

DIRIGENTE

N. 9 SETTEMBRE 2025

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA



Sinergia di intelligenze

PREVIDENZA

**Perché conviene
destinare il Tfr
al fondo pensione**

SERVIZI

**Supportiamo
i manager nelle sfide
professionali**

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 nei giovanissimi: esigenza o rischio?

Oggi i giovanissimi, anche a causa dei social media, ricercano trattamenti estetici non sempre consigliabili per chi ha meno di una certa età. Un servizio sempre più richiesto è lo sbiancamento dentale. Ma quali sono i possibili rischi? E ci sono alternative più sicure per chi vuole denti bianchi? 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:   

L'IMPEGNO DEI PROSSIMI MESI: PAESE, MANOVRA, CONTRATTO

Settembre segna la ripresa, ma quest'anno è un inizio carico di interrogativi. Abbiamo davanti tre mesi decisivi, in un contesto economico che richiede attenzione, presenza e proposte.

Ci prepariamo ad affrontarli con la determinazione di chi ha una responsabilità da esercitare e una voce da far valere.

Il quadro del Paese è fragile. Lo confermano i dati e lo percepiamo nella realtà quotidiana. La crescita è fiacca, rallentata da un'inflazione che rientra ma lascia insicurezze. La produttività è stagnante. Le esportazioni subiscono nuove barriere commerciali: i dazi al 15% degli Stati Uniti colpiscono settori chiave del nostro export, con ricadute incerte ma preoccupanti. Il costo del debito e le tensioni internazionali limitano i margini della politica economica.

La prossima legge di bilancio è cruciale. Sarà decisivo trovare equilibrio tra rigore e visione. Tra le proposte, spicca quella di ridurre l'aliquota Irpef intermedia dal 35% al 33%, estendendo la fascia fino a 60.000 euro: una misura che potrebbe alleggerire il carico fiscale su milioni di lavoratori qualificati. Non è una risposta esaustiva, soprattutto per la nostra categoria, ma è un segnale nella giusta direzione: per sostenere chi lavora, produce valore e tiene in piedi il sistema.

È qui che vogliamo far sentire la nostra voce: Manageritalia ha segnalato l'urgenza di misure che riconoscano il valore di chi contribuisce al benessere collettivo.

Sosteniamo, con Cida, una riforma fiscale che alleggerisca il carico su dirigenti, quadri e professionisti, e un welfare contrattuale rafforzato come secondo pilastro di coesione. Dentro questa complessità si apre un

passaggio chiave: il rinnovo del contratto collettivo nazionale. Un contratto che non è solo un esercizio tecnico, ma parte della nostra proposta per il futuro del lavoro.

Partendo dalla richiesta di un fisco più equo, stiamo costruendo una piattaforma contrattuale centrata su un welfare più inclusivo, sulla formazione continua, sulla capacità di accompagnare i cambiamenti del lavoro. Il contratto è anche un investimento sul capitale umano: competenze, merito, dignità di chi guida il cambiamento. Vogliamo uno strumento utile, concreto, al passo con i tempi, capace di parlare al presente e al futuro. Un futuro che si apra anche alle sfide dell'innovazione e delle tecnologie, come l'intelligenza artificiale, per accompagnare lo sviluppo del Paese e delle professionalità. Questi sono i tre cantieri che ci aspettano: un Paese che ha bisogno di crescita, una manovra che deve dare risposte, un contratto che rappresenti e orienti.

Manageritalia si prepara con spirito di servizio, radicamento nel presente e fiducia nel futuro. Con l'orgoglio di rappresentare una comunità dirigente che tiene in piedi il sistema produttivo italiano.

Siamo e vogliamo essere una rappresentanza che genera valore. Con questo spirito ci prepariamo all'autunno, consapevoli delle difficoltà ma pronti ad affrontarle. Perché è nei passaggi difficili che si misura la qualità di un'organizzazione. E noi vogliamo esserci. Con azioni concrete, idee forti e la responsabilità di fare la nostra parte, fino in fondo. Viva Manageritalia.

Marco Ballarè

marco.ballare@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia



L'Eccellenza del San Raffaele nel centro di Milano

PUNTI RAF

● **Punti Raf**
via Sempione 82
Parabiago

● **Punti Raf**
via Respighi 2
Milano

● **Punti Raf**
via Santa Croce 10/a
Milano

● **Punti Raf**
via A. De Gasperi 5/a
San Donato M.se

 Punti Raf

Scopri le nostre specialità

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

PUNTIRAF

Ospedale San Raffaele

www.puntiraf.it



Primo piano

- 6** SingergIA tra intelligenze guidata dall'uomo
- 8** Il ruolo dei manager nella trasformazione digitale
- 10** Quattro passaggi per introdurre (bene!) l'IA in azienda
- 14** GenAI e imprese: il valore della trasformazione
- 18** E-leader: decalogo per manager

Management

- 26** *Intervista - Alessandro Amadori, Roberto Mirandola* - Il manager di quarta generazione
- 39** Il potere straordinario del feedback
- 54** Innovare: come cambiare il Dna delle organizzazioni

Previdenza

- 30** Perché conviene destinare il Tfr al fondo pensione

Focus Commercial Excellence

- 34** Evoluzione delle vendite: multicanalità, dati e formazione

Intervista

- 36** *Marco Oliveri* - Retail 4.0: sono le persone a guidare il cambiamento

Manageritalia 80 anni

- 42** Cassa Carlo De Lellis e Area Quadri Manageritalia

Cfmt

- 50** Imprese: la sfida è "sociale"

RUBRICHE

22 Osservatorio legislativo

48 ROI to read

59 Arte

60 Letture per manager

61 Lettere



Manageritalia

Servizi

- 71** Supportiamo i manager nelle sfide professionali

Politiche attive

- 74** Transizione professionale nel ccnl

Assidir

- 76** Casa sicura: come proteggere il tuo bene più prezioso

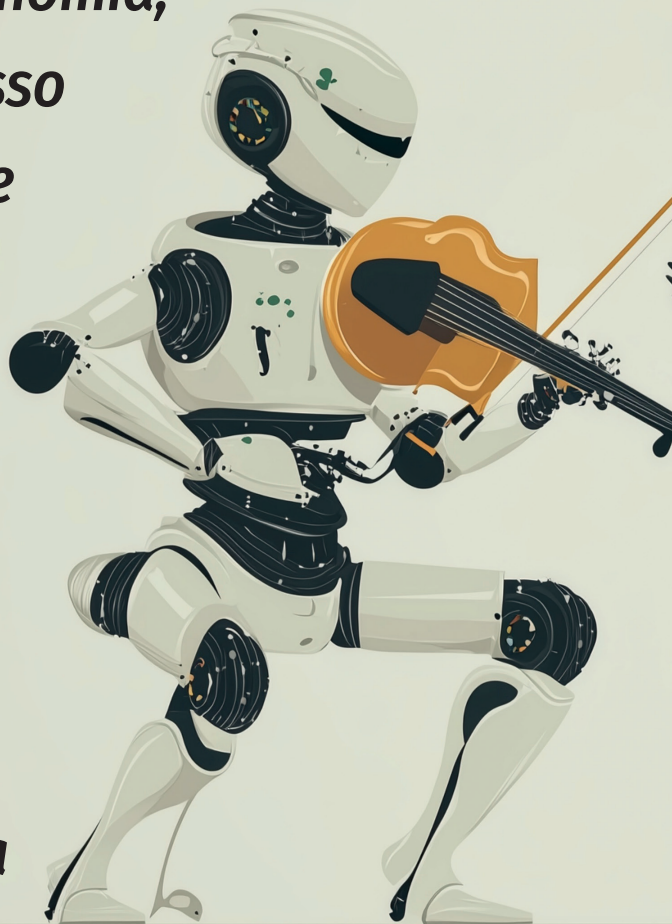
Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Driving change



SINERGIA TRA INTELLIGI

Non è solo una leva tecnologica, ma una forza trasformativa per l'economia, la produttività e il senso stesso del lavoro. In questo speciale di Dirigente esploriamo come l'IA possa potenziare le capacità umane, liberare tempo per attività a maggior valore aggiunto e favorire decisioni più consapevoli. Ma la vera sfida è etica: mettere le persone al centro, garantendo trasparenza, inclusione e controllo. Solo così l'innovazione diventa



NZE GUIDATA DALL'UOMO

*sostenibile e capace di generare
crescita condivisa.*



*Un viaggio tra opportunità
e responsabilità per
i manager, chiamati
a guidare il cambiamento.*

*Ecco perché l'IA
e il suo impatto sulla
trasformazione del lavoro
è una delle aree del
nostro Piano operativo
e, come emerge dagli*

*articoli di questo speciale, una priorità di
Manageritalia per affrontare al meglio il futuro.*



IL RUOLO DEI MANAGER NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

“AI & digitalizzazione per la crescita delle organizzazioni” è una delle otto aree strategiche del Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia. Ne parliamo con Stefano De Martin, project leader nazionale.

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

«Il nostro obiettivo è accompagnare manager e organizzazioni nella transizione digitale, con un focus specifico sull'intelligenza artificiale come leva per la crescita, la competitività e la sostenibilità. Vogliamo superare la logica dell'“adozione tecnologica passiva” per promuovere invece consapevolezza, visione strategica e capacità di guida. Lo faremo attraverso progetti formativi, strumenti operativi, azioni di sensibilizzazione e, soprattutto, una forte connessione tra i livelli locali, nazionali ed europei».

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

«In qualità di coordinatore nazionale dell'area, ho il compito di favorire un approccio condiviso, aperto e operativo tra tutte le Associazioni territoriali. Stiamo costruendo un team eterogeneo, ricco di competenze ed esperienze, capace di tradurre la strategia in iniziative concrete. Chiedo al team di lavorare con spirito di collabora-

zione, pragmatismo e attenzione all'impatto. L'IA non è solo tecnologia: è anche cultura, governance, etica. È fondamentale che i manager non si limitino ad adottarla, ma imparino a governarla con responsabilità».

Quali sono le priorità strategiche e operative?

«Abbiamo definito tre priorità: la mappatura dell'impatto dell'intelligenza artificiale sulle competenze manageriali; la costruzione di percorsi formativi personalizzati; la creazione di partnership con università, imprese e istituzioni. Siamo già intervenuti nella consultazione pubblica della Commissione europea sui sistemi di IA ad alto rischio, conclusa lo scorso 18 luglio, portando proposte a tutela delle competenze manageriali e della qualità del lavoro nel terziario. Parallelamente, mi avvalgo del supporto di questo gruppo per la collaborazione con il Cnel, affinché la transizione digitale venga integrata nelle politiche nazionali sul lavoro e sulla formazione, con attenzione ai territori e ai settori più esposti».



Stefano De Martin, project leader nazionale “AI & digitalizzazione per la crescita delle organizzazioni” del Piano operativo Manageritalia.



Quali output vorresti uscissero?

«Ci stiamo concentrando sulla produzione di linee guida pratiche, casi di successo, strumenti di self-assessment digitale, format di eventi replicabili e contenuti divulgativi per manager, imprese e stakeholder. Vogliamo alimentare una cultura dell'innovazione che sia competente, inclusiva ed etica. Il recente Global South Innovation 2025, a cui abbiamo partecipato

contribuendo al confronto sul ruolo dell'IA per lo sviluppo nei paesi emergenti, ha rafforzato la convinzione che l'innovazione debba essere guidata da visione e responsabilità. L'intelligenza artificiale è una straordinaria opportunità, ma solo se chi la guida ha le competenze e i valori per farlo. Il nostro compito, oggi, è proprio questo: aiutare i dirigenti a diventare protagonisti consapevoli di questo cambiamento».

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>



QUATTRO PASSAGGI PER INTRODURRE (BENE!) L'IA IN AZIENDA

La matrice sviluppata da Yellow Tech demistifica l'intelligenza artificiale e fornisce ai manager la visione necessaria per guidare dall'alto la trasformazione digitale delle proprie imprese

Antonio Pisante, founder di Yellow Tech e Aifia

Fino a poco tempo fa, era impensabile vedere un amministratore delegato alle prese con ChatGPT. Oggi, invece, è quasi la normalità. Anche perché l'adozione dell'IA è anzitutto una questione di leadership: se i vertici non ne comprendono opportunità e rischi, l'innovazione difficilmente filtrerà al resto dell'organizzazione.

Dalla consapevolezza alla strategia

Ma come possono i manager introdurre in azienda l'IA facendo andare d'accordo le iniziative top-down strutturate e "normate" con le sperimentazioni bottom-up (a volte quasi naïf) dei collaboratori? Secondo Yellow Tech, startup italiana specializzata in formazione sull'IA generativa, bastano quattro step: quelli illustrati nel framework denominato Yellow Matrix (vedi pagina 10).



Regole chiare: linee guida per il suo uso

Il primo passo è definire politiche chiare sull'utilizzo degli strumenti di IA generativa. Senza linee



guida, i dipendenti navigano a vista: chi sperimenta lo fa di nascosto e molti rinunciano per timore. Un recente sondaggio condotto da Ethan Mollick (<https://bit.ly/ai-mollick>) indica che solo circa il 20% dei lavoratori usa i chatbot approvati dall'azienda, mentre oltre il 40% utilizza tool come ChatGPT senza dichiararlo. Questa adozione "ombra" segnala un potenziale inespresso dovuto a incertezza e mancanza di indirizzo.

In passato, molte aziende hanno persino vietato l'uso dell'IA generativa per motivi di sicurezza. Ma questa strategia è controproducente: oggi esistono versioni enterprise sicure, inoltre l'uso ufficioso dell'IA è già dilagante e vietarlo significa perdere il controllo di un fenomeno che i dipendenti sviluppano in segreto. Meglio dunque guidare l'adozione invece di sopprimerla. Ciò implica emanare linee guida dettagliate su quali strumenti sono consentiti, per quali attività e con quali cautele (ad esem-

pio, evitare dati sensibili su piattaforme pubbliche), creando al contempo un clima di fiducia. Delimitare zone franche per la sperimentazione e, dove possibile, privilegiare politiche aperte è meglio che imporre divieti generalizzati.

Ad esempio, una compagnia assicurativa ha introdotto una policy IA interna dopo un workshop con i dirigenti: ChatGPT, prima usato di nascosto nel reparto sinistri, ora è impiegato apertamente dagli analisti per stendere bozze di perizie, seguendo le linee guida aziendali.



Strumenti di produttività per tutti

Il secondo step riguarda la diffusione capillare dell'IA nella produttività individuale: l'obiettivo è far entrare l'IA nella cassetta degli attrezzi quotidiana di ogni dipendente, al pari di email e fogli di calcolo.

Le applicazioni sono trasversali: si va dalla generazione di bozze di testi o report alla traduzione automatica di documenti. Ad esempio, l'IA ha dimezzato i tempi di quasi metà delle attività analizzate e in alcuni casi ne ha triplicato la produttività.

Per diffondere queste pratiche, sono consigliati micro-corsi mirati e la creazione di community interne in cui i "pionieri" condividono i prompt e i trucchi più efficaci. Ad esempio, una pmi manifatturiera ha scoperto che alcuni ingegneri usavano già ChatGPT per redigere in inglese parti di manuali tecnici: formalizzando la prassi, l'azienda ha dimezzato i tempi di stesura dei manuali bilingui; allo stesso modo, una rete di cliniche private ha adottato un assistente generativo per lettere ai pazienti e report medici, risparmiando ore di lavoro ogni settimana.



Power user e innovazione dal basso

La terza fase valorizza l'innovazione dal basso e coinvolge i power user: dipendenti esperti del proprio lavoro e appassionati di tecnologia, capaci di creare piccole automazioni IA su misura per esigenze specifiche.





YELLOW MATRIX

Adozione aziendale	<p>Linee guida aziendali</p> <p>Distribuzione di strumenti consumer su scala aziendale per migliorare la produttività di tutti</p> <p><i>L'azienda distribuisce le licenze Microsoft Copilot a tutti i dipendenti per ottimizzare la produttività di Office</i></p>	<p>Progetti di trasformazione IA</p> <p>Progetti strategici di IA che cambiano l'intera azienda</p> <p><i>L'azienda crea un sistema GenAI per la formazione interna, che genera materiali formativi personalizzati per ciascun dipendente e risponde a domande sulle politiche aziendali e sui processi operativi</i></p>
Uso individuale	<p>IA per la produttività</p> <p>Utilizzo immediato degli strumenti consumer per ottenere vantaggi in termini di produttività personale</p> <p><i>Dipendente che utilizza ChatGPT per scrivere un'email. Manager che utilizza DeepL per una traduzione</i></p>	<p>Agenti e automazioni</p> <p>Prototipazione e sperimentazione individuale con API e strumenti open source</p> <p><i>Il "power use" che automatizza le proprie risposte email creandosi un workflow con n8n attaccando le API di GPT 4.1 (OpenAI)</i></p>
	Strumenti consumer (Plug and Play)	Implementazioni personalizzate

Un analista finanziario può, ad esempio, collegare ChatGPT a un foglio di calcolo per generare report automatici. Questi agenti "fatti in casa" stanno diventando realtà: sistemi semi-autonomi che svolgono in pochi minuti compiti prima onerosi, setacciando dati e producendo analisi con minima supervisione umana.

