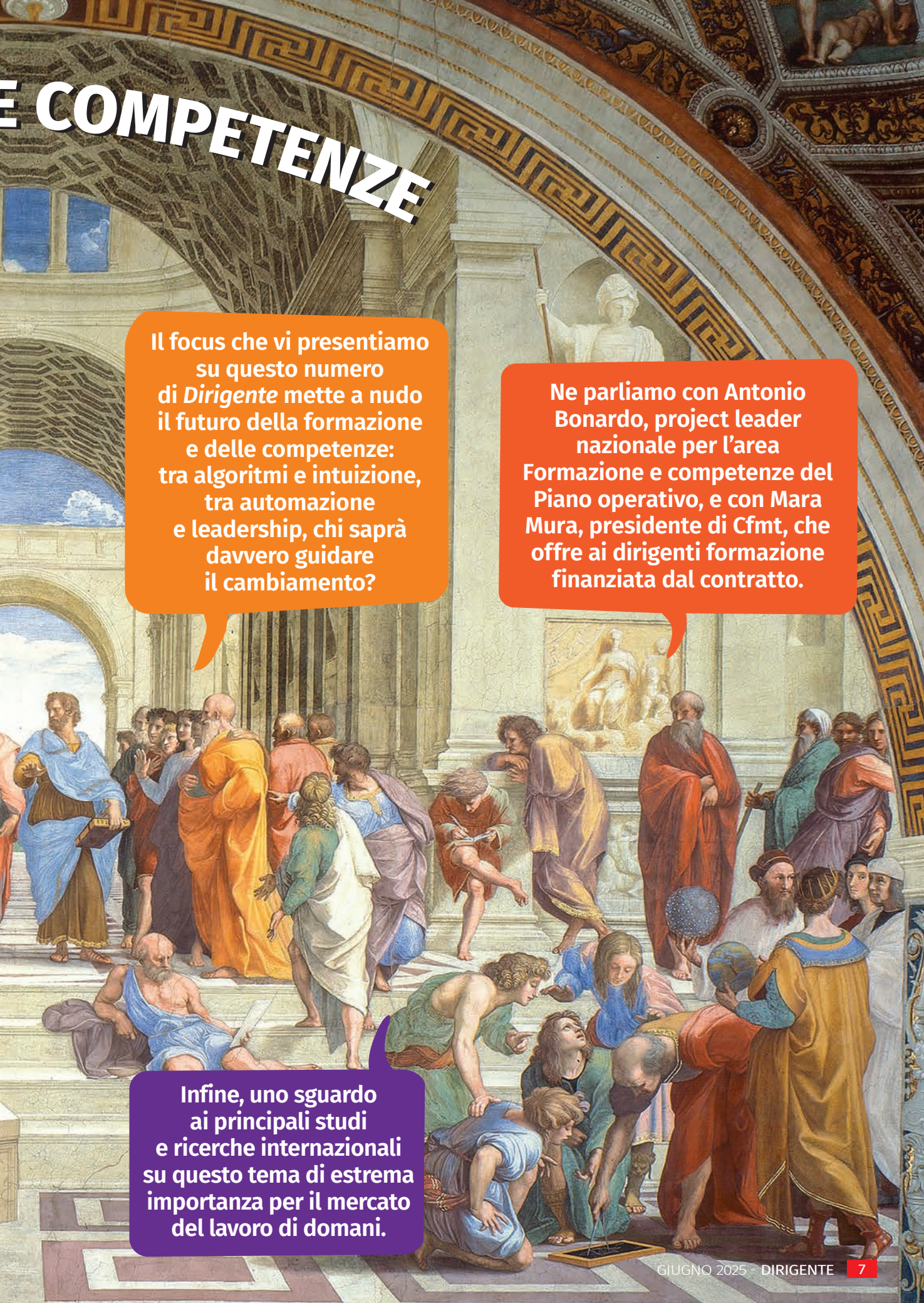
Siamo pronti a farci sostituire o vogliamo evolverci?

In un mondo dove l'intelligenza artificiale corre più veloce della nostra capacità di comprenderla, la vera sfida non è solo tecnologica, ma profondamente umana.

In un contesto in cui le competenze si consumano più in fretta di quanto si acquisiscano, la formazione non può più essere un evento isolato, ma un processo continuo, strategico e vitale.

A questo si aggiunge anche l'opportunità di Fondir.

E COMPETENZE



Il focus che vi presentiamo su questo numero di *Dirigente* mette a nudo il futuro della formazione e delle competenze: tra algoritmi e intuizione, tra automazione e leadership, chi saprà davvero guidare il cambiamento?

Ne parliamo con Antonio Bonardo, project leader nazionale per l'area Formazione e competenze del Piano operativo, e con Mara Mura, presidente di Cfmt, che offre ai dirigenti formazione finanziata dal contratto.

Infine, uno sguardo ai principali studi e ricerche internazionali su questo tema di estrema importanza per il mercato del lavoro di domani.

PREPARARSI PER GUIDARE I CAMBIAMENTI

“Formazione continua e sviluppo delle competenze” è una delle otto aree strategiche del Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia e una leva fondamentale per assicurare competitività, occupabilità dei dirigenti e sviluppo delle imprese. Ne parliamo con Antonio Bonardo, project leader nazionale

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

«Lo scopo dell'area “Formazione continua e sviluppo delle competenze” è di assicurare lo sviluppo professionale e l'employability dei dirigenti e il loro contributo di valore allo sviluppo delle imprese. Intendo dargli corpo innanzitutto ascoltando i colleghi che hanno deciso di aderire a questo gruppo di lavoro e raccogliendo ciò che le nostre Associazioni hanno fatto o stanno facendo su questo tema. Quindi, ci divideremo in cinque sottogruppi, ciascuno dedicato a svolgere un argomento di quelli identificati come contenuto strategico del nostro tema, da cui poi trarre una sintesi e una visione d'insieme finale».

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

«Mi occuperò della pianificazione strategica e operativa dei lavori. Non sarò da solo. Ho chiesto a quattro colleghi appartenenti a diverse Associazioni territoriali di affiancarmi, per benefi-

ciare appieno della ricchezza di competenze, visioni ed esperienze a cui il nostro sistema federale ci consente di beneficiare».

Quali sono le priorità strategiche e operative?

«Intelligenza artificiale, reskilling e upskilling, politiche attive come strumento di employability dei manager, strumenti innovativi per la formazione e monitoraggio delle politiche pubbliche nazionali ed europee relative alla formazione professionale: queste le priorità da affrontare. Dal punto di vista operativo, vedo il rinnovo del nostro contratto, insieme alle attività di comunicazione e advocacy che la Federazione sta implementando, come strumenti attraverso cui mettere a terra i nostri contenuti strategici».



Antonio Bonardo, project leader nazionale “Formazione continua e sviluppo delle competenze” del Piano operativo Manageritalia.

Quali output vorresti uscissero?

«Penso che alcuni position paper, da diffondere poi in eventi mirati e far diventare oggetto di discussione nel Paese, possano essere degli output auspicabili».



PIANO OPERATIVO 2024-2028

Il Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia, nato da mozioni congressuali e temi fondativi individuati dal comitato di presidenza, definisce e dà corpo all'identità, alla direzione e alle sfide prioritarie per i prossimi anni.

Sono otto le aree strategiche che guidano lo sviluppo delle attività. Ognuna di queste è coordinata da un project leader nazionale, affiancato da gruppi di lavoro snelli e supportati da esperti on demand. Il coordinamento generale è affidato a Simone Pizzoglio, vicepresidente Manageritalia con deleghe al Marketing associativo e all'esecuzione del Piano. Il progetto si fonda su un approccio partecipato e inclusivo, con oltre 150 manager coinvolti grazie a una *call for participation* che ha valorizzato l'energia e le competenze della base associativa. Le adesioni sono sempre aperte rivolgendosi alla propria Associazione territoriale.

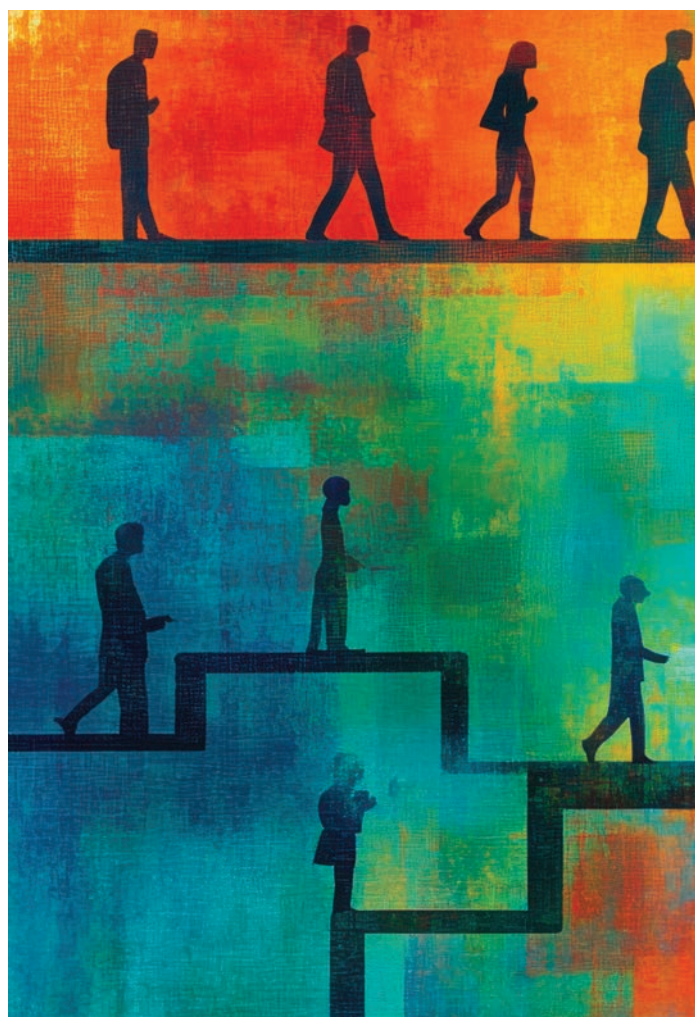
Scopri di più su obiettivi, piano di mandato e project leader nazionali:

<http://bit.ly/4kbag5q>

SKILL “UMANE” PER UN FUTURO INCERTO

In un mondo in continuo mutamento, dove servono meno certezze e più consapevolezza, Cfmt – il nostro centro di formazione manageriale – guida la trasformazione della formazione strategica, per un futuro in cui la mente va configurata insieme alle tecnologie

Mara Mura, presidente Cfmt



“Quali competenze cerca il futuro? Nessuna in particolare, se ci pensi bene. Suona strano, ma ora serve un manager incompetente ma con molta mente. Che non si preoccupa ossessivamente di rendere la tecnologia più sofisticata, ma di rendere gli umani (suoi collaboratori) più intelligenti. Solo chi si concentra sui propri punti di forza umani avrà successo nel mondo del lavoro di domani”. Questa riflessione è tratta da *The unknown economy - L'economia dell'inconoscenza*. Se non so più niente come faccio a decidere?: il primo paper pubblicato da Cfmt del nuovo Next think tank, oltre il futuro noto (vedi pagina 42).

Formazione continua, senza costi aggiunti

In un tempo in cui futuro e realtà sembrano non viaggiare più insieme, in cui la velocità dei cambiamenti tecnologici non corrisponde alla capacità di



apprendimento dell'essere umano, diventa fondamentale saper progettare e disegnare un futuro su misura per sé. Allo stesso tempo, le aziende devono saper ragionare sui cambiamenti di motivazione e sui segnali – ormai ben visibili – che ci indicano un diverso senso del lavoro. Solo a partire da questa consapevolezza ha senso parlare di competenze e formazione: competenze verticali – il cui valore rimane imprescindibile – e competenze trasversali. E mentre continua a svilupparsi una vasta offerta di proposte formative su temi pioneristici, accessibili nelle diverse modalità di fruizione e tutte ormai familiari nel nostro apprendimento, nell'am-

Quali competenze cerca il futuro? Nessuna in particolare, se ci pensi bene. Suona strano, ma ora serve un manager incompetente ma con molta mente. Che non si preoccupa ossessivamente di rendere la tecnologia più sofisticata, ma di rendere gli umani (suoi collaboratori) più intelligenti

bito della formazione manageriale si registra una domanda crescente di percorsi strutturati, i quali – oltre a garantire eccellenza nei contenuti – consentono di essere accompagnati per un periodo più lungo e di condividere la propria esperienza tra pari.

Non solo contenuti, ma comunità

Manager e organizzazioni sono oggi disposti a incrementare l'investimento delle proprie risorse, in termini di tempo, oltre

che di denaro, per prolungare e intensificare l'esperienza formativa. Cresce l'importanza di appartenere a una comunità: la relazione umana continua, al

CFMT AL SERVIZIO DEI MANAGER DEL TERZIARIO

Il Centro di formazione management del terziario promuove lo sviluppo professionale con attività di formazione, aggiornamento e confronto. Offre strumenti per interpretare i trend di mercato, mappare le competenze e supportare il riposizionamento. È una rete aperta di manager e specialisti uniti da innovazione, conoscenza e collaborazione e gestisce anche il welfare contrattuale e le politiche attive per chi esce dal mondo del lavoro.

NUMERI 2024

	Partecipazioni totali alle attività	36.998
	Dirigenti coinvolti	9.071
	Attività sincrone (presenza/online)	1.450
	Attività asincrone (video, scorm, podcast...)	870
	Dirigenti supportati con politiche attive (uscite)	737

termine del momento formativo, a garantire apprendimento e, grazie alla condivisione, a consentirne l'applicazione e la sperimentazione. Un grande valore, questo, per il ruolo che le manager e i manager ricoprono nelle organizzazioni, chiamate e chiamati a guidare, coordinare, supportare, ascoltare, decidere, osare e apprendere continuamente dall'esperienza. La relazione umana si propone come risorsa preziosa, proprio mentre cresce la necessità di comprendere quale futuro sarà destinato alle capacità umane e quali processi attivare velocemente per recuperare un ritardo già accumulato. Serve garantire alle persone riqualificazione, dove necessaria, formazione

continua e allenamento della capacità di disimparare per aggiornare la conoscenza.

Allenare il pensiero critico

Tornando al futuro, quindi, la formazione ha, ancora una volta, una funzione strategica. Nella misura in cui sarà efficace, ci consentirà di mantenere vivo il pensiero critico, di saper porre le domande giuste e di saper esercitare la capacità di leggere i contesti, analizzare gli scenari, confrontarsi con punti di vista distanti, accogliere e includere l'altro da noi.

Ci aiuterà a essere nel cambiamento in modo consapevole e coraggioso, per noi e per chi lavora con noi. ■



A close-up portrait of a young woman with blonde hair tied back, smiling warmly at the camera. She is wearing a light blue athletic tank top. In the bottom right corner, she holds a tablet displaying a large, stylized logo consisting of concentric blue and black arcs. The background is a wall with a grey and white polka-dot pattern.

misurazioni
oggettive e in
tempo reale.

analisi della qualità degli esercizi e segnalazione degli errori di esecuzione e delle azioni correttive.



INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

dirigente@topphysio.it

CFMT: FORMAZIONE, INNOVAZIONE, FUTURO



Da oltre 30 anni al fianco di dirigenti e aziende del terziario, il Centro di formazione management del terziario unisce manager, specialisti e professionisti dell'innovazione e dello sviluppo delle competenze



START

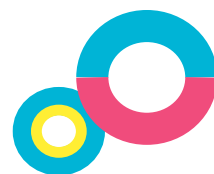
Un self-assessment che permette di identificare le competenze da allenare, uno strumento per disegnare il percorso di sviluppo personalizzato.

Progettiamo da sempre momenti di confronto e da una parte forniamo a dirigenti e imprese



Co-progettiamo e personalizziamo la nostra offerta in un servizio gratuito e mirato a supportare i dirigenti nella nostra ampia offerta di corsi interaziendali.

PROGETTI CON LE AZIENDE



OSSERVATORI E RICERCHE

Dal 2007 siamo alla guida di svariati progetti di ricerca finalizzati a favorire il terziario su strumenti che anticipano i tempi, con un approccio caratterizzato dalla co-

Siamo fieri di coordinare, per conto dei due soci, Confcommercio e Confindustria, un nuovo servizio rivolto a tutti i dirigenti cessati inv-



WELFARE

Nel corso del 2023 sono stati realizzati corsi di cui sono firmatari Confcommercio e Confindustria, hanno previsto, per gli anni 2024 e 2025, dai rispettivi con-

e ad ogni dirigente di
tenere e i gap da colmare:
proprio percorso di

SCUOLA DI MANAGEMENT

La scuola di management è il cuore pulsante di Cfmt e negli anni si è evoluta, cambiando e migliorando la propria offerta formativa, passando dalla logica della formazione a quella dell'apprendimento.

EVENTI

o per anticipare le nuove tendenze e i cambiamenti in atto.

gli strumenti per stimolare una riflessione; dall'altra, creiamo occasioni di confronto per far nascere idee, suggerire visioni e... mettersi in gioco.

formazione insieme alle aziende, in base alle loro esigenze, proponendo
ortare e a orientare

MICRO-LEARNING

L'aula diventa solo uno degli strumenti per disegnare il percorso di crescita e sviluppo che progettiamo per i nostri associati. Ad essa si affiancano podcast, ebook e pillole video.

cambiamento. Sviluppiamo idee e riflessioni lavorando
ncretezza, attraverso survey e analisi sul campo.

POLITICHE ATTIVE

fcommercio e Manageritalia,
olontariamente dall'azienda.

innovati i contratti collettivi nazionali

mercio, Confetra, Assologistica, Aica, Federagenti, Federalberghi e Manageritalia; tali rinnovi contrattuali
2024 e 2025, un contributo welfare obbligatorio, che varia da 1.000 a 1.500 € a seconda di quanto previsto
l, spendibile dai dirigenti attraverso la Piattaforma Welfare Dirigenti del Terziario, creata e gestita da Cfmt.

FONDIR PER I DIRIGENTI DEL TERZIARIO

Grazie a una struttura flessibile e alla capacità di cogliere i reali bisogni delle imprese, il Fondo interprofessionale per la formazione continua rappresenta un'opportunità concreta per rafforzare competenze e competitività nel settore dei servizi

Walter Lindo, direttore Fondir

Tra gli strumenti nazionali a sostegno della crescita delle imprese, Fondir, il fondo interprofessionale per la formazione continua, rappresenta un'opportunità strategica per le aziende che vogliono investire in modo concreto nello sviluppo delle competenze dei propri dirigenti, in particolare nel settore del terziario. Il Fondo è stato costituito nel 2003 e Manageritalia ne è parte costituente e partner attivo, poiché facilita la condivisione dei piani formativi.

Formazione continua, senza costi aggiunti

Grazie alla sua struttura flessibile e alla capacità di intercettare i reali fabbisogni delle aziende, Fondir consente di finanziare piani formativi costruiti su misura, senza costi aggiuntivi per l'impresa, utilizzando il contributo obbligatorio dello 0,30% versato all'Inps.

Attualmente sono 6.751 le aziende iscritte a Fondir, per un totale di 33.360 dirigenti. Di queste, ben 5.572 appartengono

al comparto commercio, servizi, turismo, logistica, spedizioni, trasporto e altri settori economici, che rappresentano il cuore pulsante del terziario in Italia. Un comparto che conta 18.102 dirigenti potenzialmente interessati dalla formazione, ovvero oltre la metà degli aderenti al Fondo.

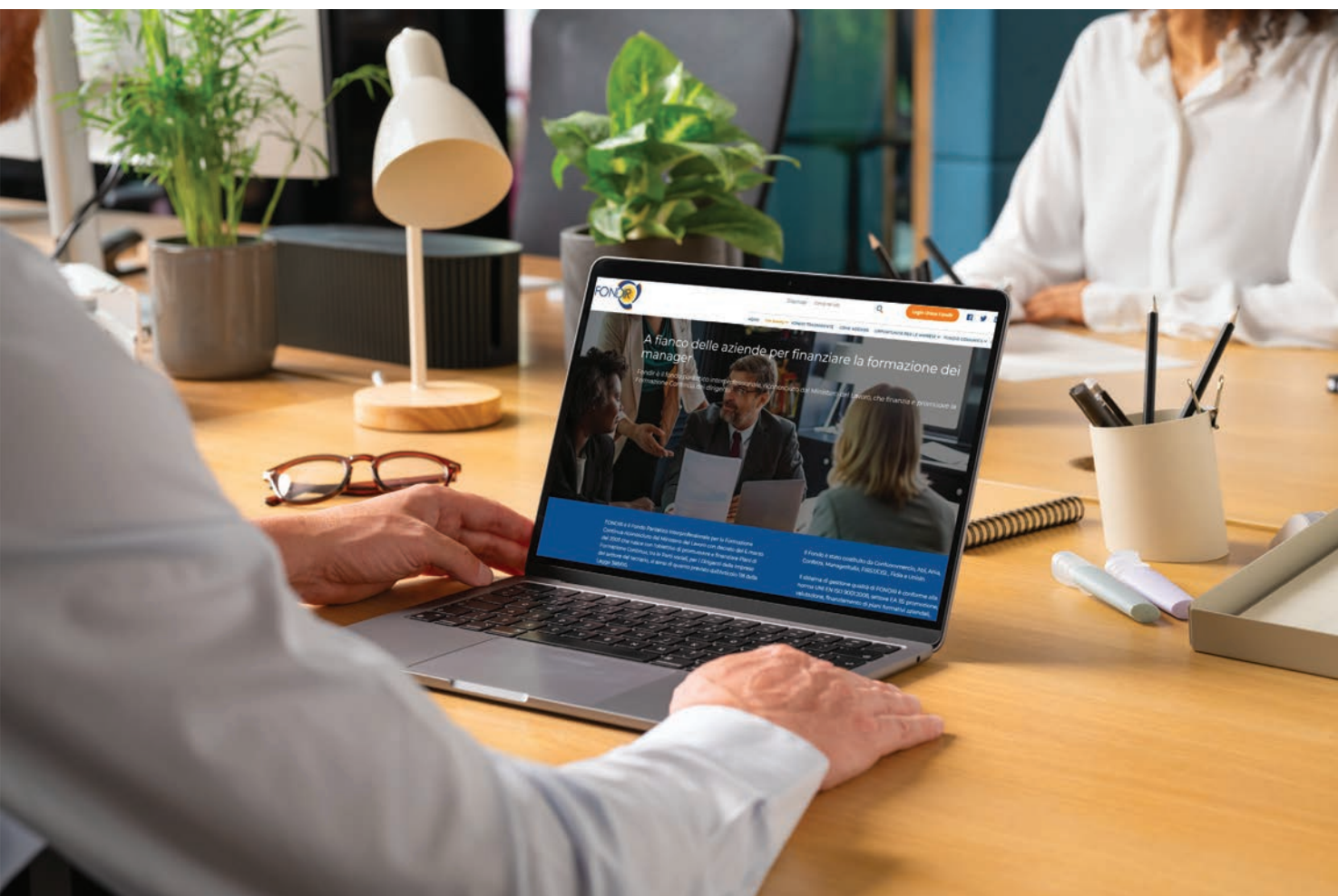
I numeri

Alcuni numeri ci aiutano a leggere il trend dello scorso anno: solo in riferimento all'ultimo Avviso 2/2024, destinato al finanziamento di Piani aziendali, individuali, settoriali e territoriali nel comparto commercio, servizi, turismo e logistica, sono stati presentati 598 piani formativi, coinvolgendo direttamente 548 aziende. Le risorse richieste da questi

piani ammontano a oltre 7,3 milioni di euro, cifra che sottolinea non solo la portata degli investimenti attivati, ma anche l'interesse crescente delle imprese nei confronti dello strumento Fondir.