Molte aziende stanno capitalizzando su questi talenti interni: un'azienda della mobilità ha lanciato un programma "AI Pioneer" e nel giro di pochi mesi i dipendenti hanno sviluppato decine di prototipi di soluzioni IA (chatbot per l'helpdesk, modelli di manutenzione predittiva), poi valorizzati dall'It.



L'azienda AI-driven

Eccoci finalmente alla fase della piena maturità, con progetti di trasformazione IA che investono l'intera organizzazione. Si tratta di iniziative guidate dal top management e da team dedicati. Parliamo di implementazioni personalizzate: ad esempio, modelli generativi addestrati sui dati aziendali e integrati nei sistemi core, oppure assistenti virtua-

li che supportano i dipendenti rispondendo su procedure, policy e documentazione interna.

Ecco perché molte aziende creano un AI Lab dedicato, con il compito di esplorare le nuove tecnologie e sviluppare soluzioni personalizzate. Questi team, composti da esperti It e di business, adottano metodologie agili per trasformare i migliori spunti raccolti dalla "crowd" in applicazioni pilota da testare sul campo.

Un grande gruppo bancario italiano sta seguendo questa strada, sviluppando un chatbot interno basato su un modello generativo addestrato sul proprio patrimonio informativo (procedure, normative, faq). Ora ogni dipendente può interrogare l'IA e ottenere in pochi secondi risposte precise e aggiornate, laddove prima doveva cercarle per ore in documenti o chiedere a un ufficio dedicato.

Progetti di tale portata richiedono investimenti, governance dei dati e competenze avanzate, ma i benefici sono enormi. In definitiva, l'IA è innanzitutto una sfida di apprendimento organizzativo: non è una soluzione plug-and-play, ma un cammino evolutivo. ■

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
AI & Innovation



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!



The Power of Energy



brt





GENAI E IMPRESE: IL VALORE DELLA TRASFORMAZIONE

*Governance, nuovi ruoli, flussi ridisegnati:
l'adozione dell'intelligenza
artificiale nelle imprese si fa sistemica.
Ecco cosa emerge dall'ultima
Global Survey di McKinsey*

Se nel 2023 l'adozione dell'intelligenza artificiale generativa (genAI) sembrava una corsa all'oro tecnologico, il 2024 segna un cambio di passo: le aziende stanno finalmente passando dalla sperimentazione all'integrazione strutturale. Lo rivela l'ultima *McKinsey Global Survey on AI* (2024), che fotografa un ecosistema in rapida evoluzione, in cui la creazione di valore passa da un profondo "rewiring" organizzativo.

L'IA entra nei processi (e nei conti economici)

Oltre il 70% delle imprese intervistate utilizza già la genAI in almeno una funzione aziendale. Le aree più coinvolte sono IT, marketing e vendite, sviluppo prodotti, operation e ingegneria del software. Tuttavia, la vera notizia è che il suo impatto sul business non è più solo teorico: cresce infatti la percentuale di aziende che

riportano aumenti di ricavi e riduzioni di costo nelle business unit in cui la genAI è stata implementata.

Il ruolo della leadership

Uno dei dati più rilevanti riguarda la governance dell'intelligenza artificiale. Le aziende che riportano maggiori benefici economici sono quelle in cui la supervisione dell'IA è affidata direttamente al ceo/consiglio di amministrazione. Non a caso, nelle grandi imprese (oltre 500 milioni di dollari di fatturato), il coinvolgimento del vertice aziendale risulta determinante per generare valore.

Parallelamente, crescono i team dedicati alla gestione dell'intelligenza artificiale: project management office, comitati etici, responsabili della compliance. Emergono anche nuove figure professionali: specialisti di dati, machine learning engineer, esperti di AI ethics e AI risk management.





Workflow e centralizzazione: il motore del cambiamento

Per sfruttare davvero il potenziale della genAI, le aziende stanno riscrivendo i propri flussi operativi. Il 21% dichiara di aver ridisegnato radicalmente almeno una parte dei workflow. L'indagine mostra che la ristrutturazione dei pro-

cessi è oggi il fattore più correlato all'aumento dell'Ebit. E se il modello organizzativo prevalente è ibrido, con alcuni elementi centralizzati (come la gestione dei rischi e dei dati) e altri distribuiti (come l'adozione di soluzioni IA), le grandi aziende si dimostrano più pronte nel costruire centri di eccellenza.

L'UTILIZZO CONTINUA A CRESCERE

Il 78% degli intervistati afferma che la propria organizzazione utilizza l'intelligenza artificiale in almeno una funzione aziendale, rispetto al 72% dell'inizio del 2024 e al 55% dell'anno precedente. La funzione aziendale che ha visto il maggiore aumento del suo uso negli ultimi sei mesi è l'IT, dove la quota di intervistati che dichiara di utilizzarla è balzata dal 27% al 36%.



Controllo e rischi: le sfide del futuro prossimo

Le aziende stanno affinando le loro pratiche di monitoraggio: il 27% afferma di verificare tutti gli output generati dall'intelligenza artificiale prima del loro utilizzo. Si rafforzano anche le strategie di mitigazione dei rischi: cybersecurity, accuratezza, protezione della proprietà intellettuale e privacy sono le aree più attenzionate, soprattutto tra le imprese di maggiori dimensioni.

Tuttavia, solo una minoranza delle organizzazioni applica le migliori pratiche per scalare la genAI. Tra queste: tracciamento dei kpi specifici, roadmap strutturate, corsi di formazione personalizzati e co-

FIDARSI È BENE, MA...

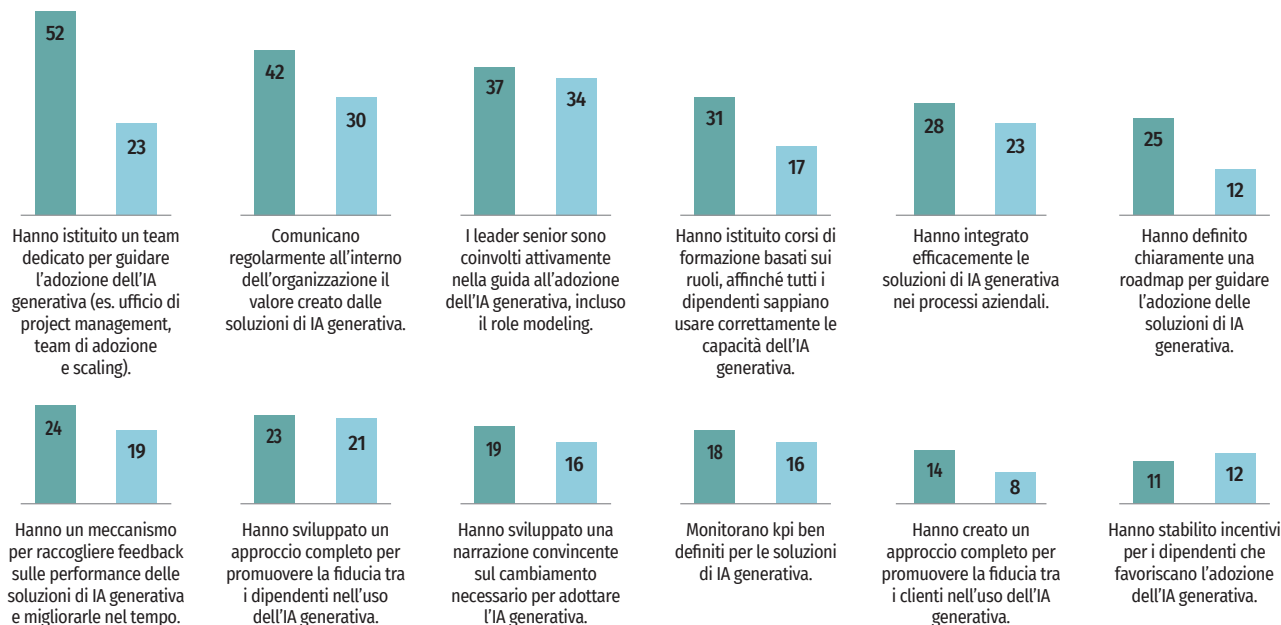
Il 27% dei rispondenti le cui aziende utilizzano soluzioni di genAI verifica ogni output generato da questi strumenti (per esempio, risposte di chatbot immagini per il marketing). Sono in crescita le misure adottate contro rischi come cybersecurity, accuratezza degli output e violazioni di proprietà intellettuale.

DIFFUSIONE DELL'IA

Sono principalmente le organizzazioni più grandi a seguire pratiche ottimali di adozione e scalabilità per l'implementazione dell'intelligenza artificiale generativa

Organizzazioni che adottano le seguenti pratiche relative all'IA generativa – % di rispondenti

■ Organizzazioni con ricavi annui pari o superiori a 500 milioni di dollari ■ Organizzazioni più piccole



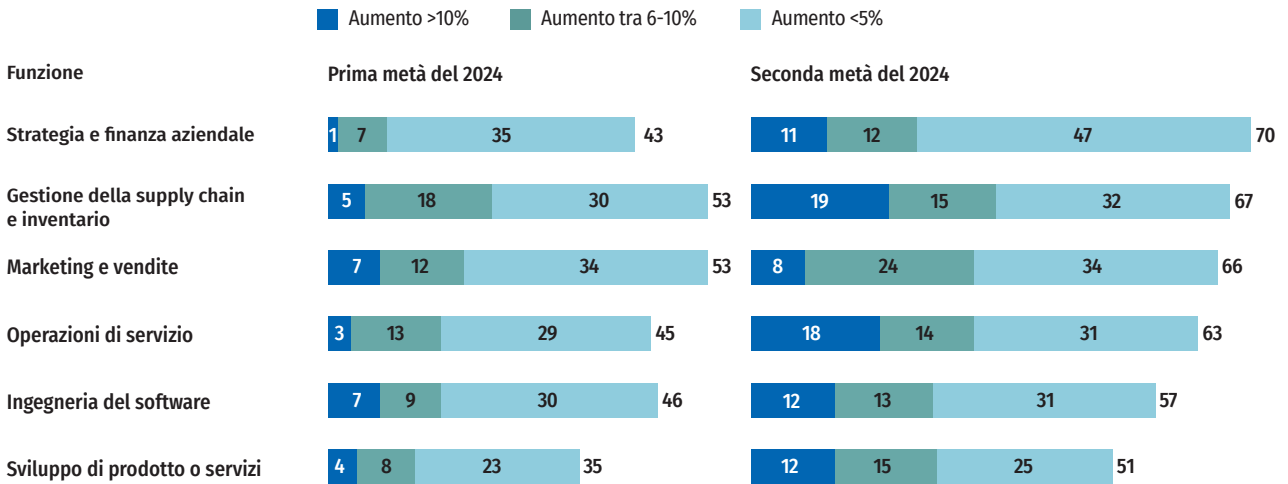
Nota: I dati provengono da un'indagine McKinsey condotta tra il 16 e il 31 luglio 2024 su 1.491 partecipanti a tutti i livelli aziendali, considerando solo le organizzazioni che usano l'IA in almeno una funzione aziendale. I valori sono calcolati escludendo chi ha risposto "non so".

Fonte: McKinsey Global Survey sullo stato dell'IA.

I VANTAGGI COMPETITIVI

Gli effetti dell'IA generativa sui ricavi delle unità di business che la utilizzano sono sempre più evidenti

Aumento dei ricavi all'interno delle unità di business grazie all'uso dell'IA generativa, negli ultimi 12 mesi, per funzione, % di rispondenti



Nota: Le domande sono state poste solo ai rispondenti che hanno dichiarato che le loro organizzazioni utilizzano regolarmente l'IA generativa in una determinata funzione. Non sono inclusi coloro che hanno indicato "nessun cambiamento," "diminuzione dei ricavi," "non so" o "non applicabile." I segmenti potrebbero non corrispondere al totale a causa di arrotondamenti. La prima indagine del 2024 si è svolta dal 22 febbraio al 5 marzo, la seconda dal 16 al 31 luglio.

Fonte: McKinsey Global Survey sullo stato dell'IA.

municazione interna per costruire fiducia. Meno di un terzo delle aziende segue la maggior parte di questi approcci.

Competenze, occupazione e reskilling

L'adozione delle soluzioni di intelligenza artificiale sta trasformando anche le dinamiche del lavoro. Cresce la domanda di profili tecnici avanzati, ma anche quella di ruoli trasversali legati a governance e compliance. Le aziende più evolute investono nella riqualificazione dei loro collaboratori, mentre i benefici in termini di risparmio di tempo si traducono in attività a maggior valore o, in alcuni casi, in riduzioni dell'organico.

Il 38% dei rispondenti prevede che l'impatto dell'IA sulla dimensione della forza lavoro sarà minimo nei prossimi tre anni. Ma nei settori come i servizi alla clientela, la logistica e la supply chain, si attende un

calo dell'occupazione. Al contrario, aree come IT e sviluppo prodotti potrebbero vedere un incremento.

Un nuovo paradigma manageriale

La genAI è ormai un elemento centrale delle strategie aziendali. Ma i risultati veri – quelli che impattano sull'intero conto economico – si vedranno solo quando le organizzazioni sapranno integrare governance, competenze, dati e processi in modo coerente. I grandi player hanno iniziato questo percorso e non sorprende che siano proprio loro a raccogliere i primi frutti.

Per chi guida un'azienda o una funzione, è il momento di porsi alcune domande decisive: chi governa l'IA nella mia organizzazione? Con quali obiettivi e strumenti? Stiamo già creando valore? Le risposte, oggi più che mai, coinvolgono e sollecitano i leader che devono, prima di tutto, accompagnare e guidare le trasformazioni in atto. ■



E-LEADER: DECALOGO PER MANAGER

Abbiamo il potere di essere i beneficiari principali di una potente tecnologia. Chi guida le organizzazioni deve però gestire una profonda trasformazione, prima di tutto culturale

Giuseppe Iacono, esperto di processi di innovazione e competenze digitali

L'evoluzione sempre più dirompente e rapida dell'intelligenza artificiale determina un cambiamento profondo in tutti gli ambiti sociali ed economici. Nelle organizzazioni si pone il tema di come affrontare questo cambiamento, che richiede prima di tutto una nuova visione. Mutano, di conseguenza, alcuni aspetti fondamentali delle competenze di leadership, e ne è necessaria una rimodulazione. Sulla base di queste premesse, è possibile creare un "decalogo" per l'e-leader.