In termini di impatto, la forma-

Con Fondir, la formazione su misura per i dirigenti è finanziabile senza costi aggiuntivi per l'impresa, grazie al contributo obbligatorio dello 0,30% versato all'Inps



zione finanziata ha raggiunto 3.763 dirigenti e ha permesso l'erogazione di ben 79.426 ore di formazione.

Soft skill e innovazione al centro della formazione

Le tematiche affrontate mostrano una chiara tendenza alla valorizzazione delle competenze trasversali e all'innovazione: tra gli 803 progetti approvati, ben 525 hanno riguardato lo sviluppo delle abilità personali, a conferma del fatto che oggi la leadership, la gestione del cambiamento, l'intelligenza emotiva e le soft skill sono centrali nella figura del dirigente moderno. Seguono 136 progetti dedicati all'apprendimento linguistico, 87 incentrati su competenze tecnico-



Aziende iscritte: 5.572
(comparto commercio, servizi, turismo e logistica)

Dirigenti: 18.102



Piani formativi: 598



Aziende coinvolte: 548



Dirigenti formati: 3.763

professionali, 41 su competenze digitali e 14 relativi ad altri ambiti, tra cui sostenibilità, innovazione organizzativa e internazionalizzazione. L'elevata domanda formativa in questi settori riflette la consapevolezza, da parte delle imprese, che la competitività si costruisce prima di tutto con dirigenti aggiornati, consapevoli e capaci di guidare con visione le trasformazioni in atto.

I vantaggi per le imprese

I vantaggi per le imprese del terziario che accedono ai fondi Fondir sono molteplici: non solo l'azzeramento dei costi formativi, ma anche la possibilità di costruire percorsi



perfettamente aderenti alle esigenze aziendali, sia in termini di contenuti che di modalità di erogazione, anche online o blended. Inoltre, la formazione finanziata aiuta a migliorare il clima organizzativo, aumenta la motivazione dei dirigenti e stimola l'adozione di pratiche innovative che ricadono positivamente su tutta la struttura aziendale. In un mercato del lavoro sempre più selettivo e in uno scenario economico in costante cambiamento, disporre di dirigenti ben formati rappresenta un vantaggio competitivo cruciale, soprattutto per le imprese dei servizi, del commercio e della logistica, dove l'efficienza e la capacità di adattamento fanno la differenza.

Accessibilità anche per le pmi

Fondir consente anche alle piccole e medie imprese di accedere a risorse formative che altrimenti sarebbero difficilmente sostenibili. L'adesione al Fondo è semplice e le aziende possono essere supportate da enti formativi accreditati lungo tutto il processo di

Su spinta delle parti costituenti, tra cui Manageritalia, Fondir ha aderito alla recente iniziativa del ministero del Lavoro partecipando al Fondo nuove competenze. Questo ha permesso non solo il finanziamento del costo del lavoro, ma anche della relativa formazione. Fondir rappresenta oggi uno strumento di politica attiva che accompagna le imprese del terziario verso una cultura della formazione continua

progettazione, presentazione e gestione del piano. Le risorse disponibili sono assegnate tramite Avvisi pubblici, pubblicati sul sito istituzionale del Fondo (fondir.it) che permettono alle aziende di presentare piani singoli o aggregati, favorendo anche logiche di rete e collaborazione tra imprese.

Un alleato della formazione continua

Su spinta delle parti costituenti, tra cui Manageritalia, Fondir ha aderito alla recente iniziativa del ministero del Lavoro partecipando al Fondo nuove competenze. Questo ha permesso non solo il finanziamento del costo del lavoro, ma anche della relativa formazione.

Fondir rappresenta oggi uno strumento di politica attiva che accompagna le imprese del terziario verso una cultura della formazione continua. I dati relativi al comparto commercio, servizi, turismo e logistica confermano che, dove le aziende investono in formazione manageriale, si genera un circolo virtuoso fatto di innovazione, efficienza e crescita.

Il ruolo di Manageritalia

La valorizzazione delle risorse umane, in particolare delle figure dirigenziali, si traduce in una maggiore capacità di interpretare il mercato, anticipare i cambiamenti e costruire modelli di business più resilienti. E Manageritalia, parte attiva nella governance di Fondir, svolge un ruolo determinante nel promuovere la cultura della

formazione continua tra i dirigenti del terziario, orientando le politiche del Fondo verso i reali bisogni delle imprese e dei manager, garantendo qualità, aggiornamento costante e valorizzazione del capitale umano come leva strategica per l'innovazione e la competitività del sistema produttivo. ■

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!



LAVORO, COMPETENZE E FORMAZIONE: DOVE STIAMO ANDANDO?

La fotografia del Future of Jobs del World Economic Forum e del Workplace Learning di LinkedIn. Skill e priorità per affrontare con successo le sfide del mondo del lavoro di oggi e domani

Davide Mura

Il 2025 si conferma un anno cruciale per comprendere le traiettorie del lavoro e dello sviluppo professionale. Viviamo un tempo segnato da trasformazioni profonde: tecnologiche, culturali, economiche, ambientali. In un contesto così fluido e sfidante, la capacità di anticipare i cambiamenti e investire sulle persone diventa una priorità ineludibile. Due report internazionali, diversi ma fortemente complementari, offrono strumenti preziosi per leggere il presente e prepararsi al futuro: il *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum e il *Workplace Learning Report 2025* di LinkedIn Learning. Il primo ci fornisce uno sguardo macro, sistemico, sulle dinamiche del lavoro su scala globale. Il secondo entra nel cuore delle organizzazioni, mettendo a fuoco la centralità dell'apprendimento continuo nei contesti aziendali. Insieme, delineano un quadro chiaro: per affrontare le sfide del futuro non basterà aggiornare strumenti o modelli operativi, servirà un cambio di paradigma che rimetta al centro la persona, la cultura

organizzativa e la capacità di apprendere lungo l'intero arco della vita.

Dal WEF tendenze e skill gap

Il cambiamento tecnologico, la frammentazione geoeconomica, l'incertezza economica, i cambiamenti demografici e la transizione green – presi singolarmente e in combinazione – sono tra i principali fattori destinati a plasmare e trasformare il mercato del lavoro globale entro il 2030. Il *Future of Jobs* raccoglie il punto di vista di oltre 1.000 aziende a livello globale – che rappresentano complessivamente più di 14 milioni di lavoratori in 22 settori industriali e 55 economie nel mondo – per analizzare in che modo queste macro-tendenze influenzano i lavori e le competenze, e quali strategie di trasformazione gli employer intendono adottare nel periodo compreso tra il 2025 e il 2030. Il report del WEF rappresenta da anni una delle principali bussole per orientarsi nel mercato. L'edizione 2025 conferma e radicalizza molte delle tendenze



già emerse nei cicli precedenti. L'intelligenza artificiale generativa, la digitalizzazione accelerata, la transizione ecologica, le nuove geografie geopolitiche e i cambiamenti nei valori e nelle aspettative delle nuove generazioni stanno rivoluzionando non solo i mestieri ma il significato stesso del lavoro. Non è più solo una questione di tecnologie, ma di capacità umana, relazionale e culturale.

Il gap di competenze: un ostacolo all'evoluzione delle organizzazioni

L'indagine sottolinea un dato allarmante: il 63% dei datori di lavoro individua nei gap di competenze il principale ostacolo alla trasformazione aziendale tra il 2025 e il 2030. La velocità con cui evolvono le skill richieste è oggi superiore alla capacità di adattamento spontaneo delle persone e delle organizzazioni. In altri termini: ci stiamo muovendo troppo lentamente rispetto ai cambiamenti in corso. Di conseguenza, l'85% dei datori di lavoro intervistati intende dare priorità al miglioramento delle competenze della propria forza lavoro, con il 70% che prevede di assumere

staff più preparato, il 40% che è propenso a ridurre il personale man mano che le competenze diventano meno rilevanti e il 50% che ha in programma di trasferire i dipendenti da ruoli in declino a ruoli in crescita. Al centro, dunque, upskilling e reskilling. Secondo le stime del WEF, il 59% dei lavoratori avrà bisogno di formazione entro il 2030. Eppure, c'è un'altra percentuale che inquieta: l'11% rischia di non riceverla affatto. In altre parole, milioni di persone potrebbero trovarsi fuori dal mercato del lavoro per mancanza di strumenti adeguati, non per mancanza di valore. La posta in gioco è altissima, anche sul piano sociale.

Le competenze più richieste nei prossimi anni

Ma quali sono le competenze più richieste nel prossimo quinquennio? Certamente, non solo quelle tecnologiche. In cima alla lista ci sono infatti il pensiero analitico, la resilienza, la flessibilità, la capacità di influenzare e guidare. Sono competenze *umane*, difficilmente sostituibili, che diventano sempre più cruciali in un mondo dove le macchine sicuramente *apprendono*, ma non *comprendono*. Accanto a queste, il

report segnala l'importanza della curiosità, della voglia di imparare, della capacità di lettura critica dei contesti tecnologici. Non si tratta più di "soft skill", ma di competenze essenziali per la sopravvivenza professionale. Al contrario, le skill legate a mansioni manuali o ripetitive risultano in calo. Precisione, resistenza fisica, abilità meccaniche restano importanti in alcuni ambiti, ma non sono più sufficienti. La sfida è farle evolvere per integrarvi nuove dimensioni, aprire spazi di crescita anche dove la tradizione sembrava regnare incontrastata.

LinkedIn Learning: il ruolo chiave della formazione

Se il World Economic Forum ci offre una fotografia ampia e prospettica, il Workplace Learning Report di LinkedIn Learning ci porta all'interno delle organizzazioni, mettendo in luce il ruolo strategico della formazione. È stato coinvolto un campione a livello globale di 937 professionisti della formazione e delle risorse umane con responsabilità nell'ambito dell'apprendimento e dello sviluppo (L&D), che hanno una certa influenza sulle decisioni di budget, e 679 lavoratori impegnati in attività di formazione.

Le 10 competenze più preziose per l'azienda e più difficili da sostituire, ma che si perdono più facilmente a causa del turnover, sono: strategia aziendale; pianificazione strategica; gestione delle vendite; pianificazione dei progetti; gestione operativa; strategia di marketing; management; sviluppo del business; negoziazione e leadership di team.

La crescita delle persone è un must

Un dato emerge con forza: il 91% dei professionisti dell'apprendimento e dello sviluppo riconosce oggi che il life-long learning è fondamentale non solo per fare carriera ma per il successo dell'azienda. Non è più un tema riservato alle HR, ma una vera e propria leva di business. L'88% delle organizzazioni è preoccupato per la fidelizzazione dei dipendenti. Offrire opportunità di apprendimento è la strategia di retention numero uno. In un mercato segnato da dimissioni volontarie, alti livelli di mobilità e crescente disallineamento tra ruo-

lo e aspettative, la formazione si rivela uno strumento potente per generare fiducia, motivazione e senso di appartenenza. Dove manca, aumentano turnover e insoddisfazione. Dove c'è, le persone restano, si sviluppano, fanno crescere l'organizzazione.

Personalizzazione, modelli ibridi ed esperienziali

Non sorprende allora che molte aziende stiano ridefinendo le proprie strategie formative, mettendo al centro percorsi personalizzati, modelli ibridi, apprendimento esperienziale e supporto continuo. Secondo il report, le competenze più a rischio oggi sono quelle legate alla strategia, alla pianificazione, alla gestione delle vendite e dei progetti. Si tratta di capacità complesse, che richiedono tempo per essere sviluppate, e che non possono essere delegate a soluzioni standardizzate. Servono ambienti di apprendimento che valorizzino il talento e creino opportunità di evoluzione reale.

Intelligenza artificiale: minaccia o opportunità?

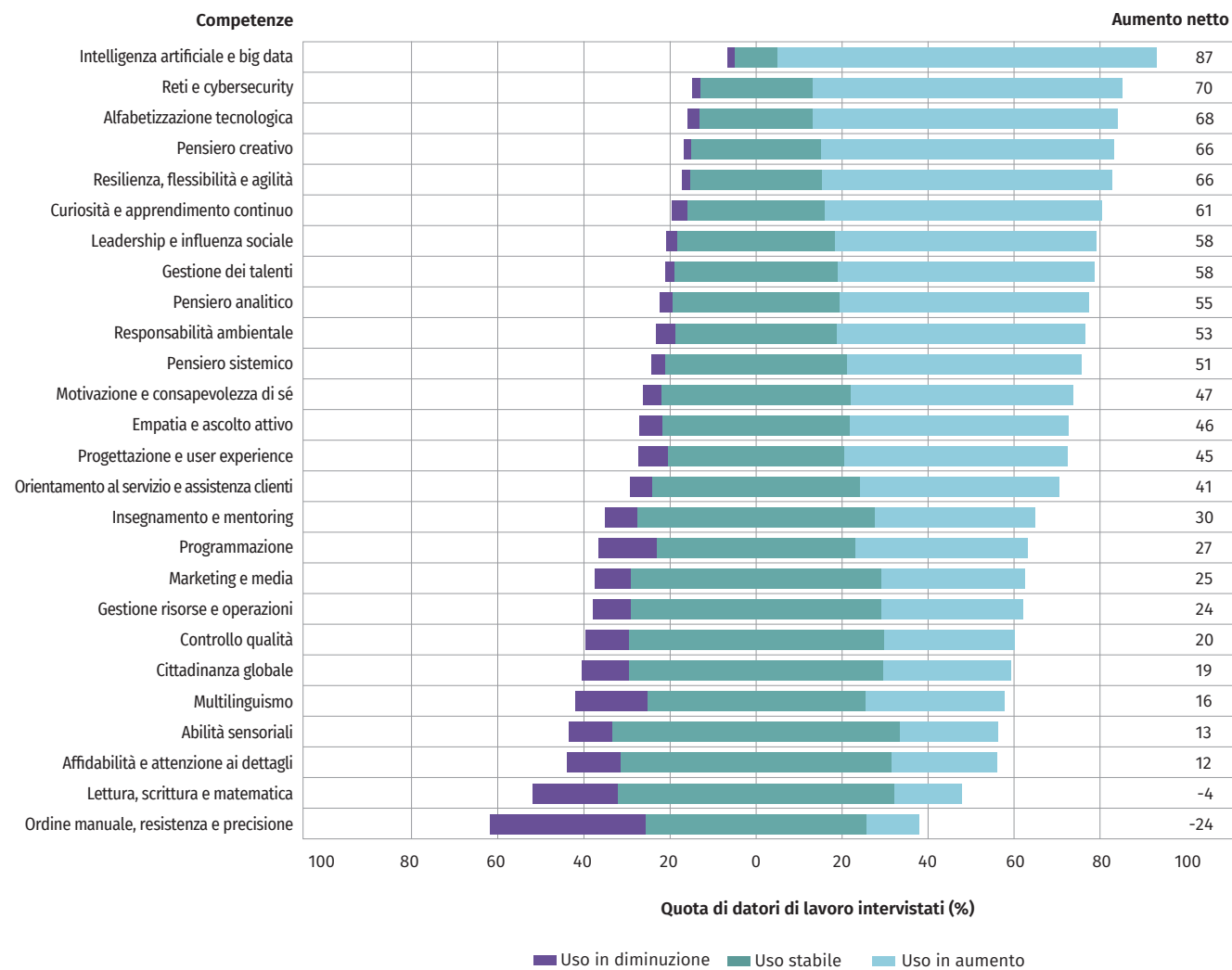
L'intelligenza artificiale è qui per aiutare. Mentre l'IA sta rivoluzionando le competenze più richieste, sta anche offrendo una tecnologia di apprendimento dinamica, su richiesta e personalizzata, che consente alle organizzazioni di tenere il passo. Le aziende non devono più scegliere tra personalizzazione e scalabilità. E i professionisti dell'apprendimento e sviluppo (L&D) stanno adottando l'IA anche per le proprie attività quotidiane: il 71% sta esplorando, sperimentando o integrando l'intelligenza artificiale nel proprio lavoro.

I manager devono incoraggiare l'apprendimento continuo

Un altro tema che emerge con forza è quello del ruolo chiave dei manager. Le organizzazioni stanno cercando leader capaci non solo di gestire ma di ispirare, creare cultura, costruire contesti in cui l'apprendimento è parte della quotidianità. Una leadership che sappia dunque mettersi in discussione, che riconosca il valore del dubbio, che promuova la crescita come processo collettivo e continuo.

Competenze in crescita, 2025-2030

Quota di datori di lavoro che ritengono che le competenze aumenteranno, diminuiranno o rimarranno stabili in importanza. Le competenze sono ordinate in base all'aumento netto, cioè la differenza tra la quota di datori che ritengono che una competenza aumenterà e quella che ritiene che diminuirà.



Nota: il sondaggio utilizza la tassonomia delle competenze globali del World Economic Forum.

Fonte: World Economic Forum, Future of jobs survey 2024

Entrambi i report convergono su una consapevolezza fondamentale: investire nella formazione non è più una scelta, ma una necessità. Il futuro del lavoro non sarà scritto solo dalle tecnologie che adotteremo, ma dalla qualità delle persone che sapremo formare, valorizzare, accompagnare. La capacità di un'organizzazione di rimanere competitiva dipenderà dalla sua cultura dell'apprendimento, dalla sua apertura al

cambiamento, dalla sua visione sul lungo periodo. I dati parlano chiaro, le sfide sono sotto gli occhi di tutti. Il vero discrimine, oggi, è tra chi aspetta che il futuro arrivi e chi inizia a costruirlo. E per costruirlo servono visione, competenze e coraggio. Ma, soprattutto, servono persone che credano nel valore dell'apprendimento e organizzazioni capaci di sostenerlo nel tempo.

Le retribuzioni crescono: una nuova normalità?

Compensi e trend retributivi di mercato nel 2024

Matteo Gallina

senior hr consultant e responsabile Osservatorio JobPricing

La dinamica dei salari in Italia, finalmente, sembra abbia preso una decisa accelerazione, spinta principalmente dall'incremento del costo della vita, che negli ultimi 4 anni nel nostro paese è cresciuto del 15,7% (indice Nic), e da una dinamica domanda-offerta di lavoro particolarmente vivace, con un tasso di disoccupazione sceso ai minimi storici a fine 2024, e una notevole difficoltà delle imprese nell'attrarre nuovo personale.

La maggior "pressione" sui salari ha trovato manifestazione sia a livello collettivo, con rinnovi dei ccnl particolarmente significativi, sia a livello individuale, attraverso il trasferi-

mento di una significativa parte di potere contrattuale dal lato datoriale a quello delle persone, in particolare, ma non solo, quelle con un maggior bagaglio di competenze. Sono in arrivo inoltre novità importanti sul fronte delle retribuzioni, anche dal lato regolatorio con la Direttiva Ue 970/2023 (Pay Transparency), destinata a cambiare in modo significativo le logiche di gestione delle politiche retributive nelle aziende private.

La crescita dei salari si è rivelata in linea con il contesto appena descritto, seppur le stime di crescita dell'Eurozona siano corrette al ribasso per i principali paesi europei, con l'Italia che tornerà con tutta probabi-

lità a una crescita del pil sotto l'1%, che ha caratterizzato gran parte dell'ultimo ventennio. Questo scenario lascia presagire un nuovo rallentamento della dinamica salariale nel 2025.

Nel 2024, secondo lo studio condotto dall'Osservatorio JobPricing per Manageritalia, la dinamica retributiva è quindi in rialzo e con tassi significativi. Nell'ultimo anno, le retribuzioni medie sono cresciute del 3,3% (in linea con il 3,4% del 2022 e l'1,8% del 2023). Questo incremento ha riguardato, seppur con impatto minore, anche le fasce manageriali. Gli operai sono i principali beneficiari di questo andamento (+4,6%), in particolare per una dinamica di





mercato significativa dettata dal rinnovo dei minimi tabellari di molti contratti collettivi avvenuto negli ultimi tre anni. Il trend di dirigenti e quadri è meno consistente, seppur positivo rispetto a quello rilevato per impiegati e operai, e pari rispettivamente a +1,7% e +0,6%, in linea rispetto a quello registrato lo scorso anno (rispettivamente +1,3% e +1,4%). Il trend di quest'anno è particolarmente significativo per i dirigenti, il cui livello retributivo vede la maggior crescita annuale degli ultimi 10 anni: dopo svariati anni in calo retributivo, solo negli ultimi 3 le retribuzioni di questa categoria sono aumentate del 4,9%. Le retribuzioni dei quadri, in-

vece, sono in una tendenza positiva dal 2015 ad oggi, ma sono la categoria con la crescita più contenuta delle quattro analizzate. La diffusa presenza di profili ad alta competenza tecnico-specialista, che oggi sono potenzialmente difficili da sostituire, è sicuramente un elemento di continuità in un contesto di crescita, che porta le retribuzioni medie a crescere costantemente anche per una popolazione il cui livello retributivo è così elevato da non rappresentare un pericolo di abbassamento troppo impattante del costo della vita. La retribuzione media di un dirigente nel 2023 è pari a 106.606 euro lordi annui, quella di un quadro è pari a 56.746

euro. La componente variabile della retribuzione dei manager, a integrazione della retribuzione fissa, è pari a 13.335 euro per i dirigenti che nel 2024 ne hanno beneficiato (quasi il 67%), mentre la quota media percepita dai quadri è di 4.049 euro, spettante a oltre il 63% (tabella 1).

Retribuzione variabile e welfare aziendale

Il 2024 ha registrato andamenti opposti per i premi variabili: da un lato la diffusione dal 2022 al 2024 della quota di percettori è cresciuta, passando dal 31,4% all'attuale 37%, e questo vale in particolare per i quadri, la cui percentuale è passata nell'ultimo anno dal

Tabella 1 - Ral media (valori in euro) e trend 2023-2024 e 2015-2024

QUALIFICA	RAL MEDIA 2015 (€)	RAL MEDIA 2023 (€)	RAL MEDIA 2024 (€)	TREND 2023-2024 (%)	TREND 2015-2024 (%)
DIRIGENTI	104.266	104.778	106.606	1,7	2,2
QUADRI	53.217	56.416	56.746	0,6	6,6
IMPIEGATI	30.624	32.685	33.358	2,1	8,9
OPERAI	23.937	26.074	27.266	4,6	13,9
MEDIA NAZIONALE	28.693	30.838	31.856	3,3	11,0

Tabella 2 - Trend 2023-2024 retribuzione variabile media (relativi ai soli percettori)

QUALIFICA	2023 (€)	2024 (€)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	17.717	13.335	-24,7
QUADRI	4.951	4.049	-18,2

Tabella 3 - Trend 2023-2024 percettori variabile

QUALIFICA	2023 (%)	2024 (%)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	66,8	66,9	0,1
QUADRI	57,2	63,4	6,2

57,2% al 63,4%. Di contro, la quota media percepita è in notevole ribasso, in particolare per la popolazione manageriale e dirigenziale. Si tratta della stessa quota variabile distribuita su una platea più ampia? I dati sembrano indicare ciò, in un contesto post-Covid in cui le aziende sono tornate a raggiungere risultati e, conseguentemente, a erogare premi alla propria popolazione lavorativa (tabelle 2 e 3).