1 Una formidabile opportunità tecnologica da orientare

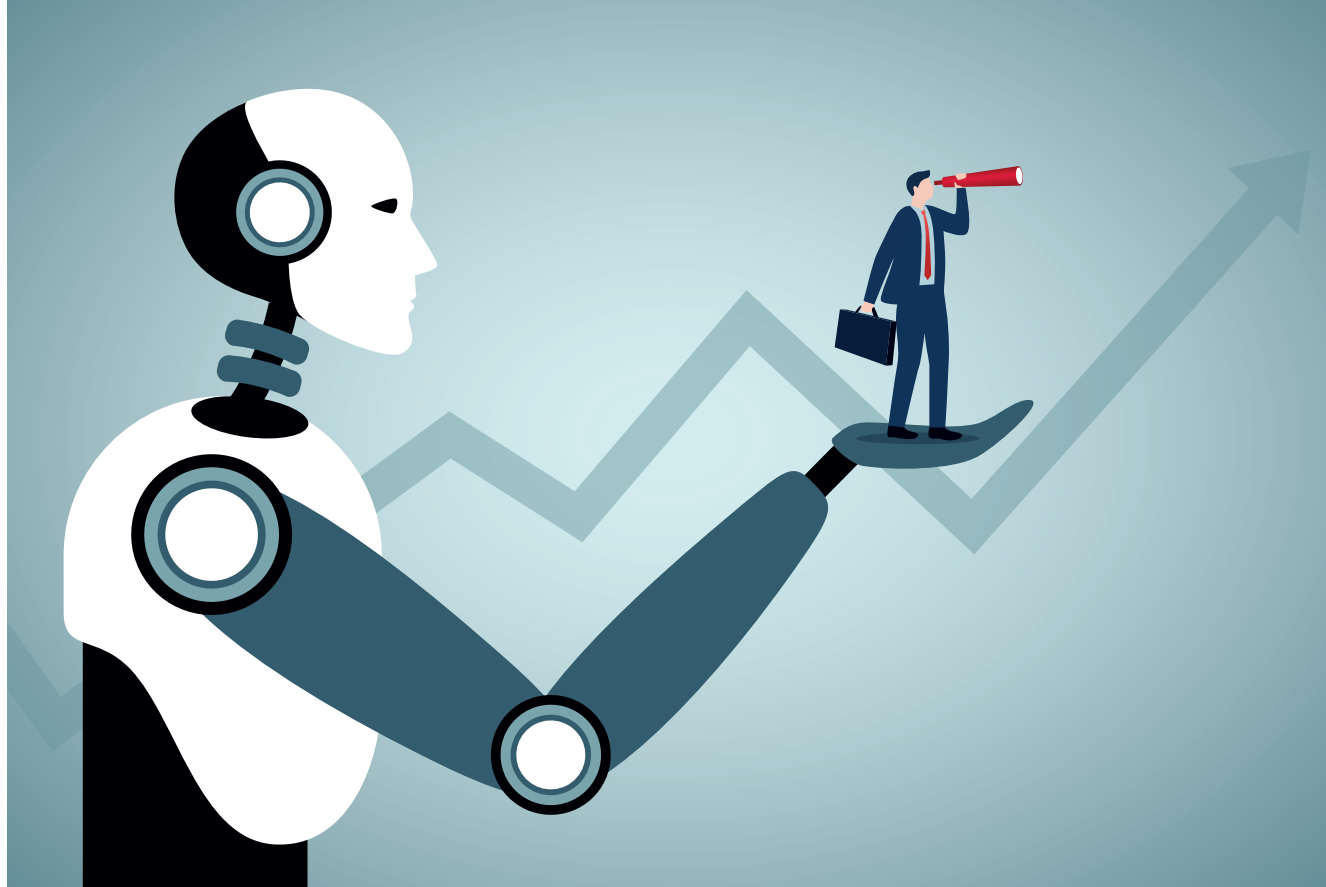
L'IA è tecnologia, fortemente abilitante e trasversale e con una potenzialità molto elevata. Ma pur sempre tecnologia, e come tale orientabile e da orientare secondo gli scopi e le esigenze di chi la utilizza. Questa postura è fondamentale per l'e-leader. Abbiamo il potere di essere i beneficiari principali dell'IA, che abbiamo inventato, anziché diventarne il prodotto. Ed è un problema di volontà, di competenze, consapevolezza e visione. Uscendo dalle alternative catastrofiste, acritiche o mitizzanti, è necessario costruire una strategia di utilizzo per un beneficio collettivo. Occorre riconoscere anche "l'IA negativa", ovvero usi che percepiamo e riteniamo come disfunzionali al benessere individuale e sociale.

2 IA "positiva"

L'e-leader ha la responsabilità dell'utilizzo "positivo" dell'IA nella propria organizzazione e, con questa, nella società. Si tratta di definire una strategia che indirizzi verso applicazioni che supportino e aumentino le capacità di azione e decisione delle persone e verso una migliore qualità del lavoro, attraverso un suo ripensamento complessivo e una complementarità tecnologica applicata sui compiti dei singoli lavori. È necessario un incremento del ruolo della direzione del personale e lo sviluppo di figure di "architetti dei lavori", fulcro di nuclei di innovazione partecipata, e della costruzione di un sistema permanente di governo dell'uso dell'IA nell'organizzazione.

3 I dati come elemento cruciale

I dati sono fondamentali per poter prendere decisioni "informate", basate su un quadro chiaro ed esauriente del contesto in cui si opera. È indispensabile programmare le azioni e migliorare le performance dei processi organizzativi, sulla base di attività di valutazione che confrontino il comportamento e i risultati osservati con quelli attesi, così da intervenire per il miglioramento. Perché queste azioni siano supportate dall'IA, sono necessarie l'affidabilità e la qualità



dei dati utilizzati, disegnandole già nella progettazione dei processi.

4 Una strategia complessiva per il suo utilizzo

Occorre capire come potenziare i servizi/prodotti già realizzati e come aumentare le capacità dei processi interni di funzionamento. Si tratta di migliorare i benefici dell'utenza, anche con nuove offerte di servizi/prodotti. Nel campo sanitario, ad esempio, sono diverse le esperienze in cui l'IA introduce nuove capacità, come fa Mirai, un modello di deep learning open source sviluppato dal Mit che analizza le mammografie per prevedere il tumore con 3-5 anni di anticipo.

Dal punto di vista dei processi interni, è necessario un disegno organizzativo fondato sull'etica e sulla sostenibilità, che aumenti le capacità delle persone anche a livello collettivo per costruire "organizzazioni intelligenti".

5 Organizzazioni intelligenti e IA

Le organizzazioni intelligenti sono basate sulla conoscenza ai tempi dell'IA, in cui le persone guidano i processi e sono nelle condizioni (regolamentari e culturali) di partecipare alla defi-

nizione della strategia organizzativa. Nella strategia di "IA positiva", questa è un lievito formidabile per le singole attività (ad esempio, grazie al co-piloting), e per sviluppare l'innovazione, gestendo in modo integrato tecnologia, processi, sistema sociale, sistema professionale, regole delle risorse umane.

6 Etica digitale

La consapevolezza etica è fondamentale nelle competenze di e-leadership, mentre la comprensione delle criticità relative agli algoritmi e ai bias correlati costituisce una condizione di base. Per l'e-leader questo significa, soprattutto: costruire le condizioni per la partecipazione del personale nelle politiche di innovazione, in particolare nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale; sviluppare sistemi di responsabilità in cui l'IA svolga compiti di supporto e non decisionali, senza effetti diretti e non supervisionati sul contesto interno o esterno, sia nei processi di selezione sia nei processi operativi di business; orientare l'utilizzo dell'IA all'aumento delle capacità umane, anziché la loro sostituzione, supportando ad esempio lo sviluppo di sistemi collaborativi di intelligenza artificiale.



7 Sostenibilità digitale

La sostenibilità digitale è organica alla strategia di trasformazione digitale. Questo approccio orienta anche la prassi Uni/PdR 147:2023 sulla sostenibilità digitale, da considerarsi una linea guida per l'attuazione. La prassi prevede un percorso di analisi su tre passi: analisi degli impatti di sostenibilità del progetto nei risultati; analisi degli impatti di sostenibilità nei processi; identificazione degli obiettivi specifici di sviluppo sostenibile sui quali impatta il progetto.

All'analisi seguono due passi di progettazione: l'individuazione di una *value proposition* correlata alle esigenze degli utenti da soddisfare e l'individuazione del processo di sviluppo dei servizi/prodotti e il ruolo della tecnologia e dell'automazione. Questo significa, ad esempio, che se un servizio richiede la realizzazione e l'utilizzo di una piattaforma, è necessario "preoccuparsi" del modello del lavoro sostenuto, anche in termini di diritti.

8 Processi di formazione continua e di creazione della conoscenza

In un'organizzazione intelligente la gestione della conoscenza è l'asse portante e l'IA deve svolgere un ruolo fondamentale a supporto.

Per mettere a sistema il processo continuo di apprendimento collettivo e creazione della conoscenza è da seguire il modello Seci, in cui l'IA è abilitante per gli ambienti e le applicazioni di supporto alle quattro fasi:

- *socializzazione*, attraverso interventi di tutoring e coaching, comunità di pratica, rotazione del lavoro e *shadowing*, così da favorire la condivisione delle proprie intuizioni e imparare dagli altri;
- *esteriorizzazione*, attraverso processi e sistemi collaborativi di creazione di manuali, linee guida, storytelling, sviluppo di framework, modelli che rappresentino la conoscenza tacita e ne rendano più facile la comprensione e l'applicazione;
- *combinazione*, attraverso l'utilizzo organico di repository di conoscenza, rendendola facilmente



**COME CAMBIA L'E-LEADERSHIP
CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE**
Progettare e guidare organizzazioni intelligenti
per la trasformazione digitale
di Giuseppe Iacono
Prefazione di Luca De Biase
198 pagg., FrancoAngeli editore

accessibile, strumenti di analisi per identificare modelli e relazioni nella conoscenza esistente, piattaforme di condivisione su più contesti organizzativi;

- *interiorizzazione*, attraverso interventi formativi per applicare le nuove conoscenze, simulazioni e scenari di gioco di ruolo per mettere in pratica e così interiorizzare le conoscenze, fornendo supporto e feedback continui per rafforzare l'apprendimento.

9 Palestre e ambienti per un'e-leadership diffusa

L'e-leader, il manager innovatore, nel settore pubblico e privato, non si costruisce a tavolino, non è il prodotto di un corso di formazione. L'e-leadership si coltiva, perché l'accompagnamento nella crescita è necessario per uno sviluppo forte e originale. La consapevolezza è che l'innovazione non

nasce da ricette prestabilite, ma dalla capacità di interpretare il contesto, cambiare punto di vista e paradigma e costruire le condizioni per un'e-leadership diffusa.

Il percorso di sviluppo, secondo l'apprendimento agile e la "mentalità di crescita", deve essere ibrido, multiforme, integrando formazione interdisciplinare in aula e online, peer-education, laboratori di condivisione e workshop di confronto di esperienze, coaching, palestre d'innovazione personalizzate basate sull'IA, in un'organizzazione che richiede il miglioramento con risultati misurabili.

10 IA, ruolo sociale e innovazione

L'organizzazione intelligente, che persegue la sostenibilità digitale, agisce per il benessere sociale, economico e ambientale. È una scelta che segna la strategia di un'organizzazione privata come organizzazione sociale e dell'e-lea-

der come attore sociale, e distingue l'organizzazione pubblica che crea valore pubblico da quella che vede il suo fine nell'adempimento amministrativo. Questo orientamento strategico e valoriale si dispiega in tutte le azioni organizzative. In particolare, verso il contesto esterno, ci si può focalizzare sul supporto alla creazione di un ambiente culturale e sociale favorevole all'innovazione, come ad esempio la costruzione di ecosistemi di innovazione territoriali, la realizzazione di sistemi di apprendimento permanente personalizzati, il sostegno a una cultura della partecipazione.

Nella rivoluzione digitale e antropologica in atto è necessario che l'e-leader acquisisca la consapevolezza profonda che l'IA è una grande opportunità tecnologica se la si conosce e la si utilizza per realizzare gli obiettivi dell'organizzazione. Perché la domanda da porsi non è "Cosa potrà fare l'IA?", ma "Cosa vogliamo che faccia l'IA per noi?". ■

5 X 1000

storie straordinarie

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

Lei è Luisa, Alfiere della Repubblica e campionessa di Drone Racing. E come tutti i nostri giovani pazienti in cura ha una storia straordinaria da raccontare. Grazie al tuo 5x1000.



Scopri la storia di Luisa

Destina il tuo 5x1000 a La Nostra Famiglia. Scopri cosa possiamo fare con la tua firma. [5x1000.lanostrafamiglia.it/firma](https://www.5x1000.lanostrafamiglia.it/firma)

a cura di **Manageritalia**

AUDIZIONE UPB SU MUTAMENTI E PROSPETTIVE DEMOGRAFICHE IN ITALIA

L'Ufficio parlamentare di bilancio (Upb) ha svolto, martedì 8 luglio, un'audizione sui fenomeni connessi ai mutamenti e alle prospettive demografiche dell'Italia presso la Commissione parlamentare di inchiesta sugli effetti economici e sociali della transizione demografica in atto.

Il documento illustrato dalla presidente Lilia Cavallari fornisce una riflessione critica sulle dimensioni di questi cambiamenti e sulle loro implicazioni economiche, con particolare riguardo alla finanza pubblica.

Ci si sofferma innanzitutto sugli aspetti demografici, per poi affrontare le conseguenze sul mercato del lavoro, la crescita po-

tenziale e gli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla spesa pubblica, specialmente su quella pensionistica, sanitaria e per l'assistenza agli anziani. Infine, si analizzano – mediante simulazioni – le possibili conseguenze sulla dinamica del debito pubblico in rapporto al Pil.

La demografia sfavorevole riduce le prospettive di crescita del prodotto interno lordo, dato che il sistema pensionistico si troverà a fronteggiare pressioni di spesa significative nei prossimi 15 anni: nel lungo periodo, le sfide riguarderanno principalmente l'adeguatezza delle prestazioni previdenziali, con importi medi delle

pensioni che si ridurranno rispetto ai redditi medi da lavoro. La crescita delle principali ulteriori spese legate all'invecchiamento della popolazione, ovvero sanità e long term care, si prospetta comunque moderata se l'allungamento dell'aspettativa di vita non comporterà un aumento degli anni vissuti con problemi di salute o disabilità.

Sul fronte della spesa sanitaria, le maggiori criticità provengono dalle pressioni circa l'offerta, che vanno tenute sotto controllo con la programmazione e la regolazione del sistema, e dalle attuali debolezze del Servizio sanitario nazionale, che andrebbero affrontate con un rafforzamento strutturale. Rimane aperta la questione dell'adeguatezza dell'attuale finanziamento del Ssn e della garanzia dei livelli essenziali di assistenza su tutto il territorio nazionale.

Per quanto riguarda la Ltc, gli attuali sistemi di welfare non sono ancora del tutto preparati ad affrontare gli effetti dei mutamenti nella composizione demografica della popolazione. Un rafforzamento del sistema italiano, per avvicinarlo ai migliori standard europei, implicherebbe ulteriori incrementi di spesa.

La transizione demografica comporterà una riduzione della popolazione in età da lavoro e un suo sbilanciamento verso le classi di età più elevate. La popolazione attiva sarà superata da quella anziana fuoriuscita dal mercato del lavoro.

Per mitigare tale andamento è



necessario intervenire con politiche che favoriscano una più ampia partecipazione al mercato del lavoro, volte a: ridurre il numero di inattivi e migliorare le condizioni di occupabilità degli individui in età da lavoro; promuovere lo sviluppo e l'adozione su vasta scala delle tecnologie di frontiera; favorire un efficace adeguamento delle competenze della forza lavoro, attraverso un'azione mirata di supporto all'accumulazione di capitale fisico e umano e contribuendo a creare un ambiente favorevole alla crescita e all'innovazione.

Riguardo all'effetto diretto della transizione demografica sui conti pubblici, le proiezioni disponibili restituiscono un quadro di sostanziale tenuta, pur con la prospettiva di un significativo aumento delle spese legate all'invecchiamento nel prossimo decennio.

Per continuare ad assicurare la discesa del debito nel medio termine, dovrebbero essere previste verifiche periodiche delle ipotesi demografiche e assicurare che eventuali interventi in ambito pensionistico, sanitario e di assistenza non

venivano finanziati in disavanzo. Alla luce delle dinamiche in atto in Italia, come in altre economie avanzate, gli effetti del declino demografico vanno contrastati intervenendo su più fronti, per favorire la natalità, la crescita dell'occupazione e la valorizzazione del lavoro. Intervenire con lungimiranza e tempestivamente, ha concluso l'Upb, permetterà di affrontare la transizione demografica non come un'evoluzione da subire ma come un processo da governare.

 <https://bit.ly/upb-demografia>

GENDER PAY GAP: DIRETTIVA (UE) 2023/970 SULLA TRASPARENZA RETRIBUTIVA

Entro il 7 giugno 2026 l'Italia dovrà recepire la Direttiva (Ue) 2023/970 tesa a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne attraverso la trasparenza salariale, principio sancito già dall'art. 157 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea.

La direttiva si applica sia al settore pubblico che a quello privato e sancisce che la trasparenza retributiva debba essere assicurata anche prima dell'assunzione. Infatti, i nuovi obblighi richiedono interventi di grande impatto sulle organizzazioni aziendali e che riguarderanno sia la fase di recruiting sia quella di svolgimento del rapporto di lavoro. In particolare, i datori di lavoro non potranno più chiedere ai candidati informazioni sulle attuali o passate retribuzioni percepite, anche al fine di evitare il perpetuarsi di condotte discriminatorie.

I lavoratori avranno il diritto di richiedere e ricevere dal datore informazioni sul proprio trattamento economico e sui valori medi, ripartiti per genere, delle categorie che svolgono lo stesso lavoro o uno di pari valore. I datori dovranno informare annualmente i lavoratori di tale diritto e delle modalità per esercitarlo. Specifiche disposizioni relative alla comunicazione – a cadenze prestabilite – di informazioni sul divario retributivo nella propria realtà lavorativa sono stabilite per i datori a seconda del numero di dipendenti. In caso di violazioni delle disposizioni, sono previste sanzioni "efficaci, proporzionate e dissuasive". Viene inoltre riconosciuto ai lavoratori il diritto di richiedere e ottenere un risarcimento o la riparazione del danno subito.

L'urgenza dell'intervento comunitario è stata dettata dalla con-

sapevolezza che il gender pay gap nell'Ue si è attestato al 12% ed è causato da vari fattori, quali gli stereotipi di genere e la durata più breve della vita lavorativa delle donne, che tendenzialmente subisce interruzioni più frequenti.

Attualmente, nessuno Stato membro ha ancora implementato la Direttiva.