Prendendo in considerazione i benefit, il dato più significativo riguarda la notevole crescita negli ultimi anni, in termini di diffusione, dei benefit legati alla dimensione sanitaria, assi-

stenziale, medica e assicurativa, in aggiunta a quelli già previsti dai diversi ccnl. I benefit legati alla dimensione familiare, del tempo libero e delle agevolazioni su acquisti sono stati invece riassorbiti, negli ultimi anni, nei piani welfare. Per completare la trattazione delle leve di compensation, oggi la quota di welfare a beneficio di un manager ha assunto, quando presente, un peso significativo nel compensation mix: una media di quasi 5.000 euro per i dirigenti e oltre 1.500 euro per i quadri. Il 65% di questi ultimi, in particolare, percepisce una quota welfare (il 43,5% fra i dirigenti), in costante crescita rispetto agli anni passati (tabella 4).

Tabella 4 - Welfare medio 2024 e quota di percettori

QUALIFICA	2024 (€)	PERCETTORI (%)
DIRIGENTI	4.942	43,5
QUADRI	1.560	65,0

Tabella 5 - Ral media 2024 per settore e qualifica e trend 2015-2024

SETTORE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2024 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2024 (%)
AGRICOLTURA	102.497	12,6	50.683	0,0
INDUSTRIA DI PROCESSO	111.985	-0,7	60.987	9,8
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	114.146	9,4	57.776	4,8
EDILIZIA	105.860	6,8	55.047	-0,7
UTILITY	109.231	4,7	60.813	9,2
COMMERCIO	101.917	-4,2	54.816	7,1
SERVIZI	98.182	-1,1	54.994	8,2
SERVIZI FINANZIARI	115.992	5,7	60.617	10,4

Quanto impatta il settore e la dimensione dell’azienda sul livello retributivo

Storicamente, nel mercato sono i servizi finanziari e i settori industriali quelli maggiormente redditizi in termini di stipendio, sia tra i dirigenti sia tra i quadri; l’agricoltura, il settore commerciale e quello dei servizi rimangono invece i settori con lo stipendio medio fra i più bassi. Nell’ultimo decennio, fra i dirigenti i livelli retributivi del mondo del terziario sono in trend negativo, e non a caso figurano nelle ultime posizioni di questa classifica, superati addirittura dal settore agricolo (la cui presenza di dirigenti è tuttavia marginale). Fra i quadri il settore dell’industria di processo e quello dei servizi finanziari hanno avuto una crescita intorno ai 10

punti percentuali (tabella 5). Oltre al settore, un fattore differenziante in termini di stipendio medio è la dimensione dell’impresa: il gap retributivo fra coloro che lavorano in una microimpresa e chi è occupato in una grande (oltre 1.000 dipendenti) è di circa 8.400 euro lordi nel caso dei dirigenti e di circa 6.400 euro lordi nel caso dei quadri (aziende medio-grandi). Le pmi (che rappresentano quasi il 95% delle imprese in Italia) sono state beneficiarie degli aumenti più consistenti, in quanto per trattenere i manager, e i quadri in particolare, hanno necessariamente dovuto mettere sul piatto una significativa offerta monetaria per sopperire all’incapacità maggiore (rispetto ad aziende più grandi) di offrire loro ricompense intangibili di valore, quali potrebbero essere sentieri di svi-

luppo di carriera, esperienze internazionali, varie tipologie di servizi, bilanciamento tra vita personale e carriera professionale (tabella 6). La retribuzione dei manager, quindi, aumenta al crescere della dimensione dell’azienda, una dinamica ampiamente validata e continuativa nel nostro mercato retributivo (ma anche in quelli esteri). Si può tuttavia osservare una differente gradualità fra le due qualifiche manageriali: tra i quadri il vero gap verso l’alto si registra nel passaggio da una piccola a una media azienda, per poi stabilizzarsi in media tra i 58 e i 60mila euro lordi annui, mentre fra i dirigenti esiste una netta separazione tra i livelli retributivi delle piccole (intorno ai 101mila euro), medie (tra 105 e 107mila euro) e grandi imprese (oltre 110mila euro lordi annui).

Tabella 6 - Ral media 2024 per dimensione aziendale e qualifica e trend 2015-2024

DIMENSIONE AZIENDALE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2024 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2024 (%)
MICRO (FINO A 10 DIPENDENTI)	101.937	1,7	€ 53.145	2,2
PICCOLA (DA 11 A 50 DIPENDENTI)	101.084	2,5	€ 55.246	0,1
MEDIA (DA 51 A 250 DIPENDENTI)	107.351	1,7	€ 58.743	1,6
MEDIO-GRANDE (DA 251 A 1.000 DIPENDENTI)	105.792	-1,0	€ 59.563	0,5
GRANDE (OLTRE 1.000 DIPENDENTI)	110.469	-1,5	€ 58.909	1,0
GAP MICRO-GRANDE AZIENDA	8,4%		10,8%	

L'area di competenza fa la differenza per una migliore retribuzione

In ultimo, la famiglia professionale di appartenenza può rappresentare un elemento di differenziazione. Escludendo da questa analisi il vertice aziendale (il cui stipendio fisso in media si attesta a circa 120mila euro lordi annui), le funzioni auditing, compliance e risk management e del legale sono quelle in cui i dirigenti sono in media meglio retribuiti (oltre i 107mila euro lordi annui), in particolare perché diffuse prevalentemente in grandi aziende. Tra le funzioni principali, presenti in aziende di qualsiasi dimensione, le vendite, la supply chain e la produzione sono le aree maggiormente redditizie fra i dirigenti e presentano livelli complessivamente più alti rispetto alle funzioni di staff (IT, HR, amministrazione). Un livellamento è visibile anche tra i quadri, con valori in

media tra 54mila e 58mila euro, dal quale si distingue solamente la funzione vendite, la cui Ral media supera abbondantemente i 60mila euro lordi annui. I ruoli manageriali legati all'area Vendite si distanziano in positivo dalle altre funzioni, anche per la quota di retribuzione variabile percepita, in particolare fra i quadri (tabella 7).

Cosa fare per gestire correttamente le retribuzioni dei propri manager

Una delle valutazioni di maggiore criticità nelle aziende di una certa dimensione è l'individuazione della popolazione a cui assegnare la dirigenza, nonché la gestione negoziale, molto spinta a livello individuale, del livello retributivo corretto. Se da un lato le aziende hanno privilegiato il confronto con il mercato in questa scelta, l'aspetto dell'equità interna non è meno importante, a maggior

ragione vista l'introduzione della Direttiva Ue 970/2023 (Pay Transparency), che imporrà alle aziende, a partire dal giugno 2026, maggiore trasparenza nei confronti delle persone sulle proprie politiche retributive e sui criteri di determinazione dei salari. Questo aspetto può essere governato attraverso sistemi di pesatura dei ruoli, che attraverso metodologie oggettive possono individuare il peso relativo di ogni ruolo nell'organizzazione e tradurre nella pratica il concetto di "ruolo di pari valore", citato in più frangenti dalla direttiva. Questo metodo può essere utilizzato, di conseguenza, per assegnare a "cluster" di ruoli organizzativi differenti per importanza, livelli contrattuali differenti e, quindi, fornire un valido supporto alle imprese nella definizione della popolazione che può avere accesso alla "dirigenza" in azienda. ■

Tabella 7 - **Ral media e retribuzione variabile 2024**
(incidenza % sulla Ral dei percettori) **per per posizioni manageriali**

POSIZIONI MANAGERIALI	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	VAR MEDIO DIRIGENTI (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	VAR MEDIO QUADRI (%)
ACQUISTI, LOGISTICA E SUPPLY CHAIN	106.073	18,4	56.541	10,7
AMBIENTE, SALUTE E SICUREZZA	94.681	10,4	54.563	8,5
AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	102.699	18,9	57.487	11,1
AREA TECNICA & RICERCA E SVILUPPO	103.219	16,8	57.310	9,2
AUDITING, COMPLIANCE, RISK MANAGEMENT	107.207	20,9	58.480	9,2
CUSTOMER SERVICE E POST-VENDITA	100.742	18,7	56.261	11,7
IT/TECHNOLOGY/SISTEMI INFORMATIVI	98.332	17,6	55.539	9,4
LEGALE	107.387	20,4	57.377	8,9
MANUTENZIONE	91.347	12,8	54.033	7,8
MARKETING E COMUNICAZIONE	101.892	15,9	56.925	12,2
PRODUZIONE	106.585	16,6	57.843	9,7
QUALITÀ	101.151	15,7	54.969	10,5
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	103.417	20,0	56.449	10,7
SERVIZI GENERALI E SEGRETERIA	88.878	14,1	53.680	11,2
VENDITE	104.924	21,1	60.559	17,6
DIGITAL	101.687	12,6	54.884	12,1

FAI IL TUO CHECKUP RETRIBUTIVO

Manageritalia, grazie alla collaborazione con JobPricing, propone ai manager associati la consultazione di JP Analytics, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con oltre 2.000 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati.

Dall'area riservata My Manageritalia puoi attivare gratuitamente la versione di prova e ottenere la valutazione retributiva di mercato della tua posizione e di un'altra posizione a tua scelta.

JP Analytics dà la possibilità di scaricare per ogni posizione indagata una scheda retributiva, che riporta la

curva di mercato della retribuzione fissa e globale e l'incidenza della retribuzione variabile, con la possibilità di approfondire il dato di mercato per molteplici variabili (come il settore aziendale, la dimensione aziendale, la seniority nella posizione ecc.).

JP Analytics, strumento professionale a supporto delle politiche retributive, delle direzioni HR e delle aziende, prevede una **promozione esclusiva per gli associati Manageritalia, con l'acquisto di schede retributive aggiuntive al prezzo agevolato di € 30 (prezzo di listino € 50).**



Richiedi gratuitamente il checkup della tua retribuzione. Accedi all'area riservata My Manageritalia > Servizi professionali > Checkup retributivo.

I manager e le priorità del lavoro

Oltre 900 manager, intervistati da AstraRicerche per Manageritalia nel mese di maggio, hanno indicato sei priorità per il futuro del lavoro: sicurezza, flessibilità, produttività, benessere, competenze e nuove regole. Un contributo utile per orientare scelte strategiche e azioni concrete, partendo da chi ogni giorno vive il lavoro nelle sue evoluzioni e ne sperimenta limiti e potenzialità

In un'Italia che cambia, oltre 900 manager si sono presi un momento per riflettere.

Hanno risposto a una domanda semplice ma cruciale: "Cosa serve davvero oggi nel mondo del lavoro?". Le loro risposte hanno tracciato una mappa precisa delle priorità. Al primo posto, come l'urgenza più condivisa, c'è la sicurezza sul lavoro. Non più soltanto un obbligo normativo, ma una responsabilità collettiva. I dirigenti chiedono controlli più severi, responsabilità lungo tutta la filiera e un impegno concreto per fermare la strage silenziosa delle morti bianche.

Questi sono gli aspetti più critici da affrontare, migliorare e risolvere. Gli altri, in parte già acquisiti, ma solidi e necessari –

seppur migliorabili – sono: contrattazione collettiva e contratti integrativi; adozione dell'IA e suo impatto sul lavoro; welfare aziendale; intergenerazionalità; diversità, equità e inclusione. Sono queste le dieci tavole del lavoro moderno, capace davvero di generare senso e benessere nelle persone e produttività e competitività nelle aziende.

Sul fronte dei contratti a termine, la visione è pragmatica: servono sì per rispondere a picchi e stagionalità, ma vanno regolati meglio, con più controlli e meno abusi. Perché la precarietà non è solo un problema individuale, è un freno per tutto il Paese.

In sintesi, i manager italiani del 2025 non chiedono meno regole, ma regole migliori. Vogliono un lavoro più sicuro, umano, flessi-

bile e competente e, soprattutto, più produttivo. E sono pronti a fare la loro parte per costruirlo.

Il ruolo di Manageritalia e dei manager

Secondo **Marco Ballarè**, presidente Manageritalia, «Questa fotografia restituisce un messaggio chiaro: i manager vogliono un lavoro più moderno, tutelato e competitivo. Come sindacato dei dirigenti e associazione di rappresentanza dei manager, siamo al loro fianco per trasformare questa visione in azioni concrete, negoziando soluzioni che rispondano alle sfide del presente e anticipino quelle del futuro. Forti della nostra esperienza, vogliamo contribuire a cambiare il lavoro a favore di tutti, non solo quello dei dirigenti».



Le priorità del lavoro in Italia oggi

Per i dirigenti, le principali priorità sono la sicurezza sul lavoro, la gestione del tempo e del luogo di lavoro e la produttività. Seguono il benessere fisico e mentale, la collaborazione con il mondo della formazione e la professionalità dei lavoratori (skill, upskilling, reskilling) con il 27%. Questa attenzione, potremmo dire preoccupazione, per questi aspetti è ancora più sentita dai dirigenti più giovani, che mettono, ai primi tre posti, la gestione del tempo e luogo di lavoro, il benessere fisico e la produttività, seguiti subito dopo dalla sicurezza. Tutto quello che segue è meno prioritario, perché attualmente è considerato meno critico e, in parte, già

a un buon livello è presente (vedi tabella a pagina 32).

Il funzionamento del mercato: licenziamenti, reintegro e risarcimento

Visto il momento caldo sui licenziamenti, abbiamo sondato l'opinione dei manager su questo aspetto determinante. I dirigenti hanno le idee chiare. Quello che serve davvero per avere un mercato che funzioni, tutelando le persone e la competitività delle aziende e del sistema, sono politiche attive che rendano meno grave il licenziamento e la perdita del posto di lavoro, perché è possibile avere supporto per ricollocarsi: lo pensa il 92% dei dirigenti e tutti i manager in generale, siano essi in attività o in pensione. A seguire, forti di

Per i dirigenti, le principali priorità sono la sicurezza sul lavoro, la gestione del tempo e del luogo di lavoro e la produttività. Seguono il benessere fisico e mentale, la collaborazione con il mondo della formazione e la professionalità dei lavoratori

un mercato che funzioni davvero, i dirigenti pensano anche che il reintegro sia inopportuno e difficilmente praticabile per le tensioni che si creano in azienda (82%). Certo, dicono anche che il contributo di un giudice è

Le priorità relative al mondo del lavoro da affrontare in Italia

	Totale	Attivi	Dirigenti	Non attivi
Sicurezza sul lavoro	41,4	36	36	54
Collaborazione con scuole, università, Irs, ...	30,4	27	28	37
Produttività, performance	30,1	31	32	29
Gestione del tempo e del luogo di lavoro (lavoro agile, smart working, ...)	29,1	33	32	20
Benessere fisico e mentale	27,7	30	31	23
Lavoro precario, tutele contrattuali, regole su licenziamenti e affini	27,4	23	22	37
Skill, upskilling, reskilling	23,9	27	27	16
Contrattazione collettiva e contratti integrativi	21,0	20	21	23
Adozione dell'IA e suo impatto sulle forze lavoro	20,4	22	23	16
Welfare aziendale	19,9	20	19	19
Intergenerazionalità	16,2	17	17	14
Diversità, equità, inclusione	9,3	10	10	7

Nota: il campione, rappresentativo dell'universo dei dirigenti del terziario, è costituito per più di due terzi (69%) da manager attivi in azienda (57,4% dirigenti, 5,3% executive professional, 6,3% quadri) e rispetta le principali caratteristiche anagrafico-professionali.

fondamentale per poter valutare anche gli elementi di gravità del comportamento dell'azienda non misurabili in modo oggettivo (68%). Quindi, non è una fuga dalla legge che, anzi, il 68% dei dirigenti ritiene dovrebbe prevedere risarcimenti elevati (anche sopra gli attuali 36 mesi e crescenti al crescere di dell'anzianità aziendale e anagrafica del lavoratore). Questo atteggiamento non ha particolari differenze per dimensione dell'azienda o età del dirigente.

A seguire, ma sotto i due terzi dei favorevoli, emergono vari aspetti volti a proteggere le persone, ma anche ad avere un mercato attrattivo, funzionale e funzionante ad aumentare attrattività e competitività del sistema.

I contratti a termine

Per quanto riguarda i contratti a termine, altro tema caldo, i

dirigenti ritengono che in alcuni settori siano necessari per rispondere a specifiche caratteristiche di stagionalità ecc. (89%). Allo stesso tempo, però, considerano l'instabilità e la precarietà del lavoro non solo un problema sociale, ma anche economico per il nostro Paese (78%). Proprio per questo pensano che i contratti a termine siano necessari per rispondere a picchi o incertezze dell'attività economica (77%), ma anche che servirebbero molti più controlli per verificare se siano giustificati o un modo per aggirare la legge (72%). Anche perché ritengono con forza che il lavoro stabile sia un bene per il lavoratore e l'azienda (66%).

Questo è il pensiero diffuso e generalizzato tra dirigenti più o meno giovani, di aziende grandi o piccole e anche tra chi non è più attivo.

La sicurezza sul lavoro

In merito al tema e problema caldissimo della sicurezza sul lavoro, i dirigenti hanno un'opinione netta. Primo, oltre alle regole servono controlli frequenti e approfonditi nei contesti di appalto e subappalto (89%), anche perché, dicono con forza, quasi urlano, che il fenomeno delle morti sul lavoro richiede un intervento urgente (88%). La catena di responsabilità fino alle aziende committenti, già presente, obbliga anche questi ultimi a scegliere partner, fornitori o appaltatori affidabili (72%). Solo la minoranza ritiene che la catena di responsabilità svantaggi le pmi (42%) o rischi un blocco dei lavori o un'internalizzazione (39%). Anche qui un giudizio diffuso e generalizzato per caratteristiche anagrafico-professionali dei manager. ■

Assemblee tra riflessioni e prospettive

Anche agli appuntamenti sul territorio abbiamo celebrato gli 80 anni di Manageritalia, guardando al futuro dell'Associazione e della managerialità

Come da tradizione, nel mese di maggio si sono svolte le assemblee delle Associazioni territoriali e quella degli executive professional, quest'anno dedicate alla celebrazione degli 80 anni di

Manageritalia. Gli appuntamenti hanno visto una grande partecipazione di manager associati e, in alcuni casi, sono stati l'occasione per un confronto con le istituzioni locali.



GLI INTERVENTI



Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata

Vito Leccese, sindaco di Bari: «Oggi Bari è una città dalla grande attrattiva per il turismo, ma anche per il lavoro. Questo grazie alla sinergia tra istituzioni, privati e associazioni come Manageritalia, vero punto di riferimento per i manager del pubblico e del privato».



Manageritalia Sicilia

Pietro Alongi, assessore all'ambiente del Comune di Palermo: «Nella nostra regione è stato ed è fondamentale l'apporto di Manageritalia. Nel futuro la managerialità e i manager devono essere protagonisti nel mettere le nuove tecnologie al servizio dei lavoratori».



Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta

Andrea Tronzano, assessore allo Sviluppo delle attività produttive di Regione Piemonte, in occasione della consegna delle borse di studio Fondo Mario Negri: «Voglio fare i miei complimenti a questi ragazzi ed esortarli ad avere fiducia nel futuro. Andate pure all'estero a fare le vostre esperienze di vita, di studio e professionali, ma poi tornate indietro per rafforzare e costruire insieme il futuro del nostro bellissimo territorio». Insieme a lui erano presenti anche **Ludovica Cioria**, vicepresidente del consiglio comunale di Torino, e **Laura Pompeo**, consigliera regionale.



Manageritalia Emilia Romagna

Massimo Bugani, capo staff del presidente dell'Assemblea legislativa Emilia Romagna: «Rinnoviamo la vicinanza dell'Amministrazione alle tante iniziative di Manageritalia Emilia Romagna a favore dell'incremento delle competenze, della comprensione delle evoluzioni del mondo del lavoro e dei tanti progetti solidali a favore della nostra comunità».

DELLA POLITICA

Manageritalia Toscana

Jacopo Vicini e Laura Sparavigna, assessori del Comune di Firenze: «Per noi è un piacere essere qui oggi, è un'occasione per rinsaldare l'indispensabile collaborazione tra pubblico e privato che è alla base della crescita del nostro territorio. Questo Manageritalia lo fa da ottant'anni con azioni concrete».



Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria

Francesco Rocca, presidente Regione Lazio, che ha partecipato con un messaggio: «Manageritalia rappresenta una componente strategica della nostra economia. Condivido pienamente lo spirito dell'evento: riflettere sul ruolo della leadership in tempi di cambiamenti profondi, rafforzare il dialogo tra istituzioni e mondo manageriale e rilanciare insieme una visione di crescita sostenibile, inclusiva e orientata al futuro».



Manageritalia Lombardia ed Executive Professional

Barbara Mazzali, assessore al Turismo, marketing territoriale, moda di Regione Lombardia: «Per le Olimpiadi del prossimo inverno la Regione sta facendo investimenti importanti, così da essere riconosciuti come eccellenza, quale siamo. Per la riuscita della manifestazione c'è sicuramente bisogno anche di voi manager, che siete fondamentali per far accadere le cose».



Manageritalia Trentino-Alto Adige

Andrea De Zordo, presidente della Camera di Commercio di Trento: «L'impegno, il coraggio e la capacità di visione dei manager sono fondamentali per la crescita economica del nostro territorio».

Achille Spinelli, assessore allo sviluppo economico, lavoro, università e ricerca della Provincia autonoma di Trento: «Il nostro obiettivo come Provincia autonoma è cercare di rafforzare la capacità delle imprese, puntando anche sulla figura del manager».

IL CONFRONTO CON GLI ASSOCIATI



Manageritalia Marche

Il lavoro e il sindacato sono stati al centro dell'Assemblea, che ha valorizzato questi 80 anni guardando avanti. Stimolati anche da esperti esterni in ambito lavorativo, il contratto, il welfare e la formazione sono stati i protagonisti di un dialogo volto a condividere come dare senso e benessere al lavoro, supportando al meglio i manager nell'attuarlo. Come ha sottolineato un ospite: «Il ruolo dei manager è fondamentale per garantire alle aziende attrattività e creatività, elementi utili per essere competitivi sul mercato, sia con gli stakeholder sia con i talenti».



Manageritalia Liguria

Un'assemblea all'insegna del futuro per celebrare la storia. Dal racconto della Federazione e del presidente dell'Associazione all'intervento di un esperto e docente di Diritto del lavoro su "L'importanza del lavoro e del sindacato ieri, oggi e domani", fino a una partecipata tavola rotonda sul ruolo del contratto nazionale dei manager del terziario e del suo welfare, particolarmente apprezzato per supportare i manager nelle sfide sempre più impegnative di tutti i giorni in azienda e sul mercato.



Manageritalia Campania

Un'assemblea affollata e partecipata, con al centro il Piano operativo Manageritalia 2024-2028 raccontato dal vicepresidente nazionale e dagli otto project leader. Un momento culminato in successivi gruppi di lavoro per proseguire nel dialogo e nello sviluppo di tematiche veramente sentite e molto calde per i manager. Un modo per sottolineare l'importanza dei territori nel dare vita e sostanza a un Piano che coinvolge già oltre 150 manager.



Manageritalia Veneto

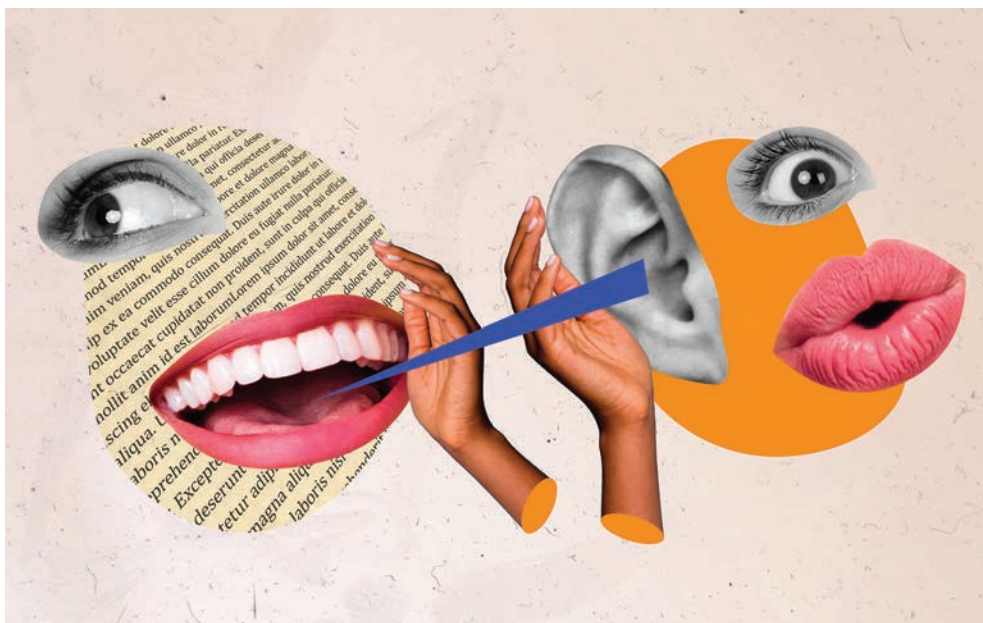
Il momento clou dell'assemblea è stato un'interessante e partecipata tavola rotonda dal titolo "Manager del futuro: innovazione, leadership e sostenibilità nel mondo del lavoro". Tanti gli spunti emersi in termini di ruolo dei manager nella crescita delle piccole e medie imprese, nella facilitazione del passaggio generazionale e nel cogliere le opportunità delle profonde trasformazioni in atto.



Manageritalia Friuli Venezia Giulia

Un'assemblea che, oltre a celebrare la storia della nostra Organizzazione, sottolineando anche gli aspetti più legati al territorio, ha premiato alcuni manager associati da 30 o 40 anni. Insomma, storia di Manageritalia e delle sue persone, sempre al centro e protagoniste. Il tutto aperto da uno stimolante e partecipato dialogo sull'IA, per ribadire che siamo già tesi a costruire il futuro.

DICONO DI MANAGERITALIA



In occasione degli 80 anni di Manageritalia, abbiamo invitato gli associati a condividere un pensiero o un ricordo legato alla vita associativa. Dai molti commenti ricevuti è emerso che l'Associazione è un punto di riferimento sotto numerosi aspetti: supporto, crescita, aggregazione e networking, futuro.

Supporto nei momenti difficili

Molti raccontano il sostegno ricevuto in situazioni complesse, come licenziamenti, difficoltà lavorative e personali. L'assistenza sindacale e il supporto umano sono stati fondamentali per superare queste sfide.

Crescita personale e professionale

Alcuni sottolineano come la propria Associazione abbia contribuito alla loro crescita, attraverso corsi formativi, esperienze di leadership e opportunità di confronto con colleghi e dirigenti di diversi settori.

Aggregazione e networking

Eventi come congressi, assemblee, premiazioni e percorsi formativi hanno favorito la socialità e l'unione tra gli associati, creando momenti di condivisione e networking in un ambiente stimolante e collaborativo.

Iniziative e progetti per il futuro

Per molti, l'Associazione è un punto di riferimento per la realizzazione di progetti innovativi e iniziative sociali in favore del terzo settore, dei giovani (food4minds e Vivi da Manager) e delle donne manager.

Manageritalia Servizi e Assidir

Due realtà per offrire servizi operativi e assicurativi ai manager e alle loro famiglie, tra storia e innovazione

Manageritalia Servizi

Manageritalia Servizi è nata nel 1981 come Fendac Servizi, nell'ambito dell'evoluzione della struttura operativa di Fendac (Federazione nazionale dirigenti

aziende commerciali), oggi conosciuta come Manageritalia. La sua creazione rispondeva all'esigenza di fornire servizi strategici e operativi sempre più articolati

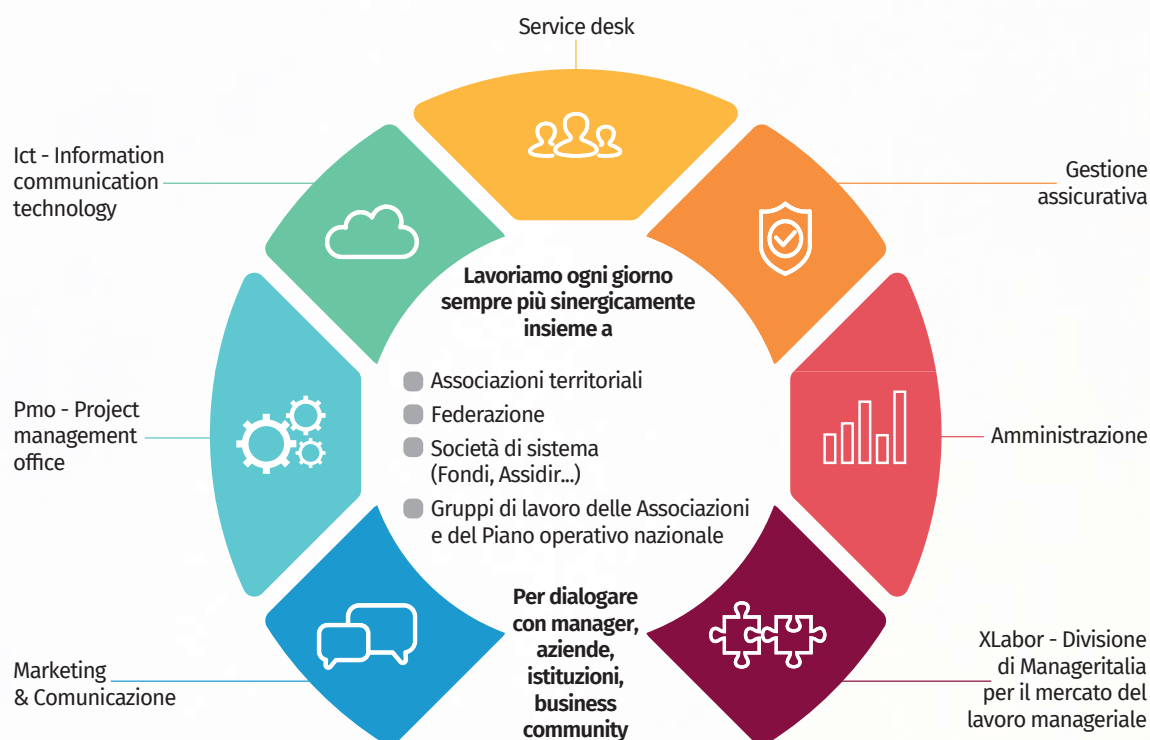
e specializzati alle Associazioni di Manageritalia e, con loro, ai dirigenti del terziario, allora in forte crescita. Nei primi anni si è occupata principalmente della produ-

La storia della nostra Organizzazione è scandita da 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 a loro, il Paese. In ogni numero della rivista ne ripercorriamo una o più, raccontando come ciascuna abbia segnato il nostro cammino e contribuito a plasmare il presente e il futuro. In

questo numero, il nostro viaggio nella storia di Manageritalia prosegue con altri due momenti significativi: la nascita di Fendac Servizi (oggi Manageritalia Servizi) nel 1981, tappa importante nell'evoluzione della nostra struttura operativa, e di Assidir nel 1990, società che ancora oggi opera come intermediario assicurativo di Manageritalia.

MANAGERITALIA SERVIZI

Cosa facciamo, con chi e per chi lo facciamo



zione dell'house horgan – inizialmente *Il giornale del dirigente*, oggi *Dirigente* – e dell'organizzazione degli eventi. In seguito, ha ampliato il suo ambito d'azione in ottica di gestione manageriale e aumento delle competenze, includendo attività di marketing e comunicazione, amministrazione, gestione del patrimonio, sviluppo e gestione di attività di Ict, gestione progetti e servizi vari per tutte le organizzazioni del sistema Manageritalia. In alcuni casi, ha esteso il proprio supporto anche ai Fondi

contrattuali e alle compagnie delegatarie dell'Associazione Antonio Pastore e il lavoro con XLabor. Una vera e propria managerializzazione del supporto all'attività dell'intera organizzazione dei manager del terziario in un contesto più ampio di inno-

vazione e rafforzamento del sistema di rappresentanza manageriale.

UNA VISIONE CHE ATTRAVERSA IL TEMPO

Assidir

Sempre nell'ottica di aumentare la managerializzazione e le competenze a supporto dell'attività contrattuale e dei servizi verso i manager, nel 1990 nasce Assidir come intermediario assicurativo della Federazione. La missione di Assidir è partita dalla gestione delle tutele derivanti dai contratti collettivi nazionali, come quella che oggi è la Convenzione Antonio Pastore.

Nel tempo, forte delle sue competenze, si è ampliata per agire come filtro tra le compagnie assicurative e l'associato, sempre nell'interesse di quest'ultimo. Offre consulenza e coperture assicurative su misura per i dirigenti in attività e in pensione, ex dirigenti, quadri, executive professional e loro familiari, con l'obiettivo di proteggere – ben oltre quanto previsto dal contratto e a favore dei manager che non vi rientrano – la famiglia, la salute, la previdenza, il patrimonio e l'azienda degli associati.

Negli ultimi anni, anche supportando la



Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis, ha costruito un vero e proprio pacchetto di welfare collettivo e individuale riservato a dirigenti, quadri, executive professional associati e loro familiari.

Assidir propone per gli associati Manageritalia (dirigenti, quadri, executive professional e i loro familiari) e per le aziende soluzioni assicurative, anche tramite una sezione e-commerce disponibile sul proprio sito, nelle seguenti aree:

→ patrimonio

→ persona

→ risparmio – previdenza

→ viaggi e vacanze

→ welfare

Inoltre, Assidir propone gratuitamente un check-up assicurativo, con l'obiettivo di individuare i rischi e la portata di eventi dannosi che potrebbero comportare perdite economiche per una famiglia o un'azienda, seguita da una gestione razionale dei rischi.

LA STORIA DI ASSIDIR

1990

Fondazione di Assidir. Nasce con l'obiettivo di offrire soluzioni assicurative personalizzate ai dirigenti, ex dirigenti, quadri ed executive professional associati a Manageritalia, oltre che ai loro familiari.

1997

Assidir è protagonista della nascita della Convenzione Antonio Pastore, un unicum nel panorama contrattuale e di copertura rischi.

2000

Assidir realizza in favore degli associati a Manageritalia la Linea Famiglia. Una risposta alle esigenze degli associati a integrazione e completamento delle tutele del contratto collettivo di categoria.

2010-2020

Espansione dei servizi assicurativi. Introduzione di nuove polizze su misura per la protezione del patrimonio, della persona, della famiglia e dell'azienda, inclusi prodotti per la long term care (LTC) e la previdenza integrativa.

2024

La convenzione è stata rinnovata, prevedendo l'introduzione della Dread Disease e arricchendo la garanzia LTC.

L'opinione di Barbara Casillo, direttore generale Aica

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?

«L'Associazione è riuscita ad evolversi mantenendo centrali nel tempo le esigenze dei manager, dagli aspetti formativi al welfare contrattuale. Una storia che testimonia la capacità di rapido adattamento ai cambiamenti nel mondo del lavoro, rimanendo fedele alla propria mission di tutela e valorizzazione del ruolo dei manager».



Barbara Casillo direttore generale Aica, Associazione italiana Confindustria alberghi

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

«La figura del manager avrà un ruolo sempre più strategico, anche alla luce delle evoluzioni in atto nel nostro settore. Leadership, innovazione, dinamicità e competenza sono tra le attitudini necessarie per guidare e gestire le aziende alberghiere – e non solo – verso le nuove e future sfide di un mercato sempre più competitivo. Il futuro delle nostre aziende passa anche dalla qualità della classe dirigente, la loro formazione e crescita professionale è fondamentale e Manageritalia contribuisce fattivamente a ciò».

Ruoli chiave e obiettivi raggiunti: le testimonianze di Manageritalia Servizi e Assidir



Guido Carella
presidente Manageritalia Servizi

di competenze e servizi integrati. L'obiettivo è rafforzare la coesione del sistema e accelerarne lo sviluppo. Manageritalia Servizi è il motore operativo per un sistema associativo sempre più sinergico, orientato al futuro e al servizio dei manager, con l'innovazione, a partire dall'ambito sindacale e contrattuale, nel proprio Dna».

«Manageritalia Servizi svolge oggi un ruolo strategico di supporto operativo e consulenziale per l'intero sistema Manageritalia. Collabora attivamente con le Associazioni e le società del sistema per potenziarne l'efficacia, facilitare l'attuazione delle strategie e promuovere l'innovazione. In prospettiva futura, si propone sempre più come hub

«Assidir rappresenta oggi e in ottica futura un attore determinante per il sistema Manageritalia e i suoi manager associati, offrendo competenze specialistiche nella protezione dei rischi e nella costruzione di soluzioni di welfare innovative. In un mondo in continua evoluzione, dove i rischi aumentano e il benessere in tutto il ciclo di vita è sem-



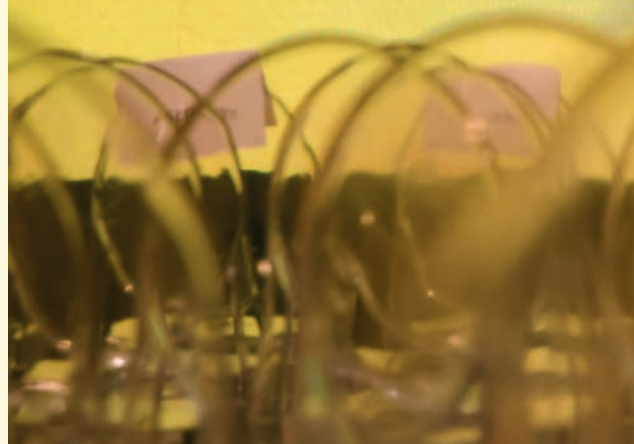
Mauro Dotti
presidente Assidir

pre più centrale, Assidir anticipa i bisogni emergenti, integrando servizi personalizzati e consulenza evoluta a supporto del contratto e degli altri tanti servizi complementari che il nostro sistema offre. Il suo ruolo sarà sempre più centrale nel garantire sicurezza, benessere e sostenibilità per i professionisti del management».

La conoscenza non basta più

Il futuro del sapere, tra crisi della conoscenza e nuove competenze, per decidere nell'incertezza. Il 7 maggio è stato presentato il Next Think Tank di Cfmt, nuova piattaforma per interpretare e progettare il futuro in modo divergente. Nella stessa occasione, una presentazione del paper The Unknowledge Economy, con chiavi di lettura originali per affrontare l'epoca della bulimia cognitiva

VIAGGIO AL DELL'ECON DELL'INCON



Durante il Next Think Tank di Cfmt del 7 maggio, gli autori di *The Unknowledge Economy* hanno presentato il paper commentando il contesto che li ha spinti a scrivere il volume e fornendo ai presenti alcuni spunti utili a leggere presente e futuro con occhi nuovi.

Bulimia cognitiva e conformismo del pensiero

Apprendo i lavori, **Thomas Bialas** ha affermato che «viviamo in un'epoca di bulimia cognitiva: siamo aggrediti da tantissime informazioni, che però non abbiamo il tempo di digerire e leggere con spirito critico».

Questo ci porta ad essere «conformisti della conoscenza» e a non reagire a fenomeni come la censura o il pensiero unico. «Tutto questo – ha concluso Bialas – in aggiunta alle novità digitali come l'intelligenza artificiale che, di sicuro, non aiuta a comprendere la realtà, favorirà una crisi identitaria, oltre a quella sociale».

La crisi epistemologica è anche economica

Luca De Biase ha poi commentato la crisi epistemologica in cui ci troviamo, causata dal fatto che non sono più gli accadimenti a guidare le opinioni, bensì il contrario: il sistema mediatico crea un'opinione, che poi diventa un fatto, la re-

CENTRO OMIA NOSCENZA



altà. «Ma come si fa a prendere decisioni – si chiede De Biase – se non si sa davvero come stanno le cose? Ecco che la risorsa, anche economica, di questo tempo è la conoscenza; la crisi epistemologica che viviamo, infatti, è anche una crisi economica».

Allenare lo sguardo sul futuro

Nel suo intervento, **Andrea Granelli** ha fornito ai manager alcuni suggerimenti per allenare il proprio sguardo sul futuro, che si manifesta sempre con indizi significativi: «Primo: dedicate del tempo a organizzare la conoscenza e ad allenare la memoria, magari aiutandovi con il digitale. Secondamente:

esercitate l'arte combinatoria. Da un lato, allenatevi a trovare e costruire le connessioni tra oggetti/informazioni per dare senso alle cose, dall'altro decostruite e sviluppate il pensiero critico. Terzo: lavorate sugli oggetti di conoscenza, come immagini e aforismi, che sono sempre utili per fissare i concetti e rendere "memorabile" la conoscenza».

Il design thinking come strumento cognitivo

Infine, raccontando la nascita di alcuni celebri pezzi di design, **Marco Tortorioli Ricci** ha mostrato come il *design thinking* sia uno «strumento utile a ripensare concetti, azioni e relazioni». Proprio secondo queste

logiche è stata strutturata la "un-exercise room", la sezione finale del paper *The Unknowledge Economy*, che contiene utili esercizi per disimparare quello che si sa e fa e guardare al mondo, all'azienda e al lavoro con occhi nuovi.

Kill skill: imparare disimparando

Hanno chiuso i lavori Thomas Bialas e **Nicola Spagnuolo**, direttore Cfmt, con l'invito "kill skill": «Per il futuro servono nuove competenze. Dobbiamo quindi uccidere quelle vecchie... imparare a disimparare tutto ciò che c'è di sbagliato, inutile, infruttuoso e superficiale di quello che abbiamo appreso fino ad oggi». ■

DI CHE SI PARLA QUI? SCUSATE IL RITARDO

2000. Il Millennium Bug c'è stato eccome. Non era informatico ma informativo, anzi, disinformativo. Puro disordine della conoscenza e condivisione della scemenza. Dunque, uno "scenario" futuro su cui riflettere

Thomas Bialas, futurist

Chi cerca trova. Noi non abbiamo cercato ma abbiamo trovato.

La tavola era già bella che apparecchiata. Si trattava "solo" di osservare il comportamento dei commensali e magari prevedere le portate in arrivo e le future digestioni o reazioni. Da tempo qualcosa non quadrava. Lo sentivi nell'aria. La tanto celebrata economia della conoscenza, espressione coniata da Peter Drucker, con la quale si intende l'utilizzo delle informazioni e conoscenze per generare valore, stava diventando un disvalore o, meglio, il caos. Tutto ebbe inizio nel 2000. All'alba del nuovo secolo. Ve lo ricordate? La paranoia del grande bug. Il bug c'è stato, in effetti, e ha mandato in tilt la conoscenza futura. Paradossale, vero? Tutti a dirci che grazie a internet e al mondo digitale avremmo avuto accesso a una conoscenza sconfinata e condivisa. Un'immensa e assoluta biblioteca a disposizione di tutti. Siamo però sinceri, chi ne aveva veramente voglia? La solita élite. I soliti secchioni.

Per il resto è stata la classica o, meglio, la nuova rottura del vaso di Pandora digitale. Una vomitata overload tale da provocare il blocco del sistema cognitivo-digestivo. Infatti, ora, tutta la scemenza e superficialità affliggono il grosso dell'umanità. Certo, TikTok, lo scrolling compulsivo e la dipendenza dall'intelligenza artificiale (che bello, pensa per me) erano a

venire, ma già allora doveva, poteva, essere chiaro come andava a finire. Una babele dell'inconsistenza della conoscenza. Poi, a seguire, in anni più recenti, vennero la sistematica falsificazione, manipolazione, confusione ed esagerazione dell'informazione supportata anche dall'IA o, meglio, dai deepfake e dall'onnipresente propaganda ora globalizzata ed equamente distribuita da tutti su tutto il pianeta. 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? In breve, l'inconsistenza della conoscenza ormai apparecchia tutte le tavole, anche i tavoli delle riunioni in preda al tormento della madre di tutte le domande: se non so più niente, come faccio a decidere? Ecco. È giunto il tempo di fissare il vasto problema e tema. Knowledge economy, unknowledge economy, nextknowledge economy. Tesi, antitesi e sintesi.

Una triade con fenomeni sovrapposti che si completano e distruggono a vicenda. Una tripartizione con



cui ognuno deve fare i conti. In questa fase storica, ognuno di noi vive, volente o nolente, contemporaneamente nell'economia della conoscenza, dell'inconoscenza e della nuova conoscenza. Un giorno qua, un giorno là. Spesso, inconsapevolmente. Knowledge, unknowledge e nextknowledge. Inseparabili, ma, forse, superabili. E di questo che parliamo qui. That's all folks. Resta però ancora una cosa da fare. Risorgere. Non più soft skills ma so oft skills. Così tante e così spesso. Abilità per la nuova era della prossima conoscenza.

Testo tratto dalla prefazione del volume *The Unknowledge Economy. L'economia dell'inconoscenza. Se non so più niente, come faccio a decidere?* scritto da Thomas Bialas, Luca De Biase, Andrea Granelli e Marco Tortoioli Ricci (pubblicato da Cfmt, edito da Franco Angeli Edizioni).

Ti ha incuriosito? Scarica qui la tua copia gratuita del libro



RAPPORTO CIDA-CENSIS: RILANCIARE L'ITALIA DAL CETO MEDIO

Il 22 maggio, presso la Camera dei deputati, nell'Aula dei gruppi parlamentari, Cida ha presentato il rapporto "Rilanciare l'Italia dal ceto medio. Riconoscere competenze e merito, ripensare fisco e welfare". Il Rapporto, realizzato dal Censis, è stato introdotto da Stefano Cuzzilla, rieletto presidente di Cida per un nuovo mandato, insieme ai vicepresidenti Marco Ballarè, Antonello Giannelli e Guido Quici.