La riduzione del divario retributivo di genere crea una maggiore uguaglianza di genere, riducendo la povertà e stimolando l'economia. Inoltre, aumenterebbe la base imponibile e alleggerirebbe parte dell'onere gravante sui sistemi previdenziali. Le valutazioni indicano che la riduzione di un punto percentuale del divario retributivo di genere comporterebbe un aumento del prodotto interno lordo dello 0,1%.

 <https://bit.ly/direttiva-ue-23-970>

**DYNAMIC BACK PROGRAM
BACK PAIN PROGRAM**

**LIBER
RISCO**

INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

LIBERATI DAL DOLORE RIPRI IL MOVIMENTO

**DUE PROGRAMMI, SVILUPPATI
DAI NOSTRI ESPERTI
CLINICI, CHE COMBINANO
FARMACOLOGIA, FISIOTERAPIA
ED ALLENAMENTO
PERSONALIZZATO GRAZIE AI
QUALI AFFRONTARE E RISOLVERE
SPECIFICHE PROBLEMATICHE
DELLA COLONNA VERTEBRALE**

L'IMPORTANZA DEL
**TEST DI VALUTAZIONE
FUNZIONALE**

L'accesso ai programmi è condizionato agli esiti del Test di Valutazione Funzionale, fondamentale per identificare la problematica e per costruire un percorso terapeutico su misura



**PRENOTA LA VALUTAZIONE
FUNZIONALE GRATUITA**

Il manager di quarta generazione

Nel libro *Youmanager* (Mind Edizioni) si delinea un nuovo modello di leadership a cui ispirarsi: un approccio che mette le persone al centro, basato su creatività, empatia e relazioni. Quali sono i suoi punti di forza? Ne parliamo con gli autori **Alessandro Amadori** e **Roberto Mirandola**.

Management della quarta generazione: cos'è e perché sarà la cifra distintiva di chi intende esercitare il ruolo di leader con una marcia in più? Questo approccio supera i modelli tradizionali, puntando sull'empatia e sulla creatività. Lo raccontano

efficacemente **Alessandro Amadori**, psicologo, formatore manageriale e consulente aziendale, e **Roberto Mirandola**, direttore del Master Publitalia, coach aziendale ed esperto di networking, nel libro *Youmanager* (Mind Edizioni). Al centro del volume, una figura di manager "nuo-

vo", in grado di integrare emozioni, intuizioni e relazioni nel suo stile di leadership.

Il management 4G apre la strada a una visione olistica e concreta dell'essere manager, dove individuo e azienda sono sistemi aperti in dialogo costante con il mondo esterno, alla ricerca di equilibrio e sostenibilità. Una pratica quotidiana che va ben oltre la teoria.



Alessandro Amadori, psicologo, formatore manageriale e consulente aziendale.



Roberto Mirandola, direttore del Master Publitalia, coach aziendale ed esperto di networking.

Perché oggi serve un nuovo approccio di management?

<Amadori> «Perché in questo turbolento scorcio del XXI secolo, sopraffatti da problemi globali come guerre, cambiamento climatico, disagio sociale e incertezza economica, è fondamentale mantenere l'ottimismo. Il management della quarta generazione rappresenta una piccola rivoluzione culturale che può guidarci verso un futuro migliore».



Quali sono i punti di forza e le particolarità di questo modello?

<Mirandola> «Il management della quarta generazione si basa su tre virtù operative fondamentali: creatività, pazienza e gentilezza, ovvero quelle che ci servono per risolvere efficacemente tutti i nostri problemi, personali o lavorativi che siano. L'idea alla base è semplice: mettere al centro la persona nella sua completezza, riconoscendo che il benessere umano è essenziale per il successo organizzativo. Quindi, dobbiamo impegnarci il più

possibile a stare bene noi per primi, per poterci poi concentrare sul benessere altrui, considerato come asset fondamentale per sviluppare imprese di successo».

L'obiettivo, come dite nel libro, è produrre efficacia ed efficienza, ricchezza e valore economico, puntando sul benessere di chi lavora e il rispetto dell'ambiente e delle comunità. Perché e come?

<Amadori> «M4G, il management della quarta generazione, non è solo una teoria, ma una pratica concreta che può

Il management 4G apre la strada a una visione olistica e concreta dell'essere manager, dove individuo e azienda sono sistemi aperti in dialogo costante con il mondo esterno, alla ricerca di equilibrio e sostenibilità

portare a un futuro più sostenibile e pienamente umano. Le aziende (e le organizzazioni in generale) che abbracciano

questo nuovo orientamento diventano capaci di attrarre e trattenere talenti, di innovare di continuo e adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e generare valore economico, sociale e ambientale in modo armonico. Insomma, di progettare e realizzare un futuro stabilmente migliore. Il management della quarta generazione promuove una nuova concezione olistica del successo, che va oltre i meri risultati economico-finanziari: il benessere delle persone, la sostenibilità ambientale e l'impatto sociale diventano indicatori di performance altrettanto importanti rispetto alla correttezza amministrati-

va, al conto economico e allo stato patrimoniale. Questa strategia integrata permette alle organizzazioni di creare valore a lungo termine, non solo per gli azionisti, ma per tutti gli stakeholder».

Ci sono casi concreti di questo modello in azione?

<Mirandola> «Penso a Valore D, l'associazione non profit diretta da Barbara Falcomer che promuove l'equilibrio di genere, la valorizzazione delle diversità e la cultura inclusiva. Inclusione e diversità sono concetti intrinsecamente connessi: in un mondo ricco di variabilità, è necessario saper valorizzare le differenze e le specificità di ciascun individuo. Ed è proprio diventando sensibili e ricettivi verso una cultura della partecipazione e del coinvolgimento che si può fare della diversità una straordinaria risorsa per lo sviluppo dell'organizzazione».

Quali sono i punti cardine di questa impostazione e quindi i fondamentali dai quali i manager che la vogliono abbracciare devono partire?

<Amadori> «Se il management umanistico è, come abbiamo detto, un approccio che mette al centro le persone e le loro qualità, oltre a creatività, pazienza e gentilezza, occorrono anche alcuni grandi valori su cui fondare l'edificio di questa

nuova leadership: empatia, integrità, responsabilità, inclusività e resilienza. La capacità di comprendere e condividere i sentimenti degli altri è fondamentale per creare un ambiente di lavoro armonioso. Agire con onestà e trasparenza è essenziale per costruire una cultura aziendale solida e, soprattutto, sana. Assumersi la responsabilità delle proprie azioni e decisioni è cruciale per un management efficace. Valorizzare la diversità e promuovere l'inclusione sono aspetti chiave del moderno management umanistico. Infine, la volontà di affrontare e, quindi, superare le difficoltà sono componenti indispensabili della competitività aziendale. La resilienza aiuta i leader e i loro team a mantenere la motivazione e l'ottimismo anche nei momenti di crisi, trasformando le sfide in opportunità di crescita».

Quanto tempo serve per vedere i risultati e quali sono i momenti e i punti critici da gestire?

<Amadori e Mirandola> «M4G è più di un'idea di management, è un nuovo modo di vedere le relazioni, i nostri obiettivi professionali o personali e la nostra stessa vita. E, come tale, fa i conti con le inevitabili difficoltà che qualunque nuovo approccio porta con sé. Le criticità sono ele-



Alessandro Amadori
Roberto Mirandola
YOU MANAGER
Manuale di management
della quarta generazione,
208 pagg., Mind Edizioni.
Il libro è acquistabile fin da
ora su Amazon Libri.

menti ineludibili di qualunque cambiamento. Un leader appassionato non si arrende facilmente di fronte alle difficoltà e il suo impegno verso l'eccellenza e la sua dedizione al lavoro sono un esempio potente per i collaboratori. L'atteggiamento resiliente ispira e spinge a superare le sfide e a perseguire con determinazione gli obiettivi prefissati».

Quali sono i tre messaggi da lasciare alla nostra platea di manager per portarli a bordo e metterli nelle condizioni di partire?

<Mirandola> «M4G rappresenta una risposta concreta

alle sfide del nostro tempo. Mettendo al centro la persona e valorizzando creatività, pazienza e gentilezza, possiamo giorno dopo giorno costruire organizzazioni più resilienti, innovative e a misura d'uomo. I messaggi sono molto più di tre! M4G è una rivoluzione culturale che richiede impegno e determinazione, ma che può portare veramente a un futuro migliore per tutti».

Come convincere i più scettici e mettere le ali ai più entusiasti?

<Amadori e Mirandola> «Se pensiamo agli scettici nel

senso più antico del termine, quello della Grecia antica, ovvero a coloro che hanno più dubbi che conoscenze, il terreno è fertile! È l'atteggiamento giusto per il cambiamento. Chi invece ha già accolto con entusiasmo le variabili fondamentali dell'MG4 dovrà declinarle nel proprio ambiente lavorativo. In che modo? Tenendo conto delle specificità e necessità, secondo un percorso personalizzato di crescita nelle aree della creatività, della pazienza e della gentilezza, mettendo in pratica alcune delle tecniche per il benessere psicofisico indicate nel volume».

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

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

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

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

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



CONVENZIONE DIRETTA

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 **STUDIO DENTISTICO**
SORRISO & SALUTE

Perché conviene destinare il Tfr al fondo pensione

I vantaggi fiscali, previdenziali e finanziari per lavoratori e imprese. Gli HR devono farsi parte attiva per informare i dipendenti e i loro familiari

Paolo Pellegrini, vicedirettore generale Mefop

Un'importante fonte di finanziamento della propria posizione di previdenza complementare è il Tfr maturando, essenziale per avere un montante sufficiente, soprattutto per i lavoratori la cui pensione sarà calcolata con il metodo contributivo (cioè, per chi ha iniziato a lavorare dopo il 1° gennaio 1996).

A fronte di questa opportunità, però, spesso le persone mantengono il Tfr maturando in azienda, rinviando la scelta di destinazione al fondo pensione, perdendo così l'occasione di curare il proprio interesse. Vediamo allora perché destinare il Tfr al fondo pensione

conviene, quali sono gli strumenti a supporto di questa scelta e quali le misure compensative per le imprese previste dalla normativa vigente.

Integrare la pensione: una necessità per i lavoratori contributivi

Versare contributi sufficienti nei fondi pensione è necessario soprattutto per chi rientra nel sistema contributivo: il tasso di sostituzione (rapporto tra pensione e ultimo reddito) sarà più contenuto rispetto ai lavoratori retributivi. Conseguentemente, è importante poter contare sulla pensione complementare, accumulando risorse sufficienti nel pro-

prio fondo pensione. Si ritiene che un accantonamento di circa il 10% del reddito lordo possa costituire un'adeguata integrazione. Senza il versamento del Tfr maturando (pari al 6,91% della Ral^[1]), è difficile risparmiare a sufficienza.

Maggiori vantaggi fiscali

Lasciare il Tfr in azienda comporta una più elevata tassazione. In caso di anticipazione o di erogazione in occasione della cessazione del rapporto di lavoro, il Tfr è soggetto a tassazione separata con successiva riliquidazione a cura dell'Agenzia delle entrate, che applica l'aliquota media degli ultimi 5 anni, dunque minimo al 23%

^[1] Pari al 7,71% della Ral media dei dirigenti del terziario (106.000 euro).

^[2] Circa il 36% per i dirigenti del terziario.



(ma di solito molto di più)^[2]. Invece, il Tfr destinato al fondo pensione (quando viene erogato sotto forma di anticipazione, riscatto, Rita o prestazione pensionistica) è soggetto a tassazione sostitutiva, dunque massimo al 23%. Per alcune prestazioni (come anticipazioni per spese sanitarie, prestazioni pensionistiche in capitale o in rendita, Rita e riscatti per lunga inoccupazione o invalidità) si applica il 15% nei primi 15 anni di partecipazione al fondo pensione, aliquota che scende al 9% dopo 35 anni di partecipazione, senza che al fisco si debba più nulla.

Maggiore flessibilità e liquidità

Il Tfr versato al fondo pensione gode di maggiore flessibilità

rispetto al Tfr in azienda, offrendo anticipazioni fino al 75% (100% per gli iscritti al Fondo Mario Negri) del montante (contro il 70% del Tfr in azienda) ed è possibile chiedere l'anticipo anche subito per spese sanitarie. Inoltre, dopo 8 anni di partecipazione si ha diritto a ottenere l'anticipo del 30% (80% per gli iscritti al Fondo Mario Negri), beneficio che invece non spetta se il Tfr resta in azienda.

Va inoltre ricordato che, quando si perdono i requisiti (ad esempio per un cambio di lavoro), è possibile chiedere il riscatto di tutto il montante, con tassazione sostitutiva al 23%, molto meno della tassazione del Tfr liquidato dal datore di lavoro.

Rendimenti

Il Tfr lasciato in azienda si rivaluta dell'1,5% più il 75% dell'inflazione. L'investimento nel fondo pensione, invece, produce rendimenti che dipendono dal comparto di investimento scelto dall'interessato. In questo modo, si può optare per gestioni prudenti o più dinamiche che offrono rendimenti attesi maggiori nel lungo periodo.

Cessione V

Una forma diffusa di prestiti personali è il finanziamento con cessione del quinto dello stipendio. In questi casi, una garanzia per il finanziatore è rappresentata dal Tfr accantonato presso il datore di lavoro. Alcuni pensano erroneamente che, versando il Tfr al

proprio fondo pensione, non si potrà più accedere ai finanziamenti garantiti dallo stesso Tfr. In realtà è vero il contrario! Quando il Tfr viene versato a un fondo pensione, la garanzia sussiste comunque, ma si sposta sul fondo stesso. Gli istituti di credito preferiscono i fondi pensione – soggetti vigilati e ben strutturati – rispetto ai datori di lavoro, che non sempre sono organizzati per interloquire con le finanziarie. Questa preferenza si spinge al punto da poter erogare maggiori finanziamenti a chi ha destinato il Tfr al fondo pensione a parità di altre condizioni.

A chi spetta il Tfr in caso di decesso

Purtroppo, nella vita è necessario mettere in conto ogni evenienza. In caso di morte, il Tfr in azienda è erogato ai soggetti indicati dal codice civile (art. 2122): coniuge, figli e, se a carico, parenti entro il terzo grado e affini entro il secondo grado. La ripartizione avviene secondo il bisogno di ciascuno. Solo in mancanza di questi soggetti, si procede secondo le norme della successione legittima. La norma precisa che è nullo ogni patto anteriore alla morte del prestatore di lavoro circa l'attribuzione e la ripartizione del Tfr.

Il Tfr versato al fondo pensione, invece, viene riscattato dai

soggetti designati dall'aderente. Solo in mancanza di una designazione, il riscatto spetta agli eredi in parti uguali.

Tfr pregresso al fondo? Non sempre si può

Il lavoratore può destinare al fondo solo il Tfr maturando. Il Tfr già maturato può essere trasferito solo se l'azienda lo acconsente. Se però il Tfr è confluito nel Fondo di tesoreria Inps (previsto dal 2007 per aziende con almeno 50 addetti), le somme accantonate non possono più essere trasferite nel circuito virtuoso della previdenza complementare. In questi casi, lasciare il Tfr in azienda è una scelta irreversibile.

Specifiche misure compensative per l'azienda che perde il Tfr maturando

Si tratta di misure che si applicano ai datori di lavoro che perdono il possesso del Tfr maturando (art. 10, d.lgs. 252/05), sia che venga versato al fondo pensione, sia quando è devoluto al Fondo di tesoreria Inps. Le misure compensative consistono in:

1. deduzione fiscale del 4% del Tfr maturando (6% per le imprese con meno di 50 addetti). Dal reddito d'impresa è infatti deducibile un importo pari al 4% dell'ammontare del Tfr annual-

mente destinato a fondi pensione o Fondo di tesoreria. Per le imprese con meno di 50 dipendenti, tale importo è elevato al 6%;

2. riduzione del contributo al Fondo di garanzia Inps, pari allo 0,20% della Ral, in proporzione al Tfr maturando che non resta in azienda. Il Tfr è pari al 6,91% della Ral. Quando il Tfr resta in azienda, il datore di lavoro versa lo 0,20% della Ral all'Inps per il fondo di garanzia a tutela del Tfr. Se il Tfr non è in azienda, è previsto il risparmio dello 0,20% della Ral in proporzione al Tfr maturando di cui il datore di lavoro non è più in possesso;
3. riduzione degli oneri impropri pari allo 0,28% della Ral in proporzione al Tfr maturando che non resta in azienda.