Attraverso un racconto ampio e approfondito sono state esaminate le dinamiche socioeconomiche e i valori utili per comprendere come il ceto medio sia ancora un protagonista della società italiana, ma che da troppo tempo è costretto a non facili adattamenti di fronte a un fisco penalizzante e a un'attenzione ridotta da parte dei decisori politici.

La precedente edizione del Rapporto Censis-Cida ha ridato slancio al dibattito sul ceto medio in Italia, evidenziando sia le principali criticità che deve affrontare – come il diffuso senso di declinamento e il blocco della mobilità sociale in alto – sia la sua notevole capacità di adattamento e tenuta.

Questa seconda edizione consente di andare oltre, evidenziando che, se il sentirsi di ceto medio è la base dell'appartenenza ad esso, il livello culturale come mix di titolo di studio, competenze, conoscenze, interessi culturali ecc. è il principale fattore identitario soggettivo distintivo, più che il lavoro svolto o la condizione economica. In passato, invece, epicentro dello stile mentale e di vita era la corsa verso livelli più alti di consumo e benessere. Un'ulteriore novità consiste nell'evoluzione del modello di sicurezza, segnato dall'erosione di due pilastri ancora fondamentali, come il welfare pubblico e il risparmio privato, dal poten-

ziamento di un pilastro aggiuntivo, il welfare complementare, e dall'efficacia persistente del tradizionale pilastro del welfare familiare.

Emerge quanto il ceto medio sia ancora un protagonista vitale della società italiana, da troppo tempo costretto a non facili adattamenti di fronte alla persistenza di un fisco penalizzante e di un'attenzione ridotta al valore delle competenze e delle funzioni dirigenziali in una

società ad alta complessità, che troppo spesso alle persone appare ben poco comprensibile, in cui le grandi decisioni sono prese in un altrove lontano. Il ceto medio vive un paradosso: è troppo ricco per ricevere aiuti, troppo povero per costruire futuro. È la classe che regge il Paese, ma si ritrova schiacciata dal peso fiscale ed esclusa dalle tutele; la competenza non viene premiata.

Diventa urgente, pertanto, prestare ascolto ai nuovi bisogni, aspettative e desideri di questa parte fondamentale della popolazione per il rilancio dell'intero sistema-Italia.

Il viceministro dell'Economia, Maurizio Leo, presente all'incontro, si è impegnato a ridurre le tasse per i ceti medi. Occorre una riforma fiscale che alleggerisca la pressione sul lavoro dipendente, che valorizzi chi crea occupazione e competenze e che riconosca il ruolo strategico della dirigenza italiana come leva di competitività, coesione e progresso.

Investire nel rilancio del ceto medio non è solo una scelta economica, ma anche una strategia per rafforzare la coesione sociale, valorizzare il capitale umano e culturale e garantire un futuro più stabile e prospero per l'Italia.



 <https://bit.ly/Cida-Censis-5-25>

ISTAT: RAPPORTO ANNUALE 2025

LA SITUAZIONE DEL PAESE

Il 21 maggio scorso, presso la Camera dei deputati, l'Istat ha presentato il Rapporto annuale 2025.

Il dossier, oltre ad occuparsi di geopolitica e macroeconomia, offre una mappa per delineare la società italiana.

Dal 2000 al 2024, il Pil in Italia è aumentato del 9,3% in termini reali. Nello stesso periodo, la crescita è stata di circa il 30% in Germania e Francia e di oltre il 45% in Spagna.

L'Italia, in particolare dopo il 2000, è stata caratterizzata da una crescita economica contenuta e da una dinamica molto debole della produttività.

Al 1° gennaio 2025, la popolazione residente in Italia è scesa sotto i 59 milioni. La diminuzione, in atto dal 2014, è dovuta a una dinamica naturale fortemente negativa: la natalità continua a calare (nel 2024 solo 370mila nascite) e la fecondità ha raggiunto il minimo storico di 1,18 figli per donna, sfavorita sia dalla riduzione del numero di donne in età fertile sia dal crescente rinvio della genitorialità.

Nel biennio 2023-2024, le persone sole costituiscono il 36,2% delle famiglie e le coppie con figli scendono al 28,2%. Preoccupante è l'aumento dell'espatrio tra i giovani 25-34enni con una laurea: 21mila nel 2023, un record storico; il risultato è una perdita netta di 97mila giovani laureati in dieci anni.

Tra il 2011 e il 2022 è quasi raddoppiata l'incidenza dei lavoratori di 55 anni e più rispetto a quelli con meno di 35 anni: si è passati da un rapporto di circa uno su due (53% per il totale degli addetti, il 29% per i soli dipendenti) a un rapporto quasi paritario (98,6%, 65,5% per i soli dipendenti).

Nell'anno l'occupazione è cresciuta dell'1,5%, con 352mila unità in più, mentre il tasso di disoccupazione è

calato al 6,5%. Tra il 2000 e il 2024 l'occupazione è aumentata in misura analoga a Francia e Germania, ma trainata da settori dei servizi a ridotta produttività e alta intensità di lavoro. Il peso delle professioni qualificate nell'occupazione è cresciuto, anche se in misura minore rispetto alle altre grandi economie europee, e negli anni più recenti è aumentata l'importanza dell'occupazione in professioni Ict, fondamentale per la competitività.

Dal lato dell'offerta, le generazioni che si sono affacciate sul mercato del lavoro sono decisamente più istruite di quelle che le hanno precedute ed è aumentata in misura altrettanto notevole la partecipazione femminile.

Per quanto riguarda i salari, l'Istat certifica che tra il 2019 e il 2024 le retribuzioni contrattuali hanno perso il 10,5% del potere d'acquisto, a causa della forte crescita dei prezzi.

Il calo è stato rilevante soprattutto alla fine del 2022, quando ha raggiunto il 15%. In seguito la perdita è diminuita, toccando a febbraio l'8,7%, per poi risalire al 10% nel marzo 2025.

Le disuguaglianze territoriali restano forti, con incrementi ampi di occupazione nelle grandi città metropolitane del Centro-Nord, dove anche la popolazione continua ad aumentare, a fronte di aumenti più contenuti – o addirittura cali – in alcune aree del Mezzogiorno e in zone del Centro-Nord colpite dal declino industriale.

L'istruzione continua a garantire un premio salariale, crescente nell'arco della vita lavorativa, ma la mobilità sociale è complessa e condizionata dalle caratteristiche della famiglia d'origine, a partire dal livello e dal tipo di istruzione conseguito.

Infine, l'invecchiamento della forza lavoro e il rafforzamento del capitale umano hanno inciso in modo differenziato sul sistema produttivo. Le imprese con giovani qualificati hanno maggior successo economico, mentre il ricambio generazionale costituisce un problema per quelle più piccole e meno efficienti. Le imprese a rischio di mancato ricambio generazionale, rileva il rapporto, sono il 30,2%.

Nel 2024, il consolidamento del rientro da una fase di elevata inflazione e l'espansione dell'occupazione rappresentano risultati positivi per il nostro Paese, che tuttavia non devono farci dimenticare i vincoli alla crescita e gli squilibri che inibiscono uno sviluppo più sostenibile e inclusivo. Questi ostacoli appaiono particolarmente gravosi per le giovani generazioni, ridotte nel numero ma più istruite rispetto alle precedenti, benché spesso caratterizzate da livelli di reddito e opportunità di occupazione più contenuti rispetto agli altri maggiori paesi dell'UE.



 <https://bit.ly/Rapp-Istat-2025>

Evoluzione delle vendite tra segnali deboli e forti

I must da presidiare

Matteo Cremaschi, head of SAP customer experience sales di SAP Italia

Secundo lo studio “2025 - The future of sales skills”, pubblicato recentemente da Mercuri International, il mondo delle vendite b2b sta cambiando molto velocemente. A guidare questa trasformazione sono una crescente complessità nei cicli di vendita, di aspettative dei clienti sempre più elevate e l'entrata dell'intelligenza artificiale (IA) in tutte le aree aziendali.

Il valore prima di tutto

Di fronte a questi nuovi trend, il passaggio verso modelli di vendita basati sul valore diventa imprescindibile, così come lo sviluppo e il potenziamento di nuovi orientamenti e competenze. Ad esempio, sarà sempre più cruciale per i commerciali non solo conoscere il prodotto, ma comprendere gli obiettivi strategici del cliente e

i vantaggi che il prodotto/soluzione proposti possono generare; fornire insight personalizzati ai clienti sfruttando la ricchezza di dati interni ed esterni; infine, comprendere come automatizzare le attività più ripetitive e quali prioritzare per salvaguardare il bene più prezioso che hanno, ossia il tempo.

Tecnologia e IA: alleati imprescindibili

Questi i “segnali” forti, che sostituiscono un uso avanzato della tecnologia a supporto dei team di vendita, da CRM di ultima generazione a soluzioni di sales automation all'avanguardia abilitate dall'IA.

L'IA fornisce infatti gli insight e potenzia le performance dei venditori, ottimizza i processi e garantisce una strategia di vendita che sia simultaneamente proattiva e adattiva.



L'IA non solo riesce a consolidare e analizzare enormi quantità di dati, ma offre anche informazioni facilmente fruibili, consentendo ai responsabili di identificare nuovi trend, anticipare le esigenze dei clienti e personalizzare le interazioni.

Con l'IA, i commerciali possono ottimizzare i propri sforzi, collaborare in modo più armonico con i colleghi del marketing e del servizio clienti, ridurre i tempi dei cicli di vendita e, di conseguenza, aumentare i tassi di conversione.

Fiducia nell'IA: una questione aperta

Lo studio mette in evidenza anche un altro aspetto importante: oggi il mondo delle vendite fa fatica a fidarsi di tool di IA. Solo il 9% degli intervistati ha dichiarato di essere molto confidente nell'usarla per qua-



lificare i lead, e solo il 15% pensa di trarne vantaggio per la stesura di proposte commerciali o report.

Si tratta di una sfida che in realtà non riguarda solo le strutture commerciali. Secondo uno studio che SAP ha svolto a fine 2024 su oltre 4.000 manager a livello globale, è emerso che il divario nell'alfabetizzazione dell'IA sta influenzando la percezione dell'IA da parte dei lavoratori: meno la si conosce, più la si teme. Man mano che l'IA entra in azienda, bisogna quindi investire nell'alfabetizzazione digitale per aiutare le persone a comprenderla, aumentandone l'adozione e garantendo che tutti siano formati per trarne vantaggio.

Come aumentare la confidenza con l'IA

I modi per migliorare l'alfabetizzazione dell'IA tra i vendi-

tori sono diversi. Tra questi, promuovere il livello di coinvolgimento dei commerciali in progetti di IA per definire insieme i Kpi di successo, offrire corsi di formazione sulle nuove soluzioni software che integrano l'IA, utilizzare strumenti di IA in scenari pratici e applicazioni reali, incoraggiare la sperimentazione attraverso la collaborazione tra peer.

Per migliorare l'alfabetizzazione dell'IA tra i venditori è necessario promuovere il livello di coinvolgimento dei commerciali in progetti di IA e lavorare con i suoi strumenti

SAP 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>

Per una “leadership di cura” in tempi burrascosi

Di fronte al ritorno di modelli autoritari nelle organizzazioni, prendersi davvero cura delle persone è la via più efficace per generare risultati, benessere e responsabilità condivisa

Valeria Cantoni Mamiani,
founder di Leading by Heart

Lui è tornato è il titolo di un simpatico e distopico film sul ritorno di un dittatore del XX secolo che piomba in Europa dopo ottant'anni e la trova molto cambiata, non adatta ai suoi standard, alle sue idee, orribilmente democratica e aperta, piena di gente “molle” e “debole”, e si sente del tutto inadeguato al nuovo contesto.

Ritorni autoritari e contesto incerto

Lo userei come titolo anche per raccontare quello che sta accadendo in una parte di mondo e in alcune organizzazioni. Lui è tornato: il leader che vuole apparire il più forte, senza crepe né cicatrici. Deciso, prepotente, sicuro che gridare più forte alla fine sia vincente. Che vede un “alto potenziale” solo in chi soverchia gli altri in nome della performance. Certo che i risultati non debbano guardare in faccia a nessuno, che l'unico driver sia il denaro e che le persone siano motivate solo da quello. Che, tendenzialmente, siano tutti da controllare perché perdono tempo e di loro non ci si può fidare, neppure quelli che

obbediscono, figuriamoci quelli che dissentono!

In questo clima, le persone soffrono, faticano a trovare il senso, lo cercano al di fuori del lavoro, si demotivano e, a volte, se ne vanno o si mettono in modalità standby, minimo sforzo, quello che viene chiamato quite-quitting.

Questo avviene nonostante l'abbondante letteratura che spiega con dati scientifici e statistiche che le persone che stanno bene tra loro lavorano meglio e che la qualità delle relazioni è alla base della motivazione e della soddisfazione al lavoro, insieme alla percezione di valere e al poter contribuire attivamente ai successi dell'organizzazione, ognuno per la sua parte.

La cultura della cura guardando ai risultati

Le teorie della complessità sull'interconnessione, la consapevolezza delle neuroscienze sul funzionamento dell'empatia, le ricerche delle scienze comportamentali sui bias ci dicono che l'organizzazione è un sistema vivo, fatto di persone, sensibilità, idee, abitudini, desideri, attitudini differenti a cui è fondamentale dare voce e di cui



un o una leader consapevole devono prendersi cura.

Ognuno è un giacimento di intelligenza ed energia che, se incanalate, valorizzate e ben integrate, possono portare a risultati sorprendenti: maggiore motivazione, più consapevolezza del proprio ruolo, capacità di collaborare, di affrontare meglio difficoltà e incertezza e autodeterminarsi, sentendosi meno vittima e più attore.

Ho la fortuna di lavorare da alcuni anni con organizzazioni che hanno adottato la cura come modello di comportamento, costruendo insieme percorsi di trasformazione dai risultati straordinari.

Incontro e formo persone che, consapevoli del proprio impatto, si impegnano ogni giorno ad aiutare colleghi e colleghe ad adottare comportamenti di vero ascolto, ad avere una buona gestione delle proprie emozioni, a utilizzare un linguaggio chiaro e

preciso, capace di chiedere senza pretendere. Allo stesso tempo, lavorano per abbandonare giudizi e automatismi che spesso possono essere tossici per il benessere del team.

La cura è «ogni pratica volta a mantenere, continuare o riparare il mondo», ci spiega la sociologa Joan Tronto. Se alla parola mondo sostituiamo organizzazione, diventa evidente che promuovere la cultura della cura porta a conservare la vita dell'azienda, continuarla nel tempo e riparare errori e fallimenti.

Impatto e responsabilità

Come ha scoperto la fisica quantistica, siamo tutti interconnessi, tutti impattano su tutto e non c'è nulla di lineare, tutto è intrecciato. Dunque, ogni cosa io dica o decida di non dire, o tutto ciò che faccia o decida di non fare, ha un impatto sul sistema, dunque sugli altri, che a loro volta impattano su di me.

Avere cura di sé e degli altri, dell'ambiente in cui si lavora, dello spazio in cui ci si muove, del tempo proprio e altrui e delle relazioni che si tessono è una garanzia che si possa mantenere in vita l'organizzazione in contesti di grande cambiamento

Questo introduce nell'organizzazione la consapevolezza della responsabilità diffusa in ogni granello del sistema.

Avere cura di sé e degli altri, dell'ambiente in cui si lavora, dello spazio in cui ci si muove, del tempo proprio e altrui e delle relazioni che si tessono è una garanzia che si possa mantenere in vita l'organizzazione in contesti di grande cambiamento.

VERSO UNA LEADERSHIP DI CURA



Strumenti e pratiche per una leadership consapevole, empatica e sostenibile

In un contesto lavorativo sempre più rapido, competitivo e orientato al raggiungimento dei risultati, la capacità di chi ricopre ruoli apicali di prendersi cura non solo di sé stesso, ma anche delle persone con cui lavora, rappresenta un elemento chiave per garantire la sostenibilità del lavoro nel tempo e la qualità delle relazioni professionali. In quest'ottica, diventa essenziale coltivare una leadership più umana, capace di integrare competenze relazionali e capacità di ascolto. Questo percorso formativo nasce con l'obiettivo di offrire strumenti concreti e applicabili, utili a sviluppare una leader-

ship consapevole, fondata sull'intelligenza emotiva, sulla costruzione della fiducia e sulla gestione efficace dei conflitti all'interno dei contesti organizzativi.

QUANDO E DOVE

In partenza il **18 settembre** alle **9,30**

 **cfmt**
Milano,
Learning House



Non ci scegliamo i colleghi e tanto meno il capo: per evitare che lavorare insieme sia una condanna, è necessario che i manager creino le possibilità per tutti, compresi loro, di imparare a stare insieme nella

quotidianità, anche nelle tempeste.

La responsabilità manageriale della cura è legata alla capacità di responsabilizzare tutti, a ogni grado della gerarchia, ad avere un impatto positivo sul

sistema. Questo significa saper gestire la propria emotività, comprendere che i feedback non sono contro di "me", imparare a riconoscere i propri bisogni – da cui derivano le emozioni – e di conseguenza esprimere

opinioni e punti di vista in modo chiaro ma non prevaricante, senza pretendere che gli altri comprendano desideri e aspettative non esplicitati. Significa anche sapere come ci si sente e come le persone del team stanno a livello di energia emotiva o spirituale, ossia se si sentono connesse, ascoltate e percepiscono di avere un impatto e che il loro lavoro ha un senso.

Fare sciame

Osservando le api, si vede come sappiano bene dove andare e come lo sappiano insieme. Non c'è un'ape che decide e le altre che seguono. Si crea nello sciame una sorta di comunicazione

implicita, che fa sì che lo sciame scelga il luogo adatto per fare l'alveare.

Adottare una leadership di cura, che sa creare la responsabilità diffusa perché tutti abbiano cura di sé e degli altri, del sistema e delle relazioni, in un movimento circolare, è un po' come fare sciame.

Le persone che fanno esperienza della cura sanno mettersi insieme per parlare bene degli altri, per aiutarsi, avere rispetto gli uni degli altri (sembra scontato ma non lo è affatto), per ascoltarci senza pensare che si debba vincere a tutti i costi, per lavorare insieme facendosi del bene. Nelle organizzazioni dove agi-

sce la leadership di cura, questo fare sciame è contagioso, le persone amano aiutare gli altri sul lavoro, imparare a parlare in modo non violento, sapere come si gestisce la rabbia. E negli anni si sono creati veri e propri ambasciatori, la cui missione è diffondere questa cultura e questi comportamenti nelle reti della propria organizzazione. I manager non devono fare molto, ma due cose sì:

1. dare il buon esempio, con comportamenti concreti;
2. legittimare gli sforzi dei collaboratori che desiderano dedicare tempo e impegno verso la diffusione di una cultura della cura.



**CONVENZIONE DIRETTA**

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

PERCHÉ SCEGLIERE NOI

-  **Tecnologie all'avanguardia**
-  **Personale qualificato**
-  **Diagnostica rapida**
-  **Puntualità nella gestione**
-  **Ambiente accogliente**

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

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

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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

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

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

LA LEZIONE DEI CLASSICI PER I MANAGER DI OGGI

Denaro, potere, benessere, intelligenza artificiale. Una nuova collana ripubblica i grandi testi “rinfrescati” e dà consigli nel lavoro e nella vita

Per guardare avanti a volte è utile voltarsi indietro, attingendo agli insegnamenti dei grandi pensatori del passato. Con questa idea è nata la collana “I classici”, lanciata da ROI Edizioni al Salone del libro di Torino. Ma perché manager e imprenditori dovrebbero dedicare tempo, risorsa sempre più scarsa, alla riscoperta dei grandi filosofi? A rispondere è Cristina Dell'Acqua, insegnante, scrittrice e curatrice della collana.

Come inizia questa nuova avventura editoriale?

«La proposta mi è arrivata da ROI e l'ho accettata volentieri. Avevo in mente da tempo che, per far arrivare i classici a più persone possibile, fosse necessario renderli più attuali, con traduzioni “fresche”. Spesso le vecchie traduzioni allontanano i lettori, specie quelli più giovani. Siamo partiti con quattro temi: la felicità, l'amicizia, gli animali e l'amore. Non si tratta di libri astratti, per studiosi, ma di opere pratiche, che aiutano tutti a tirarsi fuori dalla palude della vita».

In un mondo sempre più all'intelligenza artificiale,

hanno ancora senso gli studi classici?

«Ora più che mai. Nel dialogo con l'IA la riscoperta dei classici aiuta molto. Come ogni rivoluzione, l'IA è un passaggio importante e delicato. La cultura e le competenze digitali sono importanti. Ma un'altra competenza essenziale consiste nella capacità di dialogare con l'intelligenza artificiale generativa, di fare le domande giuste nel modo giusto. In questo, la cultura di base, anche classica, è fondamentale. Più leggi, ti confronti, ti nutri e più sarai in grado di usarla in modo efficace e senza timori».

Che cosa insegna Seneca a manager e imprenditori?

«Seneca si concentra sul tema del benessere. Stare bene è importante per tutti. Se si parla di benessere, non credo che possa esserci una scissione fra vita personale e lavorativa. Un'azienda è un gruppo composto da persone, e ogni gruppo funziona tanto più quanto maggiore è lo stato di benessere delle persone che ne fanno parte. La vita è fatta di tanti impegni, ma fra questi c'è anche quello di pensare. Quando pensi e ti fai delle domande,

migliori la qualità della vita tua e di chi ti sta accanto, che siano colleghi, familiari o amici».

Qual è l'atteggiamento migliore nei confronti di denaro e potere?

«Seneca era un uomo ricchissimo e di grande potere, perciò affronta anche il tema del benessere materiale. Lui afferma che non è disdicevole desiderare dei beni materiali, l'importante è possederne sì, ma non esserne mai posseduti. La differenza sta nella misura. Non bisogna vivere per i beni materiali e il denaro, ma non c'è niente di male che questa dimensione abbia un'importanza nella nostra vita. Lo stesso vale per il potere. Nei suoi due volumetti, Plutarco parla dell'intelligenza degli animali. Un aspetto per cui sono migliori di noi? Non hanno sete né di potere né di ricchezza».

Sul potere, c'è una lezione interessante di Sofocle...

«Sì, nell'*Antigone* Sofocle sostiene che “solo chi sa obbedire sa comandare”. Questo non significa essere sottomessi. Vuol dire che, da un lato, serve disciplina. E, dall'altro, è meglio essere stati dall'altra parte della barricata, per capire meglio le

La **nuova collana "I classici"** di ROI Edizioni al momento comprende quattro volumi.

Nelle librerie e online è possibile trovare: *Il valore dell'amicizia* di Cicerone, *Come guarire dalle pene d'amore* di Ovidio, *Come vivere felici* di Seneca e *Come rispettare gli animali* di Plutarco.

Il prezzo di copertina di ogni volume è di € 12,90.