A ciò si aggiunga che, quando il Tfr non è in azienda, il datore di lavoro non è tenuto a riconoscere la rivalutazione annuale sul Tfr – si ricorda 1,5% + il 75% dell'inflazione, che in alcuni anni può essere molto elevata, come ad esempio è stato nel 2022 – né a curare gli adempimenti tributari conseguenti (versamento entro il 16 febbraio dell'imposta del 17% sulla rivalutazione e correlati adempimenti dichiarativi). ■

LEADERSHIP FORUM

15 - 16 OTTOBRE 2025 Teatro degli Arcimboldi MILANO












<p>Ferzan Ozpetek TALENTO</p> 	<p>Kim Scott CORPORATE CULTURE</p> 	<p>Daniel Goleman INTELLIGENZA EMOTIVA</p> 	<p>Paul Polman VISIONE E SOSTENIBILITÀ</p> 	<p>Paolo Benanti ETICA & AI</p> 	<p>Erica Dhawan TEAM WORK</p> 
<h1>LEADER SAPIENS</h1>					
<p>Howard Yu INNOVAZIONE</p> 	<p>Hubert Joly PURPOSE</p> 	<p>Diana Nyad MINDSET</p> 	<p>Gianmarco Tamberi ALTE PRESTAZIONI</p> 	<p>Nathalie Nahai CUSTOMER TRENDS</p> 	<p>Enrico Bartolini ECCELLENZA</p> 

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



<p>Main Sponsor</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div>									
<p>Sponsor</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>	<p>Official Airline</p> 	<p>Supporting Partner</p> 	<p>Communications Partner</p> 	<p>Academic Partner</p> 					
<p>Official Green Carrier</p> 	<p>Official Hotel</p> 	<p>Official Bag</p> 	<p>Official Coffee</p> 	<p>Main Media Partner</p> 	<p>Official Lounge</p> 	<p>Urban Media Partner</p> 	<p>Official Language Services</p> 	<p>Official Merchandising</p> 	<p>Technical Partner</p> 

Evoluzione delle vendite: multicanalità, dati e formazione

Una strategia commerciale su tre asset fondamentali per connettere mondo fisico e digitale

Giuliano Soncini, commercial excellence director di Gewiss

Nel panorama globale dell'industria elettrotecnica, le aziende sono chiamate a confrontarsi con un contesto di crescente complessità. I megatrend della transizione energetica e della sostenibilità guidano la diffusione di soluzioni come impianti fotovoltaici, sistemi di accumulo, pompe di calore, Led intelligenti, dispositivi per la ricarica dei veicoli elettrici e piattaforme di building automation. La spinta normativa – dai superbonus ai bandi del Pnrr – amplifica ulteriormente la domanda, generando dinamiche di mercato disomogenee e non sempre prevedibili.

In questo scenario, Gewiss ha tracciato un percorso di evoluzione della propria strategia commerciale, ponendo al centro tre asset fondamentali: presidio multicanale, data-driven sales e formazione continua. Obiettivo: costruire una

rete vendite orientata all'eccellenza operativa, capace di connettere in modo fluido il mondo fisico e quello digitale, ottimizzando il valore generato lungo tutta la filiera.

Multicanalità specializzata e approccio verticale

Il primo pilastro riguarda il presidio dei canali commerciali con un modello organizzativo specializzato e verticale. La rete vendita Gewiss si struttura per rispondere efficacemente alle esigenze specifiche di ogni segmento: distributori elettrici, operatori del canale Diy, installatori, studi di progettazione, Oem, oltre al canale e-commerce b2b, che oggi incide fino al 30% sulle vendite dei partner distributivi.

Questa logica implica una segmentazione puntuale dei clienti per canale e l'elaborazione di un'offerta personalizzata per ciascuno: dalla sele-

zione del prodotto alla logistica, fino al packaging dedicato. Non è più sufficiente "vendere prodotti": servono soluzioni chiavi in mano, scalabili, interoperabili, capaci di rispondere agli standard di efficienza e digitalizzazione che il mercato richiede.

La cultura del dato come leva competitiva

Il secondo asse strategico è rappresentato dalla capacità della rete vendita di raccogliere, analizzare e valorizzare i dati commerciali.

Il Crm diventa uno strumento chiave per monitorare l'intero ciclo di generazione del valore: dalla qualificazione dei lead all'analisi del tasso di conversione, dal supporto al sell-out presso i partner distributivi fino alla previsione della domanda utile alla programmazione produttiva e alla riduzione dei tempi di consegna.

In questa prospettiva, l'analisi



del dato diventa parte integrante della pianificazione dell'attività commerciale: non solo per definire priorità e obiettivi, ma per indirizzare in modo proattivo le scelte operative. I venditori evolvono così in business developer, capaci di interpretare i segnali forti e deboli del mercato e di trasformarli in opportunità concrete.

Formazione continua come driver di performance

Il terzo fattore critico di successo è la formazione. In un settore dove l'innovazione di prodotto è costante e le soluzioni diventano sempre più tecniche e integrate, l'aggiornamento della rete vendita è imprescindibile. Gewiss ha introdotto un piano formativo continuo, tecnico e commerciale, con sessioni ricorrenti e momenti di verifica strutturali. Ogni venditore viene valutato con cadenza almeno seme-

strale e, se necessario, inserito in percorsi di sviluppo individuali finalizzati a colmare eventuali gap.

La formazione diventa così un elemento strutturale della vita professionale della rete commerciale, che deve affrontare il mercato con una mentalità da lifelong learner. Solo così è possibile garantire una customer experience coerente, un servizio di consulenza efficace e un posizionamento distintivo rispetto alla concorrenza.

In sintesi, il modello di sales excellence di Gewiss rappresenta una risposta concreta alle sfide del mercato elettrotecnico contemporaneo. Un modello che parte dal presidio specialistico dei canali si fonda su una cultura del dato diffusa e si alimenta con investimenti continui in formazione. Perché solo una rete vendita preparata, agile e orientata alla creazione di valore può garantire una crescita sostenibile nel lungo periodo. ■

Gewiss 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>

Retail 4.0: sono le persone a guidare il cambiamento

Il retail sta vivendo una delle trasformazioni più radicali degli ultimi decenni. Non si tratta solo di digitalizzazione o nuove tecnologie: ciò che cambia davvero è la relazione tra brand e cliente, l'esperienza d'acquisto e il modo in cui si genera valore. A confermarlo è il white paper *Retail 4.0 - Strategie, tecnologie e tendenze per creare esperienze incentrate sul cliente*, curato da Marco Oliveri, co-fondatore e partner di KeyPartners, nonché autore e protagonista di questa intervista. KeyPartners è una società di executive search e consulenza HR, da anni punto di riferimento per la ricerca di dirigenti e leader nei principali settori di mercato.

Perché un white paper proprio sul retail?

«Il retail è un settore "sensibile" al cambiamento: intercetta per primo le trasformazioni nei comportamenti sociali, tecnologici e culturali. Per chi, come noi, lavora nella selezione e sviluppo dei leader, questo lo rende un laboratorio prezioso. Abbiamo voluto indagare il futuro di questo comparto attraverso uno sguardo concreto, raccogliendo le testimonianze di chi lo vive ogni giorno: **Carmine Perna** (Mondadori Retail), **Laura Schiatti** (Ikea) e **Davide Tavaniello** (Hippocrates Hold-



Marco Oliveri, co-founder & partner di KeyPartners, autore del white paper dedicato alla trasformazione del retail.

ing). Il nostro obiettivo era offrire insight strategici e dare voce a chi sta costruendo l'evoluzione del retail dall'interno».

Quali sono le principali evidenze emerse?

«Tre su tutte. La prima è che non esiste più una separazione tra fisico e digitale: oggi parliamo di esperienze phygital, dove il cliente si muove liberamente tra store, e-commerce, app e social. La seconda è che il cliente non cerca solo un prodotto, ma un'interazione coerente, personalizzata e valoriale: sostenibilità, etica e



impatto contano tanto quanto la convenienza. La terza riguarda le persone: per sostenere l'innovazione, serve un cambio culturale interno. Nuove competenze digitali, mindset orientato all'apprendimento continuo e leadership distribuita diventano essenziali per restare competitivi».

C'è un tema che l'ha colpita particolarmente?

«La necessità – e la capacità – di orchestrare l'intera relazione con il cliente: dalla scoperta del brand alla fidelizzazione. Alcune aziende stanno già integran-

do l'intelligenza artificiale per migliorare il servizio clienti, ottimizzare l'inventario e personalizzare l'offerta. Ma ciò che fa la differenza è la visione: non si tratta più di vendere, ma di creare esperienze memorabili. Ikea, ad esempio, coniuga realtà aumentata, economia circolare e design esperienziale. Mondadori lavora per rendere la libreria un luogo culturale prima ancora che commerciale. Hippocrates Holding sta ridefinendo la farmacia come punto di relazione e benessere. Sono segnali forti, che vanno letti con attenzione».

«Alcune aziende stanno già integrando l'intelligenza artificiale per migliorare il servizio clienti, ottimizzare l'inventario e personalizzare l'offerta. Ma ciò che fa la differenza è la visione: non si tratta più di vendere, ma di creare esperienze memorabili»

A supporto di tutto questo ci sono anche dati interessanti, giusto?

«Esatto. Secondo le nostre analisi, il 90% dei clienti si aspetta interazioni coerenti su tutti i canali, e il 74% si dichiara frustrato quando questo non accade. Le aziende che adottano strategie omnicanale efficaci registrano un tasso di fidelizzazione medio dell'89%, contro appena il 33% delle meno evolute. Non solo: i clienti omnicanale hanno un valore a vita superiore del 30%. Ecco perché brand come Zara, Sephora e Ikea stanno trasformando i negozi in ambienti immersivi, sfruttando app, chatbot, intelligenza artificiale e realtà aumentata per costruire relazioni scalabili ma personalizzate».

Il vostro white paper parla molto anche di intelligenza artificiale. Come sta cambiando il retail?

«Nel 2024, due terzi delle grandi imprese italiane hanno au-

mentato il budget per l'IA applicata all'omnicanalità. Il 69% la usa per ottimizzare la gestione del cliente e il 50% ha avviato progetti di IA generativa per marketing e contenuti. L'intelligenza artificiale permette di leggere i dati in tempo reale, anticipare comportamenti e progettare esperienze su misura. Ma il vero salto è culturale: serve una leadership capace di governare la complessità e investire nel capitale umano».

Il che ci riporta al tema della leadership. Oggi che tipo di dirigenti cercano le aziende?

«Cercano leader visionari, agili e capaci di lavorare in modo trasversale. Che sappiano unire dati e valori, strategia ed empatia. Sempre più aziende ci chiedono non solo di trovare dirigenti, ma anche di supportarle nella costruzione di team adatti a governare l'evoluzione. L'head hunter, oggi, è un partner strategico nella trasformazione organizzativa. E

in settori come il retail, dove il cambiamento è velocissimo, questo ruolo diventa cruciale».

La sostenibilità, infine, è davvero una leva strategica o è ancora soltanto uno slogan?

«È una leva concreta. I consumatori chiedono trasparenza, tracciabilità e responsabilità. Il 66% è disposto a pagare di più per un brand sostenibile. Oggi le aziende che integrano questi valori nella strategia attraggono più talenti, clienti e investitori. In KeyPartners lo vediamo ogni giorno: i leader più richiesti sono quelli capaci di coniugare performance e impatto positivo. Il profitto non è più separato dall'etica. È proprio questa integrazione a generare fiducia e crescita duratura».

Un'ultima parola sul futuro del retail?

«Sarà ibrido, relazionale, immersivo. I negozi fisici non spariranno, ma si trasformeranno in hub esperienziali, dove si incontrano storytelling, tecnologia e servizio. Il valore non starà più solo nel prodotto, ma nell'esperienza e nel significato. Per questo servono leader capaci di disegnare non solo processi, ma visioni. È qui che, come KeyPartners, vogliamo essere al fianco delle imprese: portando talento dove serve, nel momento giusto».



Approfondisci il tema e scarica gratuitamente la versione completa del white paper *Retail 4.0 - Strategie, tecnologie e tendenze per creare esperienze incentrate sul cliente* nella sezione Insight del sito www.key-partners.it.

Il potere straordinario del feedback

Kim Scott e il “radical candor” per trasformare la leadership e rafforzare i team

Offrire un feedback sincero e tempestivo è una delle azioni più efficaci che un leader possa mettere in atto per far crescere le persone e migliorare le performance del gruppo. Kim Scott, già dirigente di Google, YouTube e AdSense e oggi consulente per i vertici di aziende internazionali, ha codificato un metodo efficace



e pratico allo stesso tempo: il *radical candor* (candore radicale). Un approccio che coniuga sincerità assoluta e attenzione personale, evitando sia l'eccesso di durezza, sia il rischio di un falso buonismo che non aiuta nessuno.

Il candore radicale è "HIP"

Per Scott, il miglior feedback è quello che sfida direttamente chi lo riceve, ma mostra anche cura autentica per la persona. Per passare dalla teoria alla pratica, è possibile utilizzare l'acronimo HIP (*humble, instant, personal*): **umile**, chi lo offre non parte da una posizione di superiorità, ma dal desiderio di aiutare; **immediato**, viene dato nel momento in cui

Molti leader tendono a posticipare un commento, sia positivo che critico, pensando che ci sarà sempre tempo per dirlo. In realtà, ogni rinvio indebolisce il messaggio, crea frustrazione e rallenta la crescita di un team

serve, senza rinvii; **personale**, si svolge di persona, con lodi "pubbliche" e critiche "in privato", evitando messaggi impersonali o freddi.

KIM SCOTT AL LEADERSHIP FORUM 2025



Come bilanciare franchezza e attenzione alla persona, evitando sia la durezza eccessiva sia l'indulgenza inefficace? **Kim Scott** lo racconterà dal palco del **Leadership Forum 2025 (15 e 16 ottobre, Milano, Teatro degli Arcimboldi, e online)**, un appuntamento di riferimento per la business community. Scott condividerà esperienze maturate accanto a leader di aziende globali come Dropbox e Twitter e offrirà strumenti concreti per applicare il candore radicale nella gestione quotidiana dei team, così da trasformare ogni riscontro in un'opportunità di crescita.

Grazie all'accordo di Manageritalia con Performance Strategies, che ha ideato e organizzato il Leadership Forum, gli associati possono acquistare ticket a condizioni esclusive.

Per tutti i dettagli e, soprattutto, per utilizzare il codice sconto riservato agli associati Manageritalia, su manageritalia.it accedi in area riservata **My Manageritalia > Servizi Professionali > Performance Strategies - eventi**.

Questo tipo di riscontro, quando è tempestivo e chiaro, diventa uno strumento strategico per guidare un team verso risultati più ambiziosi e duraturi.

Perché non bisogna rimandare

Molti leader tendono a posticipare un commento, sia positivo che critico, pensando che ci sarà sempre tempo per dirlo. In realtà, ogni rinvio indebolisce il messaggio, crea frustrazione e rallenta la crescita di un team. Se il riscontro arriva troppo tardi, i dettagli della situazione possono essere sfumati o dimenticati, rendendo

più difficile correggere un errore o consolidare un successo. A volte, si cade nell'illusione che il collaboratore abbia già capito da solo l'errore commesso e lo abbia corretto. Quando ciò non si verifica, il problema riemerge, costringendo a ripartire da zero. Al contrario, un feedback in tempo reale mantiene vivi i dettagli nella mente di tutti e consente di agire subito. Riconoscere un buon lavoro quando è appena stato svolto, rafforza la motivazione e consolida comportamenti positivi. Segnalare un errore sul momento offre la possibilità di correggerlo prima che diventi un ostacolo.

Le sei regole di un feedback che funziona

Kim Scott individua sei principi fondamentali per rendere un riscontro davvero utile:

#1

Chiarire lo scopo

Prima di parlare, è bene avere chiaro in mente perché quel commento sarà utile a chi lo riceve.

#2

Dichiarare l'intenzione

Dire esplicitamente che si vuole essere d'aiuto elimina possibili fraintendimenti.

#3

Mostrare con esempi concreti

Specificare cosa è stato fatto bene o male, evitando frasi vaghe e generiche.

#4

Coinvolgere le risorse giuste

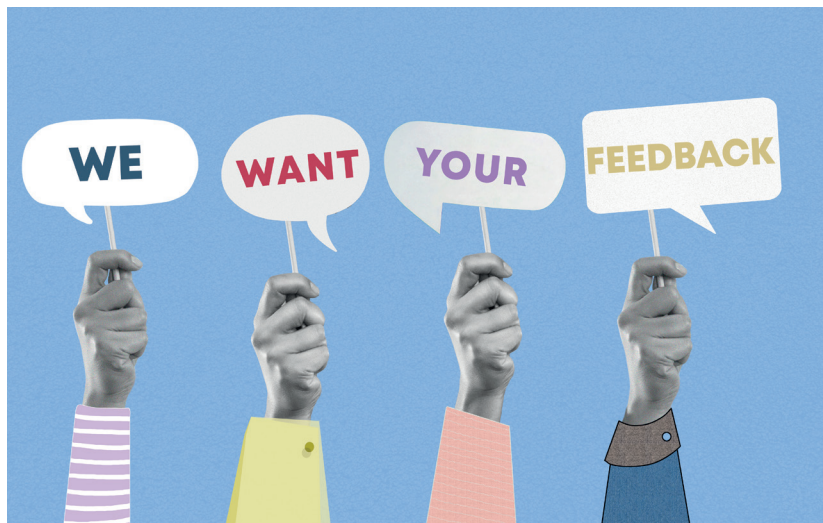
Non sempre il leader è la persona più adatta a fornire aiuto diretto.

A volte, il supporto migliore è mettere in contatto il collaboratore con chi ha più esperienza in quel campo.

#5

Considerarlo un dono

Un feedback non è una punizione né una ricompensa, ma un'opportunità di crescita reciproca.



#6

Condividere il contesto

Spiegare l'impatto di un'azione nel quadro più ampio dell'organizzazione aiuta a comprenderne il valore e a replicare comportamenti virtuosi.

La questione del tempo

Uno dei motivi per cui molti leader evitano il feedback immediato è la percezione che richieda tempo e preparazione. Spesso lo si immagina come una lunga riunione formale. In realtà, spiega Scott, un riscontro può richiedere anche solo pochi minuti, se dato con onestà e senza troppi giri di parole. Per riuscirci, è utile evitare di programmare riunioni senza pause intermedie; pianificare meeting di 25 o 50 minuti invece che di 30 o 60, così da avere tempo per un confronto veloce; essere pronti, se necessario, a concedere qualche minuto in più a un colloquio imprevisto, anche a

costo di arrivare leggermente in ritardo a un appuntamento. Il tempo speso per dare un feedback immediato è un investimento: previene problemi futuri e accelera l'apprendimento dei nostri collaboratori.

Dal silenzio alla fiducia

Restare in silenzio troppo a lungo non costruisce fiducia, ma frustrazione.

Più il problema rimane irrisolto, più aumenta il rischio di reazioni sproporzionate che possono compromettere le relazioni interne. Al contrario, in un contesto in cui il feedback è rapido, sincero e rispettoso, i collaboratori percepiscono un reale interesse per la loro crescita e si sentono parte di un gruppo coeso. Questo clima favorisce la trasparenza, riduce l'ansia legata all'attesa di valutazioni e stimola il coinvolgimento attivo di tutti. ■

Cassa Carlo De Lellis e Area Quadri Manageritalia

Dal 1998 e 2001, un percorso condiviso tra salute, tutela sanitaria e servizi personalizzati per rispondere ai bisogni dei quadri di oggi

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 avuto un ruolo nel plasmare il presente e il futuro. In questo numero, il nostro viaggio nella storia di Manageritalia prosegue con due nuove esperienze: la nascita della Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis e l'estensione della rappresentanza ai quadri con la creazione di un'area a loro dedicata. Due passaggi che hanno rafforzato il nostro impegno sul fronte del welfare e della tutela per una platea sempre più ampia di professionisti del terziario.

Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis

La Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis è un ente senza fini di lucro costituito da Manageritalia nel 1998 per promuovere forme di assistenza sanitaria integrativa e rispondere alle frequenti richieste delle aziende in tema di welfare sanitario per il proprio personale, integrativo o alternativo a quello previsto contrattualmente.

La Cassa De Lellis ha seguito nel tempo l'evoluzione della normativa in materia, adeguandosi a ogni cambiamento. Dal 2010 è iscritta all'Anagrafe dei fondi sanitari presso il ministero della Salute. Ha inoltre innovato le prestazioni di rimborso, in relazione alle novità emergenti nel mercato assicurativo e dei fondi sanitari, ponendo comunque sempre particolare cura al livello di prestazioni per gli assistiti e alla propria sostenibilità.

Dal 2020, per rispondere ai cambiamenti del mercato del lavoro, ha modificato il proprio Statuto, consentendo l'adesione anche a enti e associazioni di categoria, con l'obiettivo di offrire le prestazioni ai loro iscritti - lavoratori autonomi o liberi professionisti in attività - e ai loro familiari.

Le prestazioni

La Cassa De Lellis propone diverse tipologie di piani sanitari rivolti ad aziende o enti e associazioni o ai singoli associati Manageritalia.

Piani sanitari ad adesione collettiva

Si rivolgono ad aziende che intendono istituire una forma di assistenza sanitaria per i propri dipendenti o a enti e associazioni di rappresentanza di lavoratori autonomi.

Le formule previste sono:

- **completa:** per i dipendenti che non godono di altre casse o fondi di assistenza sanitaria integrativa;
- **integrativa:** per i dipendenti già assistiti da altre casse o fondi sanitari per effetto di accordi collettivi di lavoro riguardanti la propria categoria.

I piani sanitari prevedono rimborsi di tutte le tipologie di spesa sani-

taria (ricoveri, odontoiatria ecc.), con massimali aggiuntivi per cure oncologiche, piani di prevenzione e una prestazione aggiuntiva legata al sopraggiungere di stati di non autosufficienza. Le prestazioni possono essere estese al nucleo familiare del dipendente.

L'adesione alla Cassa consente inoltre l'accesso a un network di circa 20.000 strutture e operatori sanitari convenzionati presente sul territorio nazionale, permettendo di ottenere prestazioni in tempi brevi, senza doverne anticipare il costo, ma pagando solo una quota residua a proprio carico.

Piani sanitari ad adesione individuale

Dal 2021 sono stati istituiti una serie di piani sanitari ad adesione individuale per specifici destinatari, con prestazio-

UNA VISIONE
CHE ATTRAVERSA
IL TEMPO

L'evoluzione del welfare



Luisa Quarta,
presidente Cassa sanitaria
Carlo De Lellis

«Dal 1998, la Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis è tra gli enti più inclusivi del sistema Manageritalia. Costituita per offrire assistenza sanitaria integrativa, ha costantemente adattato la propria offerta alle evoluzioni del mondo del lavoro, estendendo i propri servizi a quadri, executive professional, familiari e figli di dirigenti non più assistibili dal Fasdac. Con la modifica statutaria del 2025, estende le attività della Cassa all'erogazione di prestazioni assistenziali, sanitarie e sociali, integrative o sostitutive del Ssn. La Cassa De Lellis guarda al futuro come punto di riferimento per un welfare più inclusivo, capace di rispondere ai nuovi bisogni della comunità manageriale».

→ #SempreinSalute - Integrativa Quas

Per i quadri, estendibile al nucleo familiare, con coperture integrative al Ssn e Quas.

→ #SempreinSalute - Copertura Completa

Rivolta agli executive professional, estendibile al nucleo familiare, con coperture integrative al Ssn.

→ #SempreinSalute - Figli dei dirigenti

Dedicata ai figli dei dirigenti non più assistibili dal Fasdac, estendibile al nucleo familiare, con coperture integrative al Ssn.

ni in forma completa o integrativa ai fondi sanitari contrattuali, estendibili al nucleo familiare.

Questa linea è stata denominata “#SempreinSalute” e i suoi piani possono essere attivati nella forma completa o con l'esclusione delle cure odontoiatriche e

ortodontiche. Si tratta di:

→ #SempreinSalute - Integrativa Fasdac completa

Dedicata ai dirigenti, estendibile al nucleo familiare assistito dal Fasdac, con coperture integrative al Ssn e Fasdac.

Infine, dal 2023 è stato istituito un piano sanitario individuale integrativo al Fasdac per i dirigenti in attività, anche questo estendibile al nucleo familiare, acquistabile unicamente tramite la Piattaforma welfare contrattuale prevista dal ccnl dei dirigenti del terziario gestita da Cfmt.

LA STORIA

1998 Nasce, su iniziativa di Manageritalia, la Cassa interaziendale di assistenza sanitaria Carlo De Lellis, ente senza fini di lucro, il cui scopo è promuovere forme di assistenza sanitaria integrativa.

2010 Iscrizione all'Anagrafe dei fondi sanitari presso il ministero della Salute in ottemperanza al DM del 27 ottobre 2009, che definisce le modalità di iscrizione e rinnovo per i fondi sanitari integrativi, che devono comunicare annualmente i dati relativi alla loro attività gestionale.

2020 Modifica dello Statuto, consentendo di far aderire anche gli enti e le associazioni di categoria, al fine di offrire le prestazioni anche ai loro iscritti - lavoratori autonomi o liberi professionisti in attività - e loro familiari.

2021 Nasce il programma #SempreinSalute, dedicato ai figli dei dirigenti non più assistibili dal Fasdac.

2022 Nascono i programmi sanitari #SempreinSalute destinati a dirigenti, quadri ed executive professional e loro familiari.

2022/2023 Modifica dello Statuto e del Regolamento, consentendo il coinvolgimento della Cassa nella Piattaforma contrattuale di welfare aziendale prevista dal ccnl dirigenti.

2025 Modifica dello Statuto per affiancare ai programmi di assistenza sanitaria anche quelli di assistenza sociale, mediante l'erogazione di prestazioni assistenziali-sanitarie e sociali, sia integrative sia sostitutive del Ssn.

Il contributo annuo per l'acquisto del piano **#SempreinSalute - Integrativa Fasdac - da Piattaforma contrattuale** gode perciò della totale defiscalizzazione.

Nuove prestazioni dal 17 luglio

Sono state introdotte forme di assistenza a favore dei beneficiari, a fronte di infortuni

e malattia, morte e invalidità permanente, e prestazioni di assistenza sociosanitaria nel caso di non autosufficienza (Long term care) e malattie gravi (Dread Disease). ■

Area Quadri Manageritalia

Nel 2001 l'allora Fendac apre in termini associativi anche ai quadri, con l'istituzione di un'apposita area in ogni Associazione territoriale.

Questo il prodromo di quanto sigillato nel 2003 con il cambio di nome in Manageritalia, ma, soprattutto, con l'ampliamento del suo modello di rappresentanza e servizi a quadri ed executive professional.

Il cambio di nome è il modo per rappresentare sempre meglio la pluralità delle professioni del terziario: soggetti diversi che vivono e lavorano in contesti nuovi e in continua evoluzione, forti della nostra flessibilità, capacità di innovare e di stimolare. Mana-

ger (dirigenti e quadri) e alte professionalità (executive professional) che collaborano in modo sempre più stretto, con numerosi punti in comune e che, sempre più spesso, nel loro ciclo di vita passano da una situazione contrattuale all'altra.

Questi i presupposti della definitiva apertura ai quadri nel 2003. Presupposti che hanno poi dato luogo a un percorso ricco di momenti di rappresentanza anche istituzionale, con servizi dedicati in ambito welfare, sviluppo di carriera, formazione e tanto altro.

I servizi

Ogni quadro associato a Manageritalia

accede a un sistema di servizi professionali e di welfare, per sé e la famiglia, compresi nella quota associativa.

Professione

- Consulenza contrattuale: consulenza sugli aspetti legati al rapporto di lavoro, orientamento e assistenza nelle vertenze di lavoro.
- Consulenza legale: studi professionali in convenzione a tariffe agevolate offrono gratuitamente un primo parere di orientamento su problemi legali relativi al rapporto di lavoro.

Sviluppo professionale e carriera

- Attività formative.
- Manager & Carriera: servizi di coaching e career counseling per affiancare il manager nello sviluppo e nella pianificazione della propria carriera.
- Ricollocazione professionale: servizi per valorizzare e sostenere il riposizionamento professionale dei manager non occupati e favorire l'incontro con le imprese.

Previdenza

- Consulenze previdenziali legate alle tutele contrattuali.
- Consulenza Inps.
- Patronato.

Una crescita condivisa

«In vent'anni, l'Area Quadri ha superato i 1.700 associati. A coordinarla sono un rappresentante nazionale, tredici rappresentanti territoriali e altrettanti vice, a cui è affidata la gestione delle attività e iniziative dedicate ai quadri.

Si tratta di opportunità uniche nel panorama dell'associazionismo sindacale: webinar, assistenza legale e sindacale e, grazie alla Cassa De Lellis, anche coperture assicurative, sono solo alcuni dei numerosi servizi offerti. L'apertura nel 2025 alla contrattazione di secondo livello ci consentirà di rafforzare in maniera importante la nostra rappresentatività e visibilità.

Più saremo, più conteremo».



Lorenzo Zanoni,
responsabile Area Quadri

LA STORIA

- 2001** Avvio del processo di aggregazione dei quadri tra gli associati dell'allora Fendac.

- 2003** Fendac cambia nome in Manageritalia estendendo la rappresentanza e i servizi ai quadri. Introduzione dei piani sanitari aziendali tramite la Cassa De Lellis.

- 2010** Introduzione della copertura di tutela legale tramite l'Associazione Antonio Pastore.

- 2022** Attivazione del piano sanitario #SempreinSalute - Integrativa Quas, estendibile al nucleo familiare, che garantisce coperture sanitarie integrative al Ssn e al Quas.

- 2023** Introduzione della copertura Long term care in forma temporanea.

Coperture e servizi assicurativi

- Copertura Long term care in forma temporanea: un piano di assicurazione per eventi imprevisti di malattia o infortunio che causino una non autosufficienza.
- Welfare integrativo: possibilità di accedere a una proposta di servizi di welfare integrativo acquistabili individualmente, customizzati in funzione di eventuali coperture già attive, studiate in relazione alle diverse esigenze professiona-

li, personali e disponibilità economiche.

- Una serie di coperture assicurative, per il manager e la famiglia, in tema di salute, previdenza e patrimonio.
- Programma di assistenza in Italia e all'estero e assistenza in viaggio.
- Tutela legale: estesa anche ai familiari, una garanzia di rimborso di spese sostenute in caso di contenzioso con terze persone, fisiche e giuridiche, in ambito giudiziale o stragiudiziale.

Persona e famiglia

- AskMit: consulenza multidisciplinare online in 48 ore in ambito professionale, legale, fiscale, previdenziale, fiscale, assicurativo.
- Assistenza fiscale: consulenza e assistenza operativa per un'ampia serie di pratiche legate agli aspetti fiscali.
- Soloxte: network di convenzioni commerciali per associati e familiari.
- Iniziative culturali, turistiche e sportive organizzate, nel corso dell'anno, per associati e familiari. ■

Un modello inclusivo per il futuro del management

«L'apertura di Manageritalia ai quadri, avviata nel 2001 e formalizzata nel 2003, ha segnato un'evoluzione strategica nel modello di rappresentanza del management del terziario, includendo altre figure manageriali sempre più centrali nel tessuto aziendale. Questo ha favorito e dato sostanza a una visione inclusiva e dinamica del ruolo manageriale, oggi fondamentale per affrontare le sfide della trasformazione digitale e sociale. La Cassa sanitaria Carlo De Lellis, nata pochi anni prima, nel 1998, ha poi permesso di rispondere alla crescente domanda di welfare sanitario integrativo, estendendo nel tempo



Marco Ballarè,
presidente Manageritalia

le sue prestazioni anche ai quadri e alle loro famiglie. Con formule personalizzabili e collettive, la Cassa ha saputo adattarsi alle evoluzioni normative e di mercato, diventando un pilastro del welfare aziendale moderno. Oggi, grazie a iniziative come #SempreinSalute, rappresenta un modello sostenibile e inclusivo, capace di offrire soluzioni concrete per la salute e il benessere di una platea manageriale sempre più ampia. Guardando al futuro, l'integrazione tra rappresentanza e servizi sarà decisiva per rafforzare il ruolo dei quadri nel sistema produttivo e sociale del Paese».

IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

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

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

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

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



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

a cura di ROI Edizioni

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

QUESTIONE DI SOLDI

Come gestire il denaro in modo razionale e consapevole senza delegare le decisioni più importanti e garantendo un futuro per sé e la propria famiglia

Non serve essere esperti di finanza per prendersi cura del proprio benessere economico. Occorrono invece metodo, consapevolezza e una mentalità positiva. Lo spiegano con chiarezza Roberto Pugliesi ed Enrico Maria Cervellati, autori di *Capire la finanza personale*, un manuale operativo che aiuta a prendere il controllo delle proprie scelte finanziarie.

In questa intervista, ci raccontano perché in Italia parlare di soldi è ancora un tabù, come si può educare anche chi pensa di non averne bisogno e perché una buona disciplina finanziaria è utile anche a chi deve guidare un team o prendere decisioni d'impresa.

Gli italiani quanto sono esperti di finanza personale? Nel nostro paese il denaro è ancora un tabù?

<Pugliesi> «Nonostante gli sforzi degli ultimi anni, gli italiani mostrano ancora un livello medio di educazione finanziaria inferiore rispetto ad altri paesi europei. Spesso il denaro è ancora un tema delicato, affrontato con imbarazzo, quasi un tabù. Questo atteggiamento, purtroppo, limita la possibilità di sviluppare una reale con-

sapevolezza finanziaria. Il libro spiega come abbattere questo muro. Affrontare il discorso in modo semplice, trasparente e gentile consente una crescita individuale e, di conseguenza, collettiva».