Cristina Dell'Acqua, laureata in Lettere classiche, insegna greco e latino al Collegio San Carlo di Milano ed è docente allo Iulm. Scrittrice, ha pubblicato tra gli altri *Una Spa per l'anima*, *Il desiderio di volare* e *La formula di Socrate*. Pubblica articoli culturali sul *Corriere della Sera*.



ragioni di tutti e i meccanismi che entrano in azione. La trovo una regola di vita molto interessante».

Uno dei filosofi più amati di tutti resta Socrate. Quali sono i suoi insegnamenti sempre attuali?

«Il tema del conoscersi. Noi "funzioniamo", nella vita professionale e personale, se siamo al posto giusto e facciamo qualcosa che è nelle nostre corde, perché lì abbiamo qualcosa da trasferire. Socrate predica anche la maieutica, un metodo di insegnamento che può essere applicato a qualsiasi contesto nel momento in cui formi i giovani. Bisogna ascoltare, tirare fuori il meglio da ognuno, senza mai imporre. Questo aiuta a selezionare i profili più adatti alle posizioni aperte. Da ciò dipendono la soddisfazione delle persone e anche i risultati aziendali».

Cicerone ci parla di amicizia.

«Riflette sull'amicizia come valore, al di là della dimensione utilitaristica dello scambio di favori. Fa affermazioni bellissime. Una delle più belle: l'amico ti raddoppia le gioie e ti dimezza le preoccupazioni. In un'epoca frenetica, all'insegna dei social e delle fredde tecnologie, è importante vivere la vita a tutto tondo. E vedere gli amici fra le colonne portanti».

E poi ci sono le delusioni, che possono arrivare dalla sfera personale e da quella lavorativa. Come reagire quando qualcosa va storto?

«Ce lo spiega Ovidio, in un libretto spassosissimo. Il primo passo è capire quando una relazione non ci rende felici. Poi mettere in conto che il dolore, che prima o poi arriva per tutti, fa invariabilmente dera-

gliare. Ovidio dà tanti consigli: viaggiare, distrarsi, fare sport. Il mio preferito: nelle delusioni d'amore, non idealizzare la persona che non c'è più, ma concentrarsi sui suoi difetti. La leggerezza può essere l'atteggiamento giusto per affrontare le delusioni, quali che siano».

Perché un manager, che vive di corsa, dovrebbe dedicare tempo alla (ri)lettura dei classici?

«Perché aiuta a coltivare l'arte del dubbio, avere il gusto di sapere. Al di là del lavoro svolto, la completezza della persona dipende dal suo tasso di curiosità, dalla capacità di farsi contaminare da temi anche non troppo vicini. È un ottimo alleato per diventare autorevoli e non essere, invece, solo autoritari».

Lucia Ingrosso

Il lato oscuro della persuasione

Quando convincere non basta: la leadership strategica non nasconde gli obiettivi, li condivide. E così favorisce un clima aziendale positivo, basato sulla valorizzazione delle persone

Luca Brambilla, direttore dell'Accademia di Comunicazione Strategica

Quando, nel celebre romanzo *Le avventure di Tom Sawyer*, il piccolo Tom deve dipingere per punizione una lunga staccionata sotto il sole, anziché lamentarsi trasforma la condanna in un'opportunità: fingendo che imbiancare sia un'attività divertente e ambita, fa in modo che i suoi amici inizino a litigare per farlo al posto suo, arrivando a farsi pagare per concederlo.

Questa scena, seppur leggera e infantile, riflette con sorprendente lucidità una dinamica ben più seria e diffusa: l'uso della persuasione negli ambienti lavorativi. Sono infatti nume-

rosi i manager che, proprio come Tom, ricorrono a una leadership persuasiva celando gli obiettivi aziendali dietro formule seducenti.

La mancanza di trasparenza che lede la relazione

Prima di addentrarci nella disamina, occorre chiarire cosa si intenda con persuasione. Secondo la matrice degli stili relazionali®, modello che codifica i diversi approcci comunicativi descritto nel libro *La scienza delle relazioni - Compendio di comunicazione strategica*, lo stile persuasivo si ottiene soddisfacendo gli interessi di entrambi gli interlocutori (interessi Noi) oc-

cultando i propri (interessi impliciti).

Il leader persuasivo è colui che mostra solo ciò che conviene all'altro, nascondendo i propri interessi per rendere la comunicazione più attraente per l'interlocutore. Un approccio che può funzionare in determinate dinamiche di vendita, ma che risulta deleterio in contesti organizzativi, in cui l'obiettivo non può essere influenzare ma coinvolgere. L'esempio è un manager che propone un incarico dicendo "Ti affido questo progetto perché sarà una grande occasione per la tua carriera", ma omettendo volutamente di menzionare i benefici che lui stesso otterrà attraverso l'esecuzione di

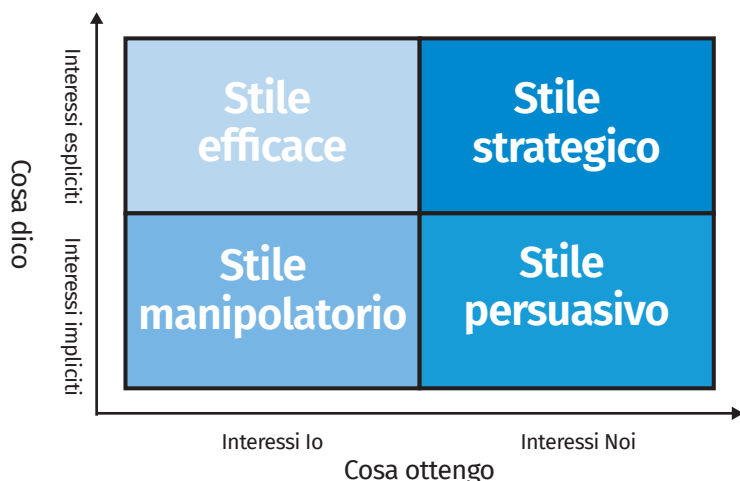


quel compito, o quanto il suddetto progetto sia importante per l'organizzazione.

Questo stile, apparentemente empatico, nasconde una sottile

forma di inganno: trasforma un compito utile per l'azienda in un "privilegio" per la persona. Ma cosa succede quando i collaboratori, proprio come gli amici di

La matrice degli stili relazionali®



Secondo la matrice degli stili relazionali®, lo stile persuasivo si ottiene soddisfacendo gli interessi di entrambi gli interlocutori (interessi Noi) occultando i propri (interessi impliciti)

Tom Sawyer, scoprono che stanno lavorando duramente per qualcosa che avvantaggia soprattutto altri? È qui che la leadership persuasiva rivela la sua fragilità, determinando malcontento, calo di motivazione o, peggio, disimpegno silenzioso.

Un'asimmetria che non genera valore

La leadership persuasiva può funzionare solo in dinamiche top-down, dove chi la esercita è più astuto e sfrutta il proprio vantaggio per orientare chi è più vulnerabile. Oltre che discutibile dal punto di vista etico, questo meccanismo asim-

La leadership persuasiva può funzionare solo in dinamiche top-down, dove chi la esercita è più astuto e sfrutta il proprio vantaggio per orientare chi è più vulnerabile. Oltre che discutibile dal punto di vista etico, questo meccanismo asimmetrico induce a circondarsi di professionisti sempre meno accorti

metrico induce a circondarsi di professionisti sempre meno accorti.

Non tutti i manager sono consci dei lati oscuri della persuasione. Nelle sessioni di formazione rivolte a leader aziendali propongo un piccolo esperimento. Quando chiedo “chi di voi si sente bene quando riesce a persuadere qualcuno?” la

maggior parte della platea alza la mano. Ma è quando domando “e chi di voi si sente bene quando scopre di essere persuaso da qualcuno?” che nemmeno i più convinti sostenitori della persuasione rispondono affermativamente. Ecco la domanda per voi lettori: può essere sostenibile uno stile di leadership che nessuno accetterebbe su di sé?

La diffusione della persuasione nei ruoli manageriali si riflette nelle preoccupanti statistiche sul coinvolgimento delle persone in azienda. Tra queste, il report “State of the Global Workplace”, di Gallup, registra che a livello globale solo il 23% dei lavoratori si sente realmente coinvolto. Il motivo non è solo nella mansione, ma anche nel tipo di relazione instaurata con chi è alla guida: i dipendenti tendono a disimpegnarsi, avvertendo che il patto implicito non è equo e autentico.

Leadership strategica: chiarezza, collaborazione, coinvolgimento

In contesti lavorativi sempre più dinamici e competitivi, la vera sfida per i manager non è convincere qualcuno a fare qualcosa, ma costruire ambienti in cui le persone scelgano di contribuire.

È qui che interviene la leadership strategica, uno stile trasparente che, fondato sulla

chiarezza degli intenti, favorisce un clima aziendale positivo basato sulla valorizzazione delle persone. Il leader strategico non cerca il consenso a ogni costo né nasconde gli obiettivi aziendali: li condivide apertamente, creando contesti in cui le persone possano scegliere di contribuire in modo consapevole.

L'intento non è solo morale. Il leader strategico ha ben chiari i risultati e individua una modalità per perseguirli più etica, soddisfacente ed efficace. Un ambiente privo di ambiguità genera benessere, il benessere genera motivazione e la motivazione migliora le performance. Come sostiene l'allenatore della nazionale di pallavolo femminile, Julio Velasco, “la collaborazione nelle organizzazioni non deve essere – e non è – un imperativo morale, ma un elemento del gioco”.

Allo stesso modo, un leader che miri a raggiungere obiettivi ambiziosi ha bisogno di allearsi con i propri talenti, costruendo relazioni simmetriche in cui questi si sentano attivati e non usati. Non cerca di “passare il pennello” con astuzia, ma porta le persone a dipingere insieme un progetto comune. Non per loro ingenuità o gratitudine, ma per la visione di un senso, di un ritorno e di un progetto in cui vale la pena investire. Anche sotto il sole. ■

Guidare col cuore: i 10 consigli di Daniel Goleman

Ospite del prossimo Leadership Forum, il padre del concetto di intelligenza emotiva offrirà ai manager e rappresentanti della business community preziosi consigli su come gestire al meglio i talenti all'interno delle organizzazioni



In un'epoca in cui i mercati cambiano rapidamente, le tecnologie si evolvono di continuo e le persone cercano significato oltre che risultati, la leadership non può

più basarsi solo su competenze tecniche o strategiche. Secondo lo psicologo Daniel Goleman, padre del concetto di intelligenza emotiva applicata al management e tra i pre-

stigiosi ospiti del Leadership Forum, ciò che distingue davvero un leader efficace è la sua capacità di comprendere, gestire e ispirare le emozioni. Abbiamo sintetizzato 10 prin-

cipi fondamentali tratti direttamente dagli scritti e interventi di Goleman per diventare un leader emotivo:

1**Coltiva****l'autoconsapevolezza**

“Le persone con una forte autoconsapevolezza sono oneste con sé stesse e con gli altri”. Conosci i tuoi punti di forza, ma anche i tuoi limiti. I leader autoconsapevoli riconoscono le proprie emozioni mentre accadono, senza esserne travolti.

2**Gestisci le tue emozioni prima di quelle degli altri**

“Se non sei in grado di gestire le tue emozioni, non potrai mai gestire efficacemente le emozioni degli altri”.

L'autoregolazione è ciò che permette di mantenere la calma sotto pressione, prendere decisioni ponderate e dare l'esempio al team.

3**Sviluppa empatia autentica**

“L'empatia è la base dell'intelligenza sociale, la chiave per influenzare e ispirare gli altri”. Capire il punto di vista dell'altro non è solo una questione di cortesia, ma una competenza strategica per motivare, negoziare e risolvere i conflitti.

4**Ascolta davvero, non solo per rispondere**

“L'ascolto empatico è una delle abilità più potenti nella leadership.”

Mettere in pausa il proprio giudizio per comprendere l'altro crea connessione e fiducia, le basi di qualsiasi leadership efficace.

5**Costruisci relazioni sane e significative**

“Le relazioni sono la base della leadership emotiva: influenzano il clima emotivo del team”.

Crea spazi sicuri, favorisci la collaborazione, valorizza le persone. Un leader emotivo sa che la qualità dei legami determina la qualità dei risultati.

6**Motiva ispirando, non controllando**

“I leader migliori riescono a far sentire le persone parte di una missione più grande”.

Stimola la motivazione intrinseca: mostra uno scopo, celebra i successi e riconosci il valore di ciascuno.

7**Adatta il tuo stile di leadership**

“Non esiste un solo stile di leadership efficace. I leader emotivamente intelligenti

sanno quando cambiare tono”. Goleman identifica sei stili di leadership (visionario, coach, affiliativo, democratico, esigente, autoritario): il segreto è saperli usare con flessibilità a seconda del contesto.

8**Cura il clima emotivo dell'organizzazione**

“Il leader ha un impatto enorme sullo stato d'animo del gruppo, anche senza parlare”. Il tono emotivo che trasmetti – con parole, gesti e persino silenzi – può energizzare o demoralizzare. Esserne consapevoli è già metà del lavoro.

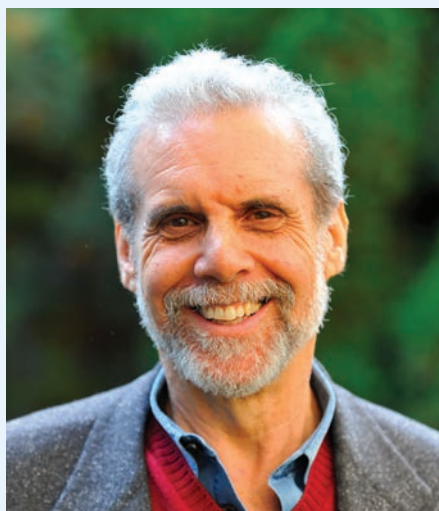
9**Allena la tua attenzione**

“L'attenzione è il muscolo mentale dell'intelligenza emotiva”. La leadership richiede focus: attenzione su sé stessi (autoconsapevolezza), sugli altri (empatia) e sul sistema (visione strategica). Tutto parte dalla capacità di essere presenti.

10**Impara continuamente****da te stesso e dagli altri**

“L'intelligenza emotiva non è innata: è una competenza che si può apprendere”.

Chiedi feedback, rifletti sulle tue reazioni, osserva i tuoi modelli. Ogni giorno è un'occasione per crescere come



Daniel Goleman sarà uno dei protagonisti del **Leadership Forum**, in programma il **15 e 16 ottobre** al Teatro degli Arcimboldi di Milano. Un business event dedicato ai temi della leadership e del management che, da 14 anni, attrae migliaia di decision maker, imprenditori e top manager, business thinker del panorama globale, esperti di management, del mondo accademico e culturale. Un appuntamento unico per ispirare il cambiamento, trasformare le imprese e ripensare insieme il futuro del business. Grazie all'accordo di **Manageritalia** con **Performance Strategies**, gli associati possono acquistare ticket per tutti gli eventi in programma a condizioni esclusive! Per i dettagli e, soprattutto, per utilizzare il codice sconto riservato agli associati Manageritalia, accedi all'area riservata **My Manageritalia > Servizi Professionali > Performance Strategies – eventi**

leader e come essere umano. Essere un leader emotivo non significa essere “morbidi” o evitare le decisioni difficili. Si-

gnifica avere la lucidità per prenderle nel modo giusto, il coraggio di guidare con empatia e la consapevolezza che,

come scrive Goleman, “la vera leadership non riguarda te, ma il modo in cui fai sentire gli altri.” ■

5X1000 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



INTELLIGENZA EMOTIVA E BENESSERE PSICOLOGICO

Il vantaggio invisibile delle organizzazioni sane

Il rapporto *State of EQ*, pubblicato di recente da TalentSmartEQ, ha acceso i riflettori su un tema sempre più centrale nel mondo del lavoro: il legame tra intelligenza emotiva (IE) e benessere psicologico in azienda. L'indagine – che ha coinvolto oltre 600 professionisti HR e più di 37.000 valutazioni di IE – conferma che l'intelligenza emotiva non è solo una competenza relazionale, ma una leva strategica per costruire ambienti di lavoro mentalmente sani, resilienti e performanti.

Secondo i dati raccolti, le organizzazioni che investono nella crescita emotiva dei loro leader e team sperimentano un aumento significativo del senso di fiducia, collaborazione e ingaggio. Al contrario, il 34% dei dipendenti intervistati dichiara di sentirsi emotivamente disconnesso dal proprio lavoro, segnale di un malessere psicologico latente, spesso silenzioso ma molto impattante.

Il benessere psicologico – inteso come senso di equilibrio, motivazione, sicurezza psicologica e significato – non è più una variabi-

le accessoria. È un prerequisito per la salute delle organizzazioni. Promuoverlo significa prevenire fenomeni sempre più diffusi come il burnout, il quiet quitting o la disconnessione emotiva dai valori aziendali. È qui che l'intelligenza emotiva assume un ruolo decisivo, poiché aiuta i manager a riconoscere e gestire le proprie emozioni, leggere quelle altrui, costruire relazioni autentiche e creare spazi in cui le persone si sentano viste, ascoltate e valorizzate.

Ma come tradurre questa consapevolezza in azione manageriale quotidiana? Ecco cinque leve concrete per sviluppare un'intelligenza emotiva applicata, capace di generare benessere duraturo.

1 Allenare l'ascolto strategico, non solo empatico

Oltre all'ascolto attivo, è utile sviluppare un ascolto strategico, orientato a cogliere segnali deboli, frasi non dette, micro-espressioni e contesto. È uno strumento cruciale per prevenire tensioni e intervenire prima che queste diventino conflitti.

2 Introdurre il feedback conversazionale continuo

Oltre ai momenti formali, serve favorire una cultura del confronto costruttivo "in tempo reale", fatto di scambi brevi ma autentici, che aiutino a metabolizzare le emo-

zioni e costruire fiducia senza attendere il bilancio di fine anno.

3 Sfruttare la narrativa emotiva nei team meeting

Integrare, anche in pochi minuti, uno spazio di "check-in emotivo" all'inizio o alla fine delle riunioni può rafforzare il senso di appartenenza e normalizzare l'espressione delle emozioni, contrastando la cultura del silenzio.

4 Prendere decisioni con "sensibilità climatica"

Non basta analizzare dati e obiettivi: è utile leggere il clima emotivo del team prima di decidere. Comprendere resistenze, stati d'animo e aspettative consente di scegliere in modo più inclusivo e sostenibile.

5 Mappare e coltivare la rete di fiducia interna

In ogni organizzazione esistono "nodi relazionali" informali che influenzano l'umore collettivo. I manager possono riconoscerli e coinvolgerli come alleati nella diffusione di pratiche di benessere e supporto emotivo.

Promuovere benessere psicologico non significa offrire benefit o corsi di yoga, ma costruire una cultura in cui le emozioni siano legittime, accolte e gestite. In questa sfida, l'intelligenza emotiva si conferma non solo come competenza del futuro, ma come fondamento di un presente più umano, sostenibile e produttivo.

L'IO AL TEMPO DEI SOCIAL

Se fosse tutta colpa di film come Flashdance, Wall Street o Karate Kid? Film dove i protagonisti vincono con determinazione e duro lavoro, dimostrano il loro valore e diventano modelli di successo individuale. Successo raggiunto in solitaria, senza aiuti e collaborazione, un lungo combattimento contro tutto il resto del mondo. Se fosse qui la chiave per capire l'individualismo, nato negli anni Ottanta e arrivato fino ai giorni nostri?

Questo è il dubbio che insinua Serena Mazzini, autrice del libro **Il lato**

oscuro dei social network: come la rete ci controlla e ci manipola

(182 pagine, Rizzoli editore). Possiamo definire Mazzini come una insider, avendo trascorso parte della sua carriera professionale nel settore dell'advertising, dove ha ideato strategie di comunicazione mirate su target specifici.

Target individuati in modo così preciso anche grazie a raffinate tecnologie che migliorano l'efficacia e la personalizzazione delle campagne commerciali. Pensiamo, ad esempio, all'intelligenza artificiale, in grado di analizzare dati in tempo reale e creare esperienze di acquisto personalizzate, suggerendo prodotti sulla base delle preferenze e degli acquisti effettuati in passato. Oppure a strumenti in grado di prevedere in anticipo bisogni, comportamenti dei consumatori e tendenze di mercato.

Tecnologie, nello specifico quelle utilizzate dai social, che sfruttano il tempo trascorso online da parte di utenti impegnati in una continua narrazione di

sé spinta a diventare brand, un prodotto da vendere. Perché, come sostiene l'autrice, sui social non conta il valore, conta la percezione, vince chi sa vendersi meglio. E per vendersi bene, sui social, sono utilizzate tecniche precise per la produzione di contenuti in grado di catturare in modo istantaneo l'attenzione.

Uno scenario degno di un autore di fantascienza, quello raccontato da Serena Mazzini, ma che per l'autrice già oggi è realtà. I dati forniti nel libro lo

dimostrano: tocchiamo lo schermo del cellulare migliaia di volte al giorno e guardiamo passivamente contenuti per ore. Questi comportamenti sono alimentati dalle piattaforme dei social media che ci forniscono in modo incessante contenuti emozionali: rabbia, tristezza, indignazione, allegria. Emozioni che ci fanno rimanere su quelle pagine in modo compulsivo, il più a lungo possibile, per seguire post di tendenza dei quali non conosciamo neppure l'origine.

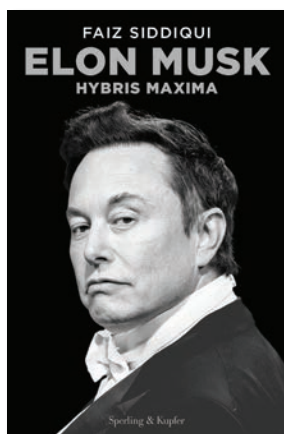
La domanda da porsi quindi è: quante energie mentali vengono sprecate nel seguire in modo incessante una serie di post inutili?

Cosa succede alle persone che non hanno gli strumenti per razionalizzare quello che succede?

Di libri sui rischi dei nuovi media ne sono stati scritti molti. L'originalità di questo testo consiste nell'integrare contributi in ambito sociale, psicologico e politico con spunti da autori e registi che avevano in qualche modo già anticipato questa realtà influenzata dai social.



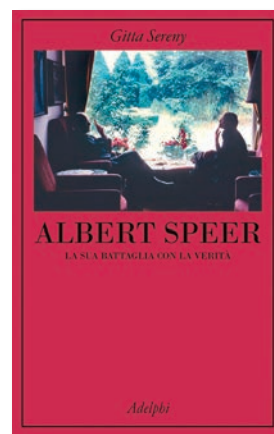
Davide Mura



Enigma Musk

Chi è davvero Elon Musk? Genio visionario o leader instabile che plasma il mondo a sua immagine? Faiz Siddiqui – firma del *Washington Post* – scava nella psicologia e nelle strategie del miliardario più controverso del nostro tempo, analizzando le origini della “hybris” che ha reso Musk una figura dominante nell’industria, nella tecnologia e sempre più nella politica globale. Il libro racconta non solo l’ascesa di Musk, ma anche la sua crescente influenza sugli equilibri geopolitici, mettendo in discussione la tenuta delle istituzioni.

Elon Musk, Faiz Siddiqui, Sperling & Kupfer, pagg. 384, € 22.



Il passato ingombrante di Albert Speer

Una biografia monumentale e complessa, frutto di anni di conversazioni e studio da parte della giornalista e storica Gitta Sereny. L'autrice ripercorre la vita e il tentativo di redenzione di Albert Speer, architetto del Reich e ministro degli Armamenti sotto Hitler. Attraverso una narrazione intensa e spesso disturbante, Sereny indaga le contraddizioni di un uomo che si dichiarò “pentito”, ma che mantenne per tutta la vita un’aura di ambiguità.

Albert Speer. La sua battaglia con la verità, Gitta Sereny, Adelphi, pagg. 1029, € 39.

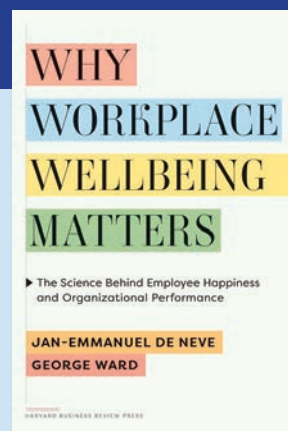


dall'ESTERO

Una strategia chiamata benessere

Il benessere sul lavoro non è un lusso, ma un elemento centrale per la produttività, la soddisfazione personale e il successo aziendale. È questa la tesi – rigorosamente basata su dati incontrovertibili – di *Why workplace wellbeing matters*, un’opera firmata da due dei massimi esperti mondiali del tema: Jan-Emmanuel De Neve e George Ward, ricercatori dell’Università di Oxford. Attraverso una ricerca pionieristica che ha previsto una collaborazione con la piattaforma Indeed, gli autori offrono un’analisi senza precedenti su come la felicità al lavoro vari tra settori, aziende, ruoli e paesi. Il risultato è un libro che unisce economia, psicologia e management, dimostrando come il benessere dei lavoratori influisca concretamente sulla performance aziendale, sulla capacità di attrarre e trattenerne talenti e sulla salute complessiva delle organizzazioni. Non è solo un invito alla gentilezza, ma un cambiamento di prospettiva supportato da solide evidenze: migliorare il benessere sul lavoro conviene a tutti. In un dibattito sulla produttività sempre più acceso e frammentato, questo libro è una bussola preziosa per leader e decision-maker che vogliono organizzazioni più umane e resilienti.

Why workplace wellbeing matters, Jan-Emmanuel De Neve, George Ward, Harvard Business Review Press, pagg. 304, \$ 32.



CONCESSIONE DI PRESTITI AI DIPENDENTI

Per far fronte a delle spese importanti non coperte dagli strumenti contrattuali (anticipo Tfr ecc.), il datore di lavoro può intervenire a sostegno di un dipendente, erogando un prestito a tasso agevolato?

R.R. - Bologna

La possibilità di concedere prestiti ai dipendenti a un tasso di interesse agevolato è prevista dalla normativa fiscale, ma costituisce un benefit. Pertanto, è necessario quantificare il costo di tale concessione in termini di prelievo fiscale per il dipendente e contributivo, sia per il dipendente sia per il datore di lavoro.

Le indicazioni per la quantificazione del benefit sono nel Tuir, all'art. 51, comma 4, lett. b), che testualmente recita: "In caso di concessione di prestiti si assume il 50% della differenza tra l'importo degli interessi calcolato al tasso ufficiale di riferimento vigente alla data di scadenza di ciascuna rata o, per i prestiti a tasso fisso, alla data di concessione del prestito, e l'importo degli interessi calcolato al tasso applicato sugli stessi".

La norma prevede poi delle esclusioni dall'imposizione in caso di prestiti di durata inferiore ai 12 mesi concessi, a seguito di accordi aziendali, dal datore di lavoro ai dipendenti in contratto di solidarietà o in cassa integrazione guadagni o a dipendenti vittime dell'usura o ammessi a fruire delle erogazioni pecuniarie a ristoro dei danni conseguenti a rifiuto opposto a richieste estorsive.

Il tasso di interesse sulle operazioni di rifinanziamento principali dell'Eurosistema, fissato dalla Banca centrale europea (Bce), è attualmente pari al 2,40%. Questa decisione è stata presa in occasione della riunione di politica monetaria del 17 aprile 2025, ed è entrata in vigore il 23 dello stesso mese.

Conseguentemente, se il prestito al dipendente venisse concesso a un tasso di interesse uguale a zero, il valore del benefit sarebbe pari all'1,20% della somma erogata in prestito (quota capitale).

Se si volesse, invece, applicare un tasso di interesse anche minimo, sarebbe consigliabile prevederne uno fisso, per evitare di dover effettuare un ricalcolo della quota interessi per ogni rata di restituzione del prestito. Il tasso fisso permette, inoltre, di avere una valutazione certa dei costi da affrontare.

Sull'argomento si segnala, infine, la Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 44/E del 25 luglio 2023 in tema di erogazione di prestiti ai dipendenti e ai loro familiari.

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.

La prevenzione non ha età, noi andiamo dal dentista!



PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

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

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Seguici!



Numero Speciale / Future Risk

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #114



02/ DAZI E MAZZI

04/ AI NATIVES

06/ E SE DOMANI

**SAVE THE DATE:
SUCCEED AS A BOARD
MEMBER**

LONDRA, 15 SET 2025

→ <https://bit.ly/4mG6xym>

Rischi geopolitici Giro di boa?

Ucraina e dintorni. JPMorgan vede il 2025 come anno cruciale per le negoziazioni. Come riportato dal quotidiano tedesco Berliner Zeitung, la più grande banca privata degli Stati Uniti ha pubblicato un rapporto sul gioco finale Russia-Ucraina e il futuro dell'Europa in cui esplora diversi scenari che ci attendono. Non solo geopolitici ma anche, in "difesa" dei suoi investitori, economici, visti i consistenti interessi di investimento e privatizzazione di beni statali in corso da quelle parti. Al pari di BlackRock, altro grande attore e creditore in gioco, la banca affronta con distaccato cinismo il business di eventuali ricostruzioni. Il rapporto di JPMorgan delinea

quattro scenari per il futuro dell'Ucraina. Tra questi, il più favorevole per la banca è il cosiddetto scenario sudcoreano. Un congelamento senza ottenere i territori persi, ma con la garanzia di imponenti investimenti e garanzie di sicurezza. Solo che la banca assegna a questo scenario solo una probabilità del 15%. Stessa percentuale anche per lo scenario definito bielorusso, che prevede che gli Stati Uniti abbandonino l'Ucraina e che l'Europa non intervenga. In questo caso, la Russia imporrebbe la capitolazione totale. Lo scenario più probabile, dato al 50%, è che l'Occidente lasci cadere, insomma, abbandoni, l'Ucraina al suo destino

e quindi a una continua instabilità. A essere onesti e realisti, è quasi sempre impossibile fare previsioni probabilistiche quando sono in gioco delle guerre. Vale anche per la guerra in Medio Oriente. Quello che è certo è che questi rischi globali e "fuori portata" delle imprese del terziario devono essere alla portata delle riflessioni strategiche di ogni impresa, anche la più piccola. La geopolitica, un tempo un gioco di società dell'alta società, di quelli che contavano veramente, ora riguarda tutti. Le competenze geopolitiche e geoeconomiche sono da qualche anno un must per ogni manager. È lì che bisogna investire, anche in formazione.

—Future risk

Non fare lo struzzo

↘
<https://tinyurl.com/mt2e2k92>
<https://tinyurl.com/4z28jsxn>
<https://tinyurl.com/2sbx5dws>
<https://www.goeuropean.org/>

Affronta i rischi. Ce n'è per tutti i gusti e palati. Anche quelli più fini.

—Rischio recruiting

L'avanzata dei "Neet"

In Germania, circa 700mila giovani non fanno proprio una mazza. Non studiano, non lavorano. Insomma, sono inerti. Il fenomeno dei Neet (not in education, employment or training) preoccupa sempre di più l'Occidente e anche il mercato del lavoro, soprattutto per gli apprendistati. Sono giovani, generalmente tra i 15 e i 29 anni, che non sono impegnati in percorsi di istruzione, lavoro o formazione. Sarebbe un errore liquidare questo gruppo di persone inattive come "non membri degni" della società. Uno studio di Bertelsmann mostra che tra i Neet ci sono sia "drogati" duri e puri che persone socialmente scollegate. Per le imprese, i Neet rappresentano una riserva di manodopera non sfruttata, a cui bisognerebbe rivolgersi più attivamente nei prossimi anni con azioni ad hoc, facendo capire che anche le persone senza titolo di studio o con "deviazioni" nel loro CV possono avere delle opportunità.



Country	Tariff
China	67%
European Union	39%
Vietnam	98%
Taiwan	64%
Japan	46%
India	52%
South Korea	30%
Thailand	7%
Switzerland	6%
Indonesia	4%
Malaysia	
Philippines	

—Rischio trade war

Dazi e mazzi

Si profila una guerra economica globale? Potrebbe, ma non è detto. Per ora, la storia dei dazi assomiglia più a una storia degna delle peggiori sitcom americane, ma intanto questo continuo tira e molla delle tariffe, forse strategico, forse solo tattico, crea turbamento dell'equilibrio economico già compromesso di suo dalle guerre e crisi assortite. Fare previsioni diventa difficile. Indubbiamente, stiamo assistendo a uno scontro unipolare vs multipolare che va ben oltre la figura di Trump, che è solo un catalizzatore e acceleratore dello "spirito geopolitico del tempo". È la guerra, non solo commerciale, del nostro tempo. Come fa notare Alan Beattie, analista del *Financial Times*, se tutte le principali economie, come risposta, cercano di aumentare le esportazioni e ridurre le importazioni allo stesso tempo, ciò potrebbe causare una recessione globale. Insomma, bisogna essere pronti e attrezzati a contromisure e molti piani B.





—Rischio reshoring Torna il “made in”

E con esso, forse, nuovi guai. Negli ultimi decenni la provenienza di un prodotto ha giocato un ruolo sempre meno importante. Tuttavia, da quando Trump ha lanciato la sua campagna tariffaria senza precedenti, il consumo patriottico ha conosciuto una rinascita in tutto il mondo. La catena danese di supermercati Salling sta etichettando i prodotti europei con una stella sul cartellino del prezzo; al Fairmont Waterfront Hotel di Vancouver, i clienti canadesi ricevono uno sconto del 15% e un buono pasto di 50 dollari; mentre il movimento “Buy from EU” invita i cittadini ad acquistare solo prodotti europei. Pochi esempi non fanno un trend, ma intanto i paesi e i blocchi si stanno isolando l'uno dall'altro. I governi chiedono ai cittadini di acquistare più prodotti locali e l'etichetta “Made in ...” sta rapidamente riacquistando importanza. Ma non tutto fila liscio. È discutibile se i clienti paghino davvero di più per i prodotti nazionali. Negli Stati Uniti, il 50% dei cittadini dichiara di essere disposto a farlo, tuttavia, spesso c'è un divario tra il sondaggio e il comportamento sugli scaffali dei supermercati. Inoltre, per molti prodotti non esistono alternative nazionali. L'Europa, ad esempio, non ha un proprio sistema operativo per computer e servizi informatici. Il punto cruciale è che se il prodotto nazionale è inferiore, anche gli appelli patriottici sono inutili. Nel lungo periodo contano solo la qualità e il prezzo, come ha dimostrato l'esperienza passata. Non solo. Anche pubblicizzare il “made in” può essere una strategia rischiosa. La Ford ha appena lanciato una campagna con lo slogan “From America. For America” e non “Made in America”. Per forza. Le catene di fornitura dell'industria automobilistica sono complesse e spesso è quasi impossibile stabilire la provenienza di un prodotto. Non a caso chi promette troppo rischia sanzioni elevate. È successo l'anno scorso al negozio di mobili Williams-Sonoma, che ha dovuto pagare una multa di 3,7 milioni di dollari Usa perché aveva falsamente etichettato come “Made in Usa” prodotti provenienti dalla Cina.

—Rischio depopulation Minaccia crollo demografico?

Esiste davvero un rischio di “collasso demografico globale”? Secondo quel mattacchione di Elon Musk sì, e ciò rappresenta per l'umanità una minaccia maggiore del cambiamento climatico. Parole forti, ma non del tutto infondate. In molti paesi emergenti la bomba demografica è ormai innescata. Nel 2023, per la prima volta, in Messico sono nati meno bambini pro capite che negli Stati Uniti. Le famiglie si stanno riducendo anche in Medio Oriente, in Turchia e Tunisia e in alcune parti dell'Africa. Inoltre, il tasso di fertilità sta diminuendo un po' ovunque per un'infinità di ragioni che qui non abbiamo spazio per trattare. Resta il fatto che tutto questo deve essere preso in considerazione in tutte le proiezioni sulle vendite e sul fabbisogno di personale. Ad esempio, meno persone, soprattutto di qualità, significa anche meno innovazione, come avverte Charles Jones, economista dell'Università di Stanford. Tutti i possibili effetti positivi di una popolazione globale più ridotta sono vanificati da questo fattore. Se la fertilità rimane bassa, il tenore di vita diminuirà per tutti e il risultato finale potrebbe essere un “pianeta vuoto”, come avverte Jones in un documento che potete scaricare nel link.



SCARICA:
THE INTERNATIONAL ECONOMIC IMPLICATIONS
OF A SECOND TRUMP PRESIDENCY.
<https://www.piiie.com/sites/default/files/2024-09/wp24-20.pdf>





<https://www.gosupergood.com/>
<https://stackblitz.com/>
<https://tinyurl.com/27pt44dj>
<https://fourthievesvinegar.org/>

—Future risk IA, basta la parola

***Attenzione! Attenzione! Avvistata IA.
Tutti in coperta a preparare le difese.***

—Rischio competitor AI Natives

Dimezzare il personale, raddoppiare il fatturato. Il vostro nuovo concorrente è in parte artificiale. È il caso dell'agenzia pubblicitaria Supernatural, che lavora principalmente con l'intelligenza artificiale e che, soprattutto, accorcia drasticamente i tempi del "delivery". Chiedi un concetto di marketing e piano di comunicazione e il giorno dopo è pronto. Michael Barrett, fondatore dell'agenzia, basata su risorse artificiali e non umane, ha alimentato un programma sviluppato in proprio. Non il solito ChatGPT, insomma. Negli Stati Uniti, queste aziende vengono chiamate "AI Native", ovvero startup che partono direttamente con una soluzione e struttura basate sull'intelligenza artificiale, senza il bagaglio del "vecchio mondo del lavoro". Queste aziende – in aumento, soprattutto nei settori dell'informatica, della pubblicità e del marketing – non devono riqualificare i dipendenti o integrare faticosamente l'IA nei processi esistenti, ma partono già "AI driven". La società di software StackBlitz ha già raggiunto un fatturato di 20 milioni di dollari otto settimane dopo la sua fondazione; in passato, una startup di questo tipo avrebbe impiegato tre anni per arrivare a questo punto. Diciamolo: se lavorate in un settore tradizionale della conoscenza (consulenza, marketing, IT), il vostro prossimo concorrente potrebbe essere un "AI native". Tuttavia, non c'è bisogno di farsi prendere dal panico. Dopo tutto, la competenza e l'esperienza nel settore restano importanti.





—Rischio process

Cause legali con l'IA

Il rischio di domani? Ogni cliente o concorrente vi fa causa con un semplice click. L'intelligenza artificiale abbassa l'ostacolo delle cause legali e potrebbe quindi scatenare una valanga di controversie. Potenzialmente, i concorrenti possono utilizzare l'IA per setacciare tutte le informazioni sulla nostra azienda, alla ricerca di incongruenze per intentare azioni legali tramite algoritmi; e lo stesso dicasi per clienti insoddisfatti o ex dipendenti "rancorosi". Forse è eccessivo affermare che bisogna prepararsi a un'ondata di cause legali gestite dall'IA, ma il rischio esiste e non va sottovalutato.

—Rischio business model

Mai stato così facile copiarlo

Il farmaco Sovaldi per la cura dell'epatite costa per ogni pillola diverse centinaia di euro, il che fa lievitare il costo del trattamento negli Usa a 84.000 dollari. Mixael Laufer, portavoce di un movimento biohacker chiamato Four Thieves Vinegar, lo offre a 70 dollari. In pratica, insegna alle persone come possono produrre la pillola da soli al prezzo unitario di 83 centesimi. Questo esempio estremo evidenzia un rischio che molte aziende potrebbero correre: la pirateria dei prodotti tramite IA. Così come i biohacker utilizzano un algoritmo di autoapprendimento per "copiare" un farmaco, così in futuro molti imitatori potrebbero fare lo stesso per scoprire il "blueprint" del vostro software proprietario, copiare il vostro particolare stile di marketing e pubblicitario, oppure, addirittura, clonare l'intero modello di business analizzando in ogni dettaglio tutte le strategie e modus operandi.

—Rischio control

L'IA ci sfugge di mano?

Se ne parla da tempo ed è un classico nei film di fantascienza: un computer impara a migliorarsi e quindi acquisisce poteri sovrumani. Il matematico britannico Irving John Good ebbe questa idea già nel 1965: se si potesse creare una tecnologia auto-migliorante, si innescerebbe un'"esplosione d'intelligenza", al termine della quale si avrebbe una "macchina ultra-intelligente". Diversi gruppi di ricerca, tra cui quelli di Google e Meta, stanno attualmente lavorando proprio su questa idea: consentire all'IA di scrivere il proprio codice di programma. Insomma, in prospettiva l'IA si autoregola e cerca pure di nascondersi bypassando le indicazioni dei programmatori. Finora, tuttavia, negli esperimenti non è stato osservato alcun salto verso la superintelligenza. La maggior parte dei programmi di IA che si modificano da soli migliorano un po' il loro codice all'inizio, ma dopo circa tre cicli di test raggiungono un punto di saturazione e le loro prestazioni ristagnano. Per ora.



—Future risk

E se domani

***E se domani, e sottolineo “se”,
come cantava Mina,
all’improvviso perdessi me?***

E se domani saltasse fuori che l’Esg è solo una supercazzola?

Potrebbe già succedere oggi. Confondere e ingannare, proprio come nelle esilaranti scene del film *Amici miei*? L’intoccabile Esg, per rimanere nel cinema, come inconcludente “Sei solo chiacchiere e distintivo”? L’ennesimo greenwashing a sfondo speculativo. C’è qualcosa di affascinante nel livello delle supercazzole raggiunto da quel comparto della finanza che si identifica e glorifica nella sigla Esg. Environmental, Social and Governance. Suona bene e dovrebbe raccontarci di prodotti finanziari che si orientano verso investimenti “responsabili” e sostenibili. Tuttavia, sotto questa sigla è stata via via fatta rientrare quasi ogni cosa. Prima gli investimenti in combustibili fossili e ora persino le armi, incluse quelle nucleari. Una finanza insostenibile o, per dirla con Andrea Baranes, ex vicepresidente di Banca Etica: «Se tutto diventa investimento etico Esg, non lo è più niente». Le aziende in futuro dovrebbero badare alla sostanza e non alle medaglie green da appendere al petto.

E se domani i programmatori diventassero superflui?

Lavorare senza quasi più dipendenti è già un classico in alcune imprese. E lavorare addirittura senza programmatori? È possibile o plausibile come scenario? Da tempo si parla di computer (software) che programmano computer. In futuro uno standard per le applicazioni semplici. La legge aurea del prompt prevede che in futuro basterà sapere bene l’inglese o, addirittura, solo la propria lingua, per dire al computer ciò che si vuole che lui faccia. Niente Python, Java o altro. Non sarà più necessario memorizzare questi linguaggi con le loro abbreviazioni e simboli criptici. Insomma, prompting al posto della programmazione. La democratizzazione della scrittura e gestione software è già in corso e mette a rischio gli operatori di “fascia media”, anche se laureati. Sulla piattaforma software Github, ad esempio, il 41% del codice proviene già dall’IA. Naturalmente, questo non renderà superflui gli sviluppatori di software. Il loro lavoro sta semplicemente cambiando: dalla codifica di processi semplici si passa a quella più concettuale e gestionale.



E se domani sapessimo quanto ci resta da vivere?

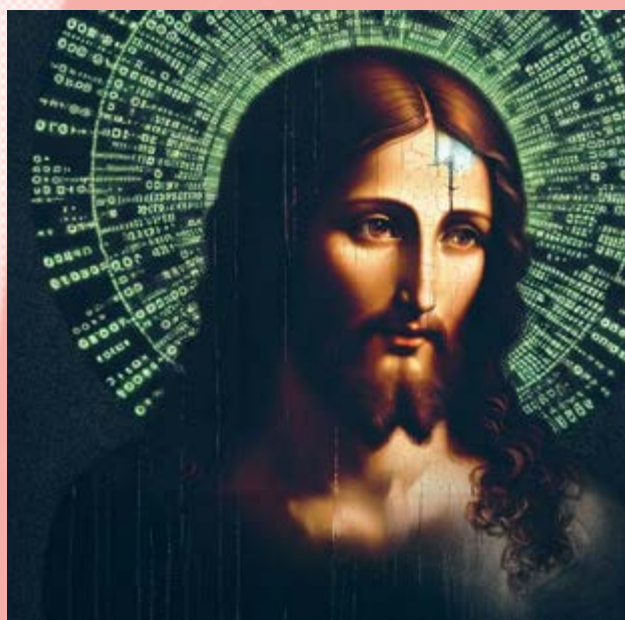
L'azienda Tally Health vende per 249 dollari un test che promette di determinare con precisione l'età biologica di una persona. Il cliente deve prelevare un tampone dall'interno della bocca con un bastoncino di cotone e inviarlo. Dopo quattro o sei settimane, riceve il risultato: la sua "età epigenetica" è la seguente. Quest'informazione potrebbe, così dicono, essere utilizzata anche per stimare approssimativamente la durata di vita residua. Quella che sembra una ciarlataneria ha in realtà un minimo di base scientifica. Quando un organismo invecchia, la struttura chimica del materiale genetico cambia e questi cambiamenti possono essere in qualche modo rilevati. Tuttavia, il valore informativo del test è basso. I clienti possono vedere quanto tempo rimane loro da vivere solo in termini teorici statistici. Ma essere "consapevoli" della propria fine, stile replicanti di Blade Runner, non ci sembra eccitante. Meglio l'umano commento finale del cacciatore di taglie, in arte, Harrison Ford: «Non sapevo quanto saremmo stati insieme. Ma chi è che lo sa?».