Qual è il target di questo saggio?

<Pugliesi> «Il libro è stato scritto pensando a una platea ampia e di-

versificata. Ci rivolgiamo ai neofiti della finanza, offrendo loro strumenti chiari e facilmente applicabili. Ma anche a un pubblico più evoluto, come manager e professionisti che desiderano approfondire le loro conoscenze finanziarie e, soprattutto, acquisire maggiore consapevolezza nelle scelte economiche, personali e aziendali. Le preoccupazioni sui soldi incidono su relazioni, lavoro e benessere psicologico: infatti, secondo BrightPlan, lo stress finanziario influenza negativamente l'impegno (50%) e la produttività (48%) sul lavoro. Perciò è fondamentale, per un manager o un professionista, assicurare ai propri collaboratori un bagaglio di conoscenze minime che li sostengano nelle proprie scelte, generino maggiore consapevolezza, riducendo l'ansia finanziaria e il ricorso alle funzioni HR per richiedere anticipi del proprio Tfr o aumenti retributivi per far fronte alle spese».

Il metodo che proponete nella gestione delle finanze personali può aiutare anche a prendere decisioni migliori in azienda?

<Cervellati> «La gestione consapevole delle finanze personali si



Capire la finanza personale. Guida pratica alle conoscenze e agli strumenti per gestire il tuo benessere economico (ROI Edizioni, pagg. 256, € 22) è disponibile nelle librerie e online.

basa sulla pianificazione accurata, sulla chiarezza degli obiettivi e sul monitoraggio continuo dei risultati. Questi principi sono applicabili anche nel contesto aziendale. Apprendere tecniche di budgeting, gestione del rischio e analisi delle priorità economiche personali permette di sviluppare competenze utili anche in azienda, migliorando la capacità decisionale, la visione strategica e la razionalità nelle scelte economiche professionali».

Quanto conta la dimensione emotiva nelle decisioni economiche quotidiane?

<Cervellati> «Ha un peso enorme. La finanza comportamentale ci insegna che emozioni e bias (pregiudizi) cognitivi possono portare a scelte impulsive e irrazionali. Il libro offre strategie pratiche per riconoscere e gestire questi bias, come la pianificazione preventiva, la definizione chiara degli obiettivi finanziari e la riflessione consapevole prima di ogni decisione importante, favorendo così un approccio più razionale e ponderato».

Il libro parla anche di budgeting, indebitamento e protezione. Secondo voi, quale di questi aspetti è più trascurato da chi ha redditi medi o alti?

<Cervellati> «Chi ha redditi medi o alti tende spesso a sottovalutare l'importanza della protezione assicurativa. Proprio perché dispone di maggiori risorse, sottostima i rischi economici legati a eventi imprevisti. La mancanza di un'adeguata pianificazione assicurativa può mettere a repentaglio la sicurezza finanziaria accumulata nel tempo, per cui riteniamo cruciale sensibilizzare anche questo pub-



Roberto Pugliesi è esperto di educazione finanziaria con esperienza trentennale e responsabile in questo ambito presso un'importante azienda italiana.



Enrico Maria Cervellati è professore di Finanza aziendale all'Università Guglielmo Marconi e ceo di EMC³ Solution, di cui è anche fondatore.

blico sulla necessità di tutelarsi. Al tempo stesso, persino chi ha redditi medi o alti può non utilizzare il budgeting, sapendo comunque di poter contare su tali redditi elevati. Tuttavia, stilare un budget aiuta a ottimizzare la gestione del proprio denaro e a tenerla sotto controllo. Infine, chi ha redditi elevati potrebbe da un lato non utilizzare a sufficienza il debito, oppure, viceversa, utilizzarlo troppo. Anche sotto questo aspetto, serve avere misura».

Quali sono i segnali che ci fanno capire che abbiamo (o non abbiamo) il controllo delle nostre finanze personali?

<Pugliesi> «Un "cruscotto" minimo di indicatori potrebbe includere: il bilancio entrate-uscite mensile, il livello di indebitamento complessivo rispetto al reddito, la quota di risparmio periodico e il valore complessivo del proprio pa-

trimonio. Quando si fa fatica a controllare le spese, aumentano i debiti non pianificati o si riduce drasticamente il risparmio, siamo in presenza di segnali evidenti che la gestione finanziaria personale sta sfuggendo di mano ed è necessario intervenire con urgenza».

In conclusione, ci date 5 consigli per gestire al meglio le finanze personali?

<Pugliesi> «1. Definire e monitorare il budget mensile. 2. Evitare l'indebitamento eccessivo e preferire debiti sostenibili e pianificati. 3. Costruire un fondo di emergenza per fronteggiare gli imprevisti. 4. Sottoscrivere una protezione assicurativa adeguata ai propri rischi reali. 5. Pianificare obiettivi di risparmio e investimento chiari e misurabili nel tempo».

Lucia Ingrosso

Imprese: la sfida è “sociale”

*La posta in gioco non
è solo etica ma economica.
Nuove opportunità,
talenti e valori*



Fernando G. Alberti,
director del Porter Institute e professore ordinario di
Strategia aziendale, Liuc

Federica Belfanti,
ricercatrice e docente, Liuc

Sono ormai diversi anni che con il nostro team dell'Osservatorio nazionale sulla Competitività delle imprese di servizi di Cfmt rileviamo l'urgenza per le aziende di affrontare quella “sfida sociale” che oggi non è più rimandabile. Sono molti i segnali della fine del capitalismo per come lo conosciamo ed è forte la necessità di affrontare e superare ciò che finora abbiamo chiamato esternalità negative.

Nel nostro precedente contributo su questa rivista (*Purpose aziendale: la nostra stella polare*, dicembre 2024) abbiamo

mostrato come un purpose autentico, ove l'attenzione alle sfide sociali si radica nelle strategie, richiede oggi metriche diverse, come il *Social Progress Index* – che abbiamo sviluppato per la prima volta in Italia con dettaglio provinciale – e si collochi sempre più al centro della competitività aziendale.

Ma perché dobbiamo accelerare proprio ora? Cosa rende improcrastinabile oggi la sfida sociale nelle strategie e nei modelli di business delle imprese? La risposta è semplice: aspettare non è più un'opzione. Il contesto in cui operano le im-



prese è infatti cambiato. E lo ha fatto più in fretta di quanto le strategie abbiano saputo prevedere. La posta in gioco ora non è solo etica, ma strettamente economica.

I competitor più veloci stanno già trasformando i bisogni sociali – nuovi, insoddisfatti o solo parzialmente coperti – in opportunità concrete di mercato. E stanno attirando capitali, talenti e fiducia dei consumatori.

I 5 driver del cambiamento

In base alle nostre ricerche e al confronto continuo con im-

prese dei servizi – dalle micro e startup fino alle pmi e ai grandi gruppi – sono cinque i principali driver di questa urgenza di cambiamento.

1

AFFERMAZIONE DI NUOVI VALORI

Oggi, l'affermazione di nuovi valori è diventata una necessità urgente per le aziende. La crescente consapevolezza delle disuguaglianze sociali ha accelerato il cambiamento nelle aspettative di dipendenti, clienti e investitori. Questi gruppi richiedono sempre più che le aziende as-

sumano un ruolo attivo nella promozione di valori quali la sostenibilità, l'inclusione e la giustizia sociale. Inoltre, le crisi globali, come il cambiamento climatico e le tensioni geopolitiche, hanno messo in evidenza la fragilità dei sistemi democratici e la necessità di difendere ideali di libertà e democrazia. Le imprese sono chiamate a rispondere non solo con dichiarazioni di intenti, ma con azioni concrete che riflettano un impegno genuino verso questi valori. La nuova generazione di lavoratori e consumatori, in particolare, è molto attenta a que-



In un contesto in cui gli investimenti stanno confluendo sempre più verso iniziative sociali e sostenibili, è cruciale per le aziende sviluppare una nuova narrazione di impresa. Storie di successo di aziende mission-driven dimostrano che è possibile coniugare profitto e purpose, abbattendo la dicotomia tra i due

ste tematiche e preferisce supportare aziende che dimostrano un reale impegno in tal senso.

2

UNA NUOVA NARRAZIONE DI IMPRESA

In un contesto in cui gli investimenti stanno confluendo sempre più verso iniziative sociali e sostenibili, è cruciale per le aziende sviluppare una nuova narrazione di impresa. Storie di successo di aziende mission-driven dimostrano che è possibile coniugare profitto e purpose, abbattendo la dicotomia percepita tra i due. Queste aziende non solo hanno raggiunto un grande successo finanziario, ma hanno anche avuto un impatto significativo su sfide nazionali e sociali. La chiave di queste storie di successo è la capacità di creare valore non solo per gli azionisti, ma anche per la società nel suo complesso. Per le aziende, questo significa integrare il purpose nelle loro stra-

tegie di business, investendo in iniziative che portino a risultati sociali tangibili. Adottando questa nuova narrazione, le imprese possono attrarre investimenti, talenti e clienti che sono alla ricerca di qualcosa di più significativo e duraturo del mero profitto.

3

SPINTA GOVERNATIVA

Il supporto governativo ha giocato un ruolo cruciale nel successo di molte delle imprese più innovative e impattanti del nostro tempo. Sono molte le aziende che hanno beneficiato di miliardi di dollari in finanziamenti per la ricerca e lo sviluppo, dimostrando che la collaborazione tra settore pubblico e privato può portare a risultati straordinari. La spinta governativa non si limita ai finanziamenti diretti; include anche regolamentazioni favorevoli, incentivi fiscali e politiche che incoraggiano la sostenibilità e l'innovazione. In Europa, iniziative come il Next Generation EU – e il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) in Italia – rappresentano opportunità uniche per le aziende di allineare le loro strategie con gli obiettivi di sostenibilità e digitalizzazione promossi dai governi. Questi programmi offrono sia risorse finanziarie che un quadro politico favorevole per promuovere una crescita sostenibile e inclusiva.

4

TECNOLOGIE

Le innovazioni tecnologiche sono fondamentali per affrontare molte delle sfide più pressanti del nostro tempo. Tecnologie emergenti come la *extended reality* (virtuale e aumentata), l'*Internet of Things* (IoT) e l'intelligenza artificiale stanno trasformando i settori e creando nuove opportunità per migliorare la qualità della vita e rafforzare il tessuto sociale. Queste tecnologie non solo offrono soluzioni innovative, ma consentono anche di ripensare processi e routine attuali, creando impatti positivi e sostenibili su larga scala.

5

ECOSISTEMI DI IMPRESE

Il futuro dell'innovazione e del purpose aziendale risiede negli ecosistemi di imprese. La collaborazione tra aziende, istituzioni accademiche, enti governativi e organizzazioni non profit può generare idee più diversificate e innovative. Questi ecosistemi permettono alle aziende di superare i confini organizzativi tradizionali e di lavorare insieme per affrontare sfide comuni. Un esempio è rappresentato dai cluster tecnologici e industriali, dove aziende di settori correlati collaborano per sviluppare soluzioni integrate. Questa sinergia non solo accelera l'innova-

zione, ma crea anche un ambiente in cui le imprese possono condividere risorse, conoscenze e competenze. La collaborazione all'interno di questi ecosistemi può portare a risultati che nessuna singola azienda potrebbe raggiungere da sola, promuovendo una crescita sostenibile e un impatto sociale positivo.

È su questo terreno, complesso ma promettente, che continueremo a lavorare, con l'obiettivo di offrire alle imprese italiane un contributo concreto per agire con consapevolezza e orientare le proprie strategie all'interno del cambio di paradigma in corso. ■

OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE DEI SERVIZI



L'Osservatorio nazionale sulla Competitività delle imprese dei servizi nasce nel 2019 per iniziativa di Cfmt, con l'obiettivo di fornire strumenti e soluzioni pratiche alla comunità di imprese, imprenditori e manager del terziario in Italia, aiutandoli ad anticipare e affrontare i nuovi trend e i cambiamenti in atto nello scenario globale.

L'Osservatorio ha sede presso l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness di Liuc, diretto da Fernando G. Alberti, e si è sviluppato in partnership con l'analogo Istituto diretto da M. E. Porter presso la Harvard Business School, con il quale opera in stretta connessione. L'Institute vanta una faculty internazionale composta da accademici, imprenditori, consulenti e policy maker.

Scopri di più sull'Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese dei servizi



Iscriviti e partecipa alla serie di webinar "Future 101 - Dialoghi sul futuro con Fernando Alberti"



Innovare: come cambiare il Dna delle organizzazioni

Per poter innovare davvero e affrontare con successo le sfide di un mondo in rapido cambiamento, secondo Gary Hamel, speaker WOBI, le organizzazioni devono superare i modelli burocratici tradizionali puntando su audacia, resilienza, creatività e passione

Numerosi studi rivelano che il 79% dei ceo considera l'innovazione una priorità, ma il 94% afferma che la propria organizzazione non sia in grado di farlo. L'innovazione è fondamentale per le aziende, poiché rappresenta l'unica garanzia di lealtà dei clienti ed è ciò che le rende rilevanti. Inoltre, si potrebbe dire che il cambiamento rappresenta la nostra principale speranza per affrontare con successo le sfide attuali.

Capire e allenare l'innovazione

Gary Hamel spiega che, per sapere se qualcosa è realmente innovativo, è necessario porsi tre domande chiave: cambia le aspettative dei clienti? Cam-

bia la struttura dei costi? Cambia il modo di competere?

Nelle organizzazioni esistono molti livelli di innovazione: nei prodotti, nelle operazioni (come logistica e supply chain), nel proprio modello di business, nell'ecosistema e nel management (nelle strutture, negli strumenti e nei metodi che usiamo per fare insieme quello che non possiamo fare da soli). Per imparare a innovare, le aziende devono sviluppare alcune abitudini fondamentali. Prima di tutto, serve il coraggio di mettere in discussione ciò che si dà per scontato. Poi è essenziale esplorare con attenzione le tendenze emergenti, valorizzare i punti di forza spesso nascosti e, infine, individuare le necessità ancora insoddisfatte.

Strategia innovativa

Per creare una strategia davvero innovativa, occorre partire da una riflessione profonda su cosa l'organizzazione sta diventando e su come può reinventare sé stessa e l'ambiente in cui opera. La maggior parte delle aziende non possiede una vera strategia e la pianificazione tradizionale è spesso assente o inefficace. Le strategie efficaci non si impongono dall'alto, ma nascono dal confronto e dall'ascolto diffuso.

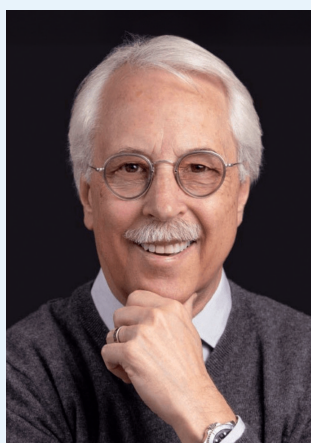
Le migliori idee, di solito, vengono dall'esterno, e per costruire una strategia unica servono idee uniche: bisogna divergere prima di convergere, concentrarsi più sui temi che sulle singole idee, mantenere apertura invece che chiusura e usa-



re la tecnologia come uno strumento moltiplicatore.

Adattarsi prima di essere costretti

Secondo Hamel, le persone sono esseri in grado di adattarsi, a differenza della maggior parte delle organizzazioni. Questo presuppone un grande problema in un mondo caratterizzato da cambiamenti costanti. Generalmente siamo costretti a cambiare quando ci colpisce una crisi, ma è fondamentale trovare una nuova forma di cambiamento. Bisogna essere



Gary Hamel, tra i più influenti e iconoclasti business thinker al mondo, ha guidato processi di trasformazione in alcune delle aziende più note, contribuendo a creare miliardi di dollari di valore per gli azionisti. Da oltre quarant'anni è docente alla London Business School e direttore del Management Lab. Autore di libri fondamentali come *Competing for the future*, *The future of management* e *Humanocracy*, *The Wall Street Journal* lo ha classificato come il pensatore aziendale più influente al mondo, mentre *Fortune* lo ha definito "il principale esperto mondiale di strategia aziendale". Hamel sarà speaker al World Business Forum Milano 2025.

Scopri i prossimi ospiti del World Business Forum, in programma l'11 e 12 novembre a Milano. Se vuoi partecipare, accedi all'area riservata [My Manageritalia > Servizi Professionali > WOBI Inspiring Ideas - eventi](#) su www.manageritalia.it per utilizzare il codice sconto riservato agli associati.



Uno dei grandi ostacoli all'innovazione nelle aziende è la burocrazia. Si tratta di un sistema che impatta profondamente sul modo in cui un'organizzazione opera e che, soprattutto, non valorizza il talento dei collaboratori, poiché ne limita autonomia e capacità decisionale

capaci di trasformarsi prima di essere obbligati a farlo.