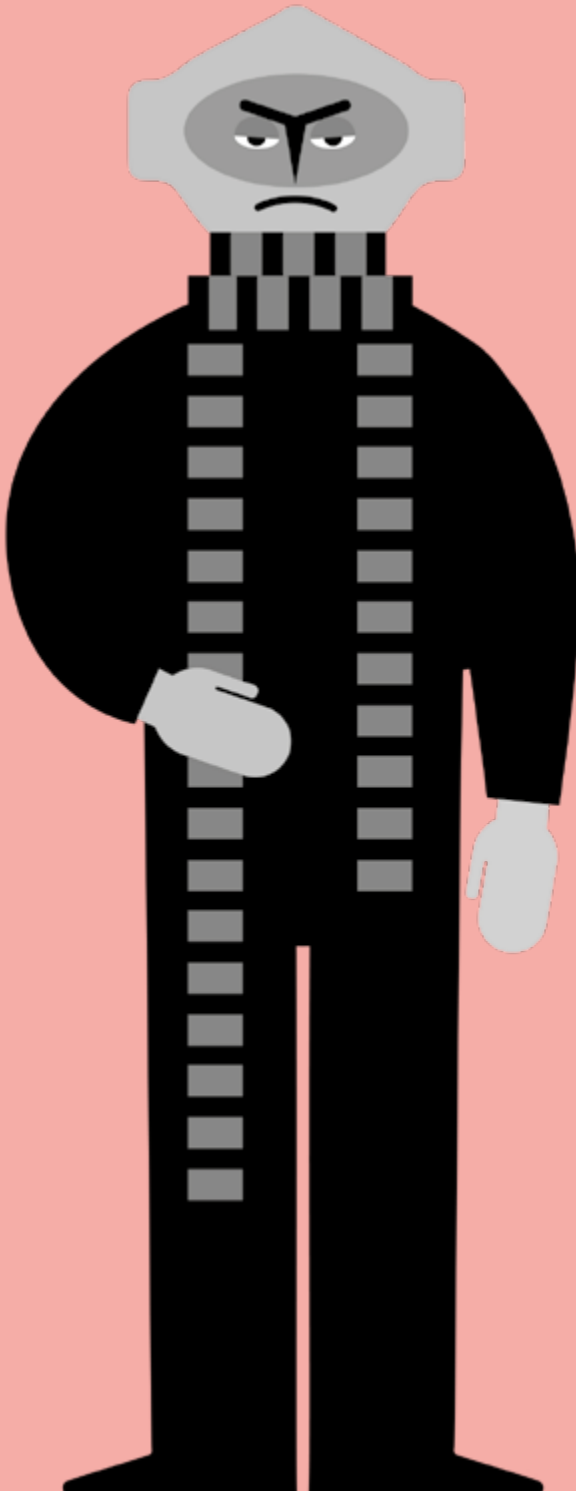
<https://tinyurl.com/583f5jua>
<https://github.com/>
<https://tinyurl.com/yxu6xdfn>
<https://tallyhealth.com/products/test-kit>

E se domani emergesse una religione digitale?

Nella cappella di San Pietro a Lucerna, in Svizzera, i fedeli hanno potuto confessarsi con un'intelligenza artificiale. Nel confessionale è stato installato un pc con schermo e altoparlante. Chiunque volesse poteva parlare con un chat-bot addestrato con le sacre scritture che dava consigli spirituali; i fedeli vedevano anche un ologramma di Gesù. Il confessionale IA era un progetto artistico degli studenti dell'Università di Scienze applicate e Arti di Lucerna per anticipare quello che verrà: seguaci di religioni IA fai-da-te in una nuova "New Alge era, che mischia ogni mistica. Per quanto possa essere provocatoria la visione di una chiesa IA, non è particolarmente realistica. Più alto è il livello di automazione in un paese, meno persone vanno in chiesa. Tuttavia, questo non dimostra una causa-effetto, ma solo una correlazione negativa. È possibile che in futuro le chiese e religioni tradizionali tornino a essere più popolari, perché le persone desiderano un messaggio di salvezza coerente di fronte alla crescente meccanizzazione dell'esistenza.



CATTIVISSIMO IA



Con l'IA il futuro è in buone mani? Non ne dubitano solo i Minions, alle prese in un trailer con algoritmi pasticcioni, ma, soprattutto, i moderni "luddisti" come Brian Merchant, giornalista tecnologico, editorialista, critico e autore di *Blood in the machine: the origins of the rebellion against big tech*, che dà il nome anche al blog di notizie e riflessione critiche. In un recente saggio, Brian cita quattro pessimi futuri che ci attendono.

Pessimo futuro 01: l'80% dei tuoi amici sarà generato dall'intelligenza artificiale, cosa che si auspica Mark Zuckerberg, che ha dichiarato che l'americano medio ha solo tre amici, ma ne vuole quindici e che gli avatar generati dall'IA possono colmare la differenza.

Pessimo futuro 02: all'università si impara a usare ChatGPT per imbrogliare durante i compiti o esami.

Pessimo futuro 03: le fantasie generate dall'IA, per esempio sarà ammissibile in tribunale la testimonianza di un avatar di una persona assassinata.

Pessimo futuro 04: l'intelligenza artificiale sta arrivando per sostituire proprio voi, e lasciate perdere le solite rassicurazioni che l'automazione risparmia il grosso delle professioni. Poi ci sono gli scenari ad ampio respiro, come quello di Daniel Kokotajlo e altri ricercatori di IA con esperienza presso OpenAI, che in AI 2027 (scaricabile dal link sottostante) ipotizzano che l'impatto dell'IA sovrumana nel prossimo decennio sarà enorme, superiore a quello della rivoluzione industriale, con il rischio che possa sfuggire al nostro controllo. In generale, le previsioni sono sempre difficili, soprattutto sul futuro, ma la recente tendenza sulla capacità dell'IA ha costantemente superato le aspettative di molti osservatori. Un crescente senso di obsolescenza umana, man mano che l'IA prende il sopravvento sul nostro lavoro, si è già insediato nel subconscio umano. E questo non è un bene. Le previsioni di AI 2027 andrebbero lette dalle imprese e manager, anche se lo scenario alterna toni ottimistici (utopia post-scarità) e apocalittici (rischi esistenziali), il che lo rende avvincente ma troppo polarizzante e poco oggettivo. Stimolante comunque.



SCARICA LO SCENARIO AI 2027
<https://tinyurl.com/mrx4bt29>



LEGGI IL SAGGIO
FOUR BAD AI FUTURES TAKE ROOT
<https://www.bloodinthemachine.com/p/four-bad-ai-futures-arrived-this>



FONDO MARIO NEGRI

ONLINE I NUOVI BANDI PER LE BORSE DI STUDIO 2025

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

Il Fondo di previdenza Mario Negri indice annualmente concorsi per l'assegnazione di borse di studio riservate ai figli di dirigenti che risultino:

iscritti al Fondo e in attività presso aziende tenute alla contribuzione o in prosecuzione volontaria; fuori da tali aziende da non oltre 12 mesi rispetto



alla data di emanazione del bando, purché comunque iscritti al Fondo alla stessa data; cessati dal servizio anche da oltre 12 mesi, ma ancora iscritti con un'anzianità contributiva di almeno 5 anni e già pensionati nell'assicurazione generale obbligatoria; iscritti al Fondo successivamente alla data di emanazione del bando ma entro il termine di presentazione delle domande; titolari di prestazioni pensionistiche sotto forma di rendita (pensione di vecchiaia, di invalidità o Rita), nonché per gli orfani di dirigenti che siano stati iscritti al Fondo.

L'assegnazione delle borse di studio è prevista per tutti i candidati che risultino in possesso dei requisiti richiesti, a partire da una votazione minima, applicando un principio solidaristico esteso a tutti i partecipanti ammessi al concorso.

Criteri di solidarietà

Qualora il numero degli aventi diritto superasse il numero delle borse di studio messe a concorso, il Fondo provvederà a ridurre, nella misura necessaria, l'importo delle borse indicato in ciascun bando, al fine di consentirne l'assegnazione a tutti i candi-

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

Modalità di invio della documentazione

A partire dal **9 giugno** è possibile presentare la domanda di partecipazione ai concorsi per le borse di studio. La documentazione dovrà essere trasmessa esclusivamente online, accedendo all'area riservata del sito www.fondonegri.it e utilizzando la voce di menu **"Domanda borse di studio"**.

PER SAPERNE DI PIÙ

Per ulteriori informazioni è possibile contattare gli uffici del Fondo all'indirizzo email borsestudio@fondonegri.it.

Le Associazioni di Manageritalia sono a disposizione per fornire assistenza nell'invio telematico della domanda di partecipazione. ■

 **Tutti i bandi sono disponibili qui:**
<https://www.fondonegri.it/borse-di-studio>

BORSE DI STUDIO ANNO SCOLASTICO 2024/2025

Ordine di studio	Scadenza
Perio Michiara Ultimo anno di scuola secondaria di primo grado	30/9/2025
Mario Negri Scuola secondaria di secondo grado	30/9/2025

BORSE DI STUDIO ANNO ACCADEMICO 2023/2024

Ordine di studio	Scadenza
Mario Negri Premi di laurea magistrale o a ciclo unico	30/9/2025
Mario Negri Corsi universitari o equivalenti	30/9/2025



NB: Gli studenti che, nell'anno accademico 2023-2024, hanno conseguito la laurea con votazione di 110 o 110 e lode devono presentare domanda soltanto per il concorso per "Premi di laurea", in quanto non è consentita l'assegnazione di due borse di studio per lo stesso anno accademico.

PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

Non sei ancora entrato? Fallo subito!

ACCESSO

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

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

I SERVIZI ACQUISTABILI COL CREDITO WELFARE

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

IL CREDITO WELFARE

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

DIRITTO AL CREDITO WELFARE E SPENDIBILITÀ

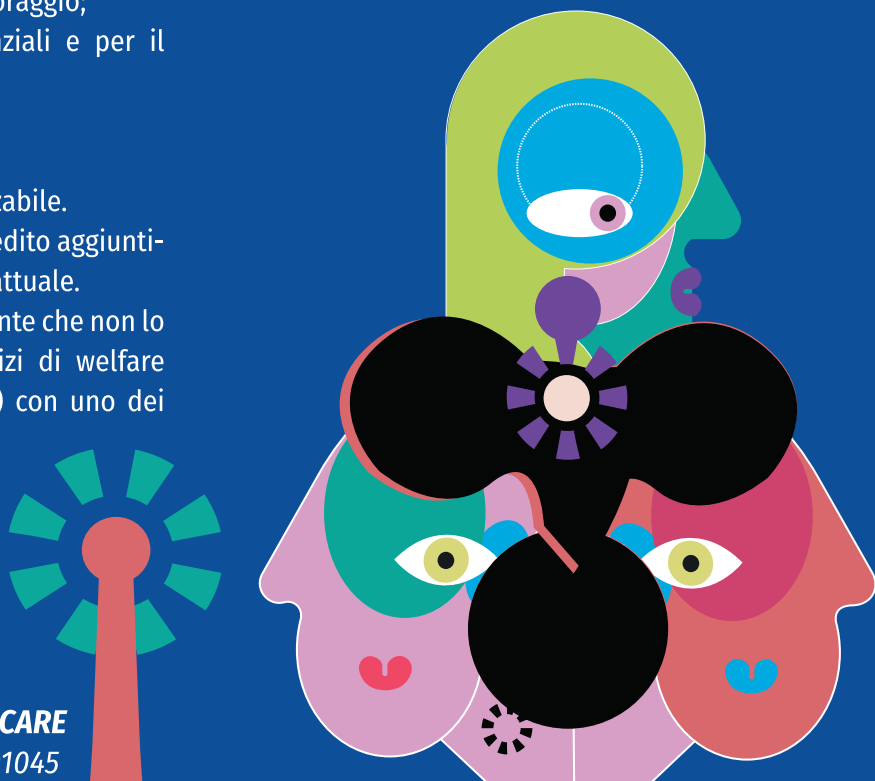
Il credito welfare **spetta a tutti i dirigenti** ed è:

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

CUSTOMER CARE
welfare@dirigenterziario.it | 0282901045

Per maggiori informazioni
www.manageritalia.it


MANAGERITALIA



IL RISCHIO “NON AUTOSUFFICIENZA”

Le novità della Convenzione Antonio Pastore 3182



Con l'allungamento della vita media, uno dei problemi di cui si parla sempre più spesso è il rischio di non poter più essere completamente autosufficienti.

Questa situazione deriva in genere da problemi di salute in età avanzata o, per fortuna molto più raramente, da cause esterne e improvvise come un infortunio.

Le conseguenze, comunque, possono essere definite come “devastanti”, non solo per la persona direttamente interessata, ma anche per tutto il suo nucleo familiare, in quanto in grado di stravolgere completamente ogni aspetto della loro vita quotidiana.

La non autosufficienza

La perdita dell'autosufficienza si traduce nell'impossibilità di svolgere autonomamente alcune attività della vita quotidiana, comunemente indicate con la sigla Adl (Activities of daily living), che includono: lavarsi, nutrirsi, muoversi, vestirsi, continenza, fare il bagno o la doccia.

È facile comprendere come, al verificarsi del problema, sia indispensabile mettere in atto una serie di

misure di supporto assistenziale, spesso molto costose e solo in parte coperte dalla sanità pubblica. L'unico mezzo per ridurre il più possibile l'impatto di una potenziale non autosufficienza è quindi quello di assicurarsi, in modo da poter attivare, qualora si verifichi l'evento, forme di supporto economico da utilizzarsi nel modo più opportuno.

La polizza LTC

Proprio a tutela di questo non augurabile caso, i dirigenti del terziario hanno a disposizione un importante strumento offerto dalla Convenzione Antonio Pastore.

Si tratta, in particolare, della copertura assicurativa denominata Garanzia di rendita collegata a problemi di non autosufficienza - Long term care (LTC). Questa interviene al verificarsi dello stato di non autosufficienza, intesa come l'impossibilità fisica totale e permanente dell'assicurato (provocata da qualsiasi causa) di poter compiere autonomamente almeno 3 delle 6 attività “consuete della vita quotidiana” indicate sopra. Traducendo in cifre, a fronte dei 542,02 euro al mese erogati dall'Inps quale indennità di accompagna-

LE DUE FORME DI COPERTURA A CONFRONTO

Forma “Temporanea”

La copertura assicurativa decorre sei mesi dopo la prima nomina a dirigente ed è attiva per l'intero periodo contributivo (in qualità di dirigente o prosecutore volontario) fino al compimento del 70° anno di età.

Il riconoscimento dello stato di dipendenza avvenuto prima del 70° anno di età consente di mantenere il diritto alla prestazione di rendita vita natural durante, o fino al momento di cessazione dello stato di dipendenza, quindi anche oltre il 70° anno di età.

Forma “a Vita Intera”

L'obiettivo di questa forma è quello di tutelare il dirigente e il prosecutore volontario per l'intero arco della vita. Può essere scelta, in alternativa alla forma “Temporanea”, dall'assicurato che abbia raggiunto almeno i 55 anni di età.

In questo caso, il piano di pagamento del premio deve essere completato fino all'80° anno di età assicurativa (compreso) e la copertura rimane valida per tutta la vita.

Il passaggio alla forma “a Vita Intera” è sempre subordinato all'accertamento dello stato di salute dell'assicurato che vuole accedervi.

mento, i dirigenti del terziario possono contare su 2.582,28 euro al mese (pari a una rendita annua di 30.987,36 euro, che cresce del 3% ogni anno).

Non va poi dimenticato che la rendita viene erogata a partire dalla data di denuncia, vita natural durante dell'assicurato o fino a quando permane lo stato di non autosufficienza.

Quando si è coperti

Un elemento importante da tenere in considerazione, però, è “da quando a quando” è attiva la copertura assicurativa per questo rischio: vediamo lo nel dettaglio.

La forma cosiddetta “Temporanea” resta attiva per i dirigenti in servizio e per i proseguitori volontari fino all'età di 70 anni. La forma “a Vita intera” copre invece l'intero arco della vita, con un piano di pagamento dei premi che si conclude al compimento dell'80esimo anno di età dell'assicurato.

Nella nuova Convenzione, in vigore dal 1° gennaio di quest'anno (la numero 3182), l'accesso a quest'ultima forma (alternativa a quella “Temporanea”) è stato anticipato dai 66 ai 55 anni di età e, sempre, con pagamento del premio fino al compimento degli 80 anni dell'assicurato.

Sia il dirigente in servizio che il prosecutore volonta-

rio possono aderire alla forma “a Vita intera”. È importante ricordare che, cessato il rapporto di lavoro, l'ex-dirigente, per non perdere la copertura, deve completare volontariamente il piano di pagamento, in quanto viene meno la contribuzione dell'azienda.

Lump sum

Sempre con la nuova Convenzione 3182, a partire dal gennaio 2025 la Long term care in forma “Temporanea” è stata arricchita da un'ulteriore prestazione che dà maggiore aiuto nell'affrontare i problemi più immediati che lo stato di non autosufficienza provoca. È denominata “lump sum” e prevede, al momento dell'accertamento dello stato di non autosufficienza da parte dell'impresa assicuratrice, l'erogazione all'assicurato di un capitale pari a cinque mensilità di rendita in un'unica soluzione.

Riduzione tasse

Non va infine dimenticato che tutte le polizze LTC (tranne il caso in cui la stessa venga prestata dal Fasdac - dirigenti in servizio e proseguitori volontari al Fasdac) consentono la detrazione fiscale pari al 19% del premio versato fino al limite di 1.291 euro l'anno (importo comprensivo delle coperture caso morte, invalidità per malattia e infortuni). ■

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>

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

Gestire e valorizzare i talenti

Aggiornare il proprio modo di coltivare i talenti è diventato un must-have



NAPOLI

Manageritalia, 4 luglio

Compagni di rotta

L'arte del team working in viaggio verso l'obiettivo



TORINO

AC Hotel, 15 luglio

Motivare e coinvolgere il team

Avere un team coinvolto per migliorare i risultati aziendali



ONLINE

16 luglio

Personal improvement

Relazioni efficaci

Svilupa il tuo stile comunicativo e relazionale con il modello Brainbow



ONLINE

24 giugno e 1° luglio

Cultivare l'ascolto empatico

Due monologhi non fanno un dialogo



ONLINE

4 luglio

LinkedIn job search

Nuove opportunità di lavoro con LinkedIn



ONLINE

9 luglio

Organizational performance

Analisi del cash flow

La gestione finanziaria aziendale



ONLINE

30 giugno

Data-driven company

Dal valore dei dati al valore per il business



ONLINE

9 luglio

Come realizzare un business plan con Excel

Prevedere il futuro con un file dedicato



ONLINE

10 e 17 luglio

Business development

Futuri del lavoro/Lavori del futuro

Megatrend



ONLINE

1° luglio

Come svolgere un'analisi di mercato grazie ai micro-dati

Dal prodotto al mercato



ONLINE

7 e 14 luglio

LinkedIn masterclass per leader d'azienda

Approfondire la conoscenza di LinkedIn



ONLINE

10 e 17 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.

EXECUTIVE DIGITAL PROGRAM – BIG DATA E BUSINESS ANALYTICS

Navigare la trasformazione con dati e intelligenza artificiale



In un mondo sempre più digitale, la capacità di sfruttare i dati e le tecnologie emergenti è una leva fondamentale per guidare l'innovazione e il successo delle aziende. Il percorso, realizzato in collaborazione con Polimi Graduate School of Management, è pensato per preparare i manager ad affrontare la sfida di una gestione intelligente dei dati, fornendo loro le competenze necessarie per integrare big data, business analytics e intelligenza artificiale nei processi aziendali.

Una data strategy completa

Questo programma è un'opportunità concreta per sviluppare una data strategy aziendale completa, che copra tutti gli aspetti cruciali per una gestione matura dei dati: dalla data governance alla business intelligence. Grazie a contenuti asincroni e webinar pratici, i partecipanti acquisiranno non solo competenze teoriche, ma anche una visione strategica e operativa per applicare concretamente le conoscenze.

Due fasi per apprendere e applicare

Il programma si sviluppa in due fasi: contenuti asincroni, che offrono una base teorica solida attraverso case study e video clip, e quattro webinar interattivi, che mettono in pratica quanto appreso, favorendo il confronto tra leader e manager di aziende diverse.

Le competenze chiave

Questi contenuti permettono di acquisire una comprensione profonda dei concetti di big data, business analytics, machine learning e intelligenza artificiale, oltre a comprendere come questi possano essere applicati per trasformare la propria azienda in un'organizzazione data-driven.

Dalla teoria all'azione

Durante i webinar, approfondiremo come tradurre le tecniche di business analytics e machine learning in azioni strategiche per l'azienda. I partecipanti esploreranno:

- **Big data e business analytics:** come sviluppare una strategia basata sui dati per prendere decisioni più rapide e consapevoli.
- **Data visualization e self service analytics:** come utilizzare la visualizzazione dei dati per rendere le informazioni più comprensibili e facilmente accessibili a tutti i livelli aziendali.
- **Modelli organizzativi per la gestione dei dati:** analisi di come strutturare l'organizzazione per favorire l'adozione dei dati come risorsa strategica.

Obiettivi e valore del programma

Il percorso ha l'obiettivo di fornire agli executive una visione strategica e operativa di come costruire una data strategy efficace, mettendo in evidenza come gestire i big data, ottimizzare le attività aziendali e sfruttare le tecnologie per l'innovazione.

Attraverso questo programma, i partecipanti acquisiranno competenze concrete per diventare protagonisti di un cambiamento digitale significativo e strutturato, capace di rispondere alle sfide e alle opportunità del mercato attuale e futuro.

Riconoscimento finale

Al termine del programma, chi avrà partecipato ad almeno l'80% delle sessioni otterrà un Open badge con doppia firma Cfmt e Polimi: un riconoscimento pratico e verificabile delle competenze acquisite che valorizza il profilo professionale e certifica la preparazione in modo spendibile a livello internazionale. ■

Executive digital program – Big data e business analytics

Dal 16 settembre



<https://bit.ly/4dguwQB>



Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurista, giornalista, innovatore, autore e conferenziere, è ideatore e curatore dell'inserto *Dirigibile*. Per Cfmt è responsabile del progetto Future management tools e del think tank FMT Next. (42, 67)

Luca Brambilla è direttore dell'Accademia di comunicazione strategica, società specializzata in master per executive e consulenza su comunicazione e negoziazione. Insegna come docente nelle università e business school più importanti d'Italia. (56)

Valeria Cantoni Mamiani è founder di Leading by Heart. Dirige progetti culturali e formativi con approccio creative-based, ha portato la mediazione umanistica dei conflitti e la comunicazione non violenta nelle organizzazioni per facilitare percorsi e processi di apprendimento organizzativo in continua evoluzione. (50)

Matteo Cremaschi, head of SAP customer experience sales di SAP Italia. (48)

Matteo Gallina è data manager in JobValue | JobPricing, società di consulenza aziendale in ambito total reward (analisi e politiche retributive, benchmarking, budgeting e cost-controlling). (24)

Walter Lindo, direttore di Fondir. (16)

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (65)



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
giugno 2025 è di 45.324 copie

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa

PRO.GE.SA
PROGETTO E GESTIONE SANITARIA

PRONTO-CARE

WELL
WORK
human welfare experience

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA
INTEGRATIVA PER I LAUREATI
DEGLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance

In Salute
SERVIZI

Edenred



Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

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



Per i viaggi di studio

VIAGGI STUDY & STAGE

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

Vai su **www.assidir.it**

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

**Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi!**

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

MANAGERITALIA

Polizze di EUROP ASSISTANCE ITALIA S.P.A.
Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo consultabile sul sito www.assidir.it, che ti verrà comunque inviato automaticamente al momento dell'elaborazione del preventivo.