Il nemico dell'innovazione: la burocrazia

Uno dei grandi ostacoli all'innovazione nelle aziende è la burocrazia. Si tratta di un sistema che impatta profondamente sul modo in cui un'organizzazione opera e che, soprattutto, non valorizza il talento

dei collaboratori, poiché ne limita autonomia e capacità decisionale. Si basa sulla mera esecuzione dei compiti impartiti dalle persone che si trovano in alto nell'organigramma.

Per innovare serve ridistribuire il potere

Non esiste un modo per costruire un'organizzazione innovativa senza ridistribuire il potere al suo interno. Una struttura di potere discendente riduce le diversità, frena l'iniziativa, pregiudica la velocità e disallinea il potere e le competenze dentro l'organizzazione. Per un cambiamento radicale, Hamel raccomanda di appiattire la piramide organizzativa, suddividere le grandi unità in piccole e insegnare alle persone a pensare come uomini d'affari. Il cambiamento parte anche dalla cultura aziendale: rendere ogni team responsabile di specifici risultati, avvicinare il processo di decision making al

cliente e riconoscere in ogni collaboratore una risorsa essenziale per il successo.

Cambiare modo di pensare

Ci troviamo in un momento in cui i nuovi problemi non possono essere risolti con le vecchie soluzioni. È necessario sfidare le credenze delle nostre organizzazioni e tutto quello che è dato per scontato. Sebbene durante gli anni il campo del management abbia provato molte iniziative innovative, nessuna ha supposto un cambio nel modo di dirigere le aziende. Questo perché esiste un problema nel Dna, un problema alla base. Più che focalizzarsi su "cosa fare", è necessario concentrarsi su "come pensare", per poter così realizzare trasformazioni significative.

Uno degli errori più radicati nel Dna delle organizzazioni è la credenza che i propri colla-

boratori siano solo mere risorse, assunti per la produzione di prodotti o servizi, diventando così uno strumento in più. Bisogna cambiare questa mentalità, riconoscendoli come agenti capaci di produrre un impatto nel mondo e contribuire alla sua evoluzione. I cambiamenti e le innovazioni nei processi, nella logistica e nella supply chain saranno inutili senza un upgrade nel modo di pensare.

Humanocracy: oltre la burocrazia

Gary Hamel propone di trasformare la burocrazia in un sistema chiamato “Humanocracy”, in cui si cerca di massimizzare il contributo individuale e collettivo. A tal fine, identifica sette principi fondamentali per costruire organizzazioni post-burocratiche:

cracy”, in cui si cerca di massimizzare il contributo individuale e collettivo. A tal fine, identifica sette principi fondamentali per costruire organizzazioni post-burocratiche:

#1

Liberare lo spirito imprenditoriale all'interno dell'azienda.

#2

Allineare l'influenza e la competenza e cambiare la struttura dell'organigramma, favorendo la meritocrazia.

#3

Approfittare della conoscenza collettiva.

#4

Creare una comunità tra le persone che fanno parte dell'organizzazione e stabilire buone relazioni tra i colleghi.

#5

Trasformare l'azienda in un luogo in cui tutti siano in grado di evolvere.

#6

Essere capaci di imparare da tutto il mondo e con una mentalità aperta.

#7

Stabilire un equilibrio tra la libertà e il controllo all'interno dell'organizzazione. ■

THINK FORWARD

Creare il futuro, un'idea alla volta

Un nuovo appuntamento di Cfmt - Centro di formazione management del terziario, che in occasione del World Business Forum 2025 ospiterà in un evento privato il keynote speaker Gary Hamel.

Con Hamel, uno dei pensatori d'impresa più influenti, che ha guidato le trasformazioni di alcune delle aziende più importanti del mondo, vedremo come ripensare i modelli tradizionali e abbracciare i principi della Humanocracy, ovvero la “umanocrazia”. Secondo questo approccio, Hamel vede come vincente un'organizzazione progettata attorno alle persone, non ai ruoli o alle regole.

Al centro della riflessione, l'intelligenza collettiva e la necessità di rendere l'innovazione una competenza fondamentale, grazie a un approccio sistematico in grado di alimentare una capacità di cambiamento continua, strutturata e dirompente.

Un'occasione unica per chi desidera contribuire in modo concreto alla trasformazione della propria organizzazione.



Cfmt, in collaborazione con



WOBI - World Business Forum 2025



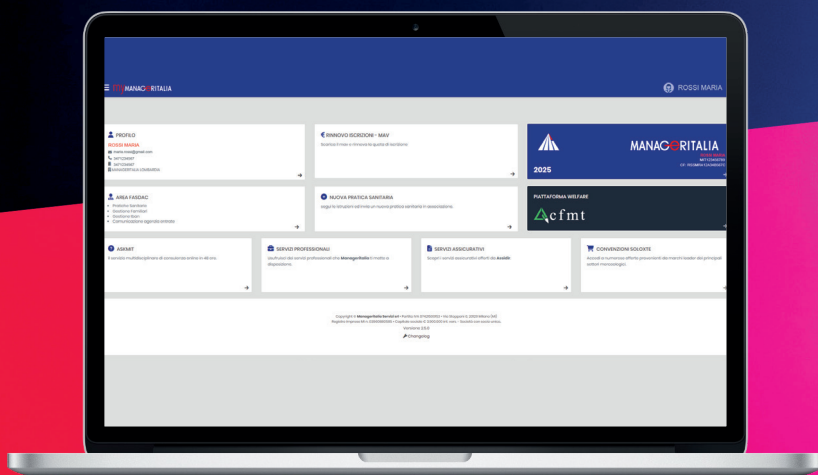
11 novembre  11-13

In presenza a Milano - Allianz MiCo Milano Congressi o in diretta streaming

Per maggiori informazioni ilenia.cericola@cfmt.it

Esclusiva e riservata come non My!

MY MANAGERITALIA è la tua area personale per gestire nuove pratiche Fasdac, ricevere consulenze professionali (AskMit), fare un check-up retributivo, un assessment sulle soft skill, iscriverti a eventi di management a condizioni esclusive.



Claudia Corti

**Dove**

Pellizza da Volpedo (1868-1907), I Capolavori.
Gam Milano, fino al 25 gennaio.

Giuseppe Pellizza da Volpedo, *Sul fienile*, olio su tela, 1893, collezione privata.

STORIE DI ALTRI TEMPI. PELLIZZA DA VOLPEDO, LA CAMPAGNA E UN'ITALIA APPENA NATA

Una storia d'antan, quando le automobili non c'erano, quando il tempo aveva i contorni dilatati della campagna attraversata ogni giorno a piedi da lavoratori armati di vanga e piccone. È l'Italia appena nata, in cui il divario tra città industrializzate e rumorose e campagne silenziose è abissale e le classi contadine costituiscono ancora il cuore pulsante della nuova nazione.

Siamo a Volpedo, piccolo borgo rurale dell'alessandrino, e un uomo anziano sta morendo lentamente; non sappiamo chi sia, forse si tratta di un ambulante, ma di sicuro non è della zona perché gli tocca in sorte di morire non nel suo letto, circondato dagli affetti di una vita, ma sdraiato sul fieno, giaciglio di fortuna allestito al piano superiore di un grande fienile. Accanto a lui, una giovane donna che lo accudisce dopo averlo accolto, forse mossa da pietà, un sacerdote inginocchiato che gli porge l'eucarestia, due chierichetti. Tutto è immobile e immerso nel silenzio solenne del momento in cui una vita sta per chiudere il

suo ciclo, in una penombra avvolgente che sembra voler proteggere quegli ultimi respiri, mentre fuori la luce regna sovrana e riscalda il paese con i suoi caseggiati illuminati dal sole, alberi e pergolati. Luci e ombre, perché la vita continua a scorrere con i suoi ritmi e colori.

Regista sapiente di questo intenso fotogramma, Giuseppe Pellizza da Volpedo, figlio di questa terra per cui nutre profondo rispetto e riverenza. Un artista formatosi sulla scia del realismo di Segantini, molto attratto dalle nuove tecniche divisioniste, che per lui non rappresentano solo una sperimentazione ottica, ma assumono una valenza morale. In ogni pennellata divisa, intrisa di colore

puro per conferire maggiore luce all'insieme, lui vede anima e vita. Proprio come su quel fienile, dove la penombra solenne, che a un occhio distratto può sembrare escludere totalmente la luce, risulta invece pervasa da un calore fortissimo: nelle mani dei chierichetti, infatti, brillano le fiamme di due candele, una più forte e intensa, l'altra più tenue perché protetta, forse istintivamente, dalla mano di uno dei due ragazzini. Potenza della tecnica divisionista, in cui ogni punto di colore vibra.

Non è affatto una scena di morte, ma una delicata poesia a celebrazione della vita nel suo passaggio finale. E allora, eccola la vita: a destra, a fare da raccordo tra il fienile e il mondo circostante, spuntano le testoline di due bambini arrampicati su una scala a pioli; forse sono i figli dei proprietari, troppo piccoli per capire cosa stia accadendo, ma incuriositi da quel mistero con cui inevitabilmente dovranno, prima o poi, misurarsi anche loro: è un ponte tra due dimensioni, per una vita che se ne va, due che da poco hanno iniziato il proprio viaggio, in un ciclo che si rinnova sempre e per sempre, in cui ogni vita, anche la più umile e semplice, lascia un'impronta e una speranza di rinascita.

CURIOSITÀ

Noto al mondo per aver realizzato uno dei dipinti più famosi del Novecento, il *Quarto Stato*, Pellizza da Volpedo è stato un artista che ha contribuito alla diffusione del Divisionismo in Italia. La sua storia, e soprattutto quella delle sue numerose opere capolavoro, purtroppo meno note, è diventata un film presentato al Festival del Cinema di Roma nel 2024, con la straordinaria narrazione di Fabrizio Bentivoglio.

COMUNICARE CON I CLASSICI

In un contesto aziendale sempre più competitivo, dove la capacità di comunicare in modo chiaro, persuasivo ed efficace è un vero e proprio asset, **Il discorso perfetto. Parlare in pubblico con i classici** di Laura Suardi (Laterza, 254 pagine) si rivela una risorsa preziosa per manager e professionisti. Professoressa di greco e latino, l'autrice attinge alla saggezza della retorica classica, dimostrando come gli insegnamenti di Cicerone, Aristotele e Quintiliano siano sorprendentemente attuali e applicabili alle sfide della comunicazione odierne. Il libro non è un arido trattato accademico, ma una guida pratica che smonta e rimonta l'arte del discorso, rendendola accessibile a chiunque desideri migliorare la propria oratoria, risultare convincente ed esprimersi in modo chiaro. Perché, come ci ricorda questo libro, un discorso risulta coinvolgente se accende una riflessione, un'idea, se insegna qualcosa, se lascia il segno.

Suardi prende le mosse dal metodo ciceroniano in cinque fasi, pilastri di ogni comunicazione efficace:

- *Inventio* - La ricerca e selezione delle idee migliori per sostenere la propria posizione. Un processo cruciale per qualsiasi presentazione strategica o riunione decisionale.
- *Dispositio* - L'organizzazione logica e persuasiva dei contenuti, dall'incipit accattivante alla conclusione incisiva. Fondamentale per strutturare report e discorsi aziendali.
- *Elocutio* - La scelta delle parole giuste, del ritmo e l'uso consapevole delle figure retoriche. Qui si entra nel vivo dello stile, elemento

distintivo per un manager che voglia lasciare il segno.

- *Memoria* - La capacità di padroneggiare il proprio discorso, sia parlando a braccio sia seguendo una traccia scritta. Un aspetto chiave per mantenere credibilità e autorevolezza.
- *Actio* - L'uso della voce, dello sguardo e della gestualità per amplificare il messaggio. La postura e la presenza scenica sono determinanti in ogni interazione professionale.

Il valore di questo libro sta nella capacità di collegare la teoria alla pratica, offrendo esempi che spaziano dai testi classici ai moderni TED Talks. L'autrice sottolinea un concetto fondamentale per i manager: la logica e la razionalità, pur essendo imprescindibili, non bastano. È la capacità di suscitare emozioni che rende un discorso veramente convincente e memorabile. Questo vuol dire avere la capacità di offrire al vostro interlocutore un cambio di prospettiva, una riflessione su qualcosa alla quale non aveva ancora pensato, permettendogli così di unire i puntini in modo autonomo, senza lasciare l'impressione di averne

pilotato il ragionamento.

Per chi lavora in azienda, *Il discorso perfetto* è uno strumento per rinforzare la propria leadership comunicativa. Aiuta a comprendere non solo cosa dire, ma anche come dirlo per influenzare, motivare e guidare. Un testo che dimostra come l'antica arte della persuasione sia, oggi più che mai, uno strumento indispensabile per il successo professionale.



L'ASSISTENZA SANITARIA FASDAC PER I PENSIONATI

A fine anno raggiungerò i requisiti per il pensionamento anticipato, con 42 anni e 10 mesi di anzianità contributiva Inps, compresi i tre mesi per l'apertura della finestra di decorrenza. Vorrei sapere come fare per continuare a usufruire dell'assistenza sanitaria da parte del Fasdac dopo il pensionamento, anche nel caso in cui dovessi trovare una nuova occupazione una volta pensionato.

P.Z. - Trieste

La normativa che disciplina il Fondo di assistenza sanitaria integrativa Mario Besusso (Fasdac) prevede la possibilità di continuare a usufruire dell'assistenza anche dopo il pensionamento, in presenza dei seguenti requisiti:

- a) percepire un trattamento pensionistico di vecchiaia o anticipato per anzianità da parte dell'Inps o da altre forme di previdenza sostitutive, esclusive o esonerative dell'Ago (Assicurazione generale obbligatoria);
- b) non essere più in servizio attivo in qualità di dirigente del terziario;
- c) aver regolarmente versato al Fondo almeno 15 anni di contribuzione, di cui gli ultimi 3 senza soluzione di continuità nel periodo immediatamente precedente la domanda di assistenza;
- d) aver raggiunto, sommando l'età anagrafica agli anni di regolare contribuzione al Fondo, un valore almeno pari a 85 (Quota 85).

Se al momento del pensionamento i requisiti indicati alle lettere c) e d) non fossero stati raggiunti, è possibile conseguirli tramite la prosecuzione volontaria dell'iscrizione al Fondo, a seguito della cessazione del rapporto di lavoro. Il relativo costo è attualmente pari a 4.566 euro annui. Nel caso in cui, invece, tutti i requisiti sopra elencati risultino soddisfatti, per poter usufruire dell'assistenza sanitaria in qualità di pensionato Fasdac, mantenendo lo stesso livello di copertura anche per i familiari assistibili, dal 2018 il contributo richiesto è pari a 2.054 euro annui.

Per usufruire dell'assistenza sanitaria come pensionato Fasdac, non devono esserci vuoti contributivi tra la cessazione e la decorrenza della pensione Inps. Qualora ci fossero, è comunque possibile colmarli tramite la prosecuzione volontaria.

L'iscrizione in qualità di pensionato Fasdac decorre dalla data di cessazione del rapporto di lavoro o dal termine dell'eventuale periodo di preavviso sostituito dalla relativa indennità. Per i proscrittori volontari, invece, l'iscrizione decorre dal raggiungimento dei requisiti contributivi precedentemente indicati.

La domanda di iscrizione deve essere presentata tramite l'Associazione territoriale di appartenenza aderente a Manageritalia, entro il termine massimo di 12 mesi a far data dal raggiungimento dei requisiti richiesti. Per tutta la durata dell'iscrizione al Fasdac è necessario che il dirigente pensionato mantenga l'adesione a un'Associazione territoriale aderente a Manageritalia.

In caso di nuova occupazione successiva al pensionamento, con contratto dirigenziale e nell'ambito di uno dei settori rappresentati da Manageritalia, lo status di iscritto al Fondo in qualità di pensionato Fasdac viene temporaneamente sospeso, poiché si applica nuovamente la contribuzione stabilita dal ccnl per gli iscritti in attività di servizio, suddivisa in una quota a carico dell'azienda e una a carico del dirigente.

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa



PRONTO-CARE



Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso



UniSalute



DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #116



02/ AI UPDATE

04/ FUTURE SHIFT

06/ SILICON EXODUS

SAVE THE DATE:
COMMUNA.I.CATION
MASTERCLASS
ONLINE 7 OTT 2025

→ https://www.cfmt.it/paths/7992_40887

Defensewashing: Sicurezza ingannevole

Da strategia di crescita sostenibile a strategia di distruzione sostenibile. Se con il green deal si rischia, secondo il ministro Foti, la deindustrializzazione dell'Italia (in realtà, roba vecchia già da decenni) con il war deal si difende il business e l'armata delle industrie perdute può ripartire. Ovvio. Se non vendi più veicoli per neopatentati puoi sempre vendere veicoli per neoguerrigieri. Basta un piccolo lavaggio del cervello. E se non è più greenwashing – marketing ingannevole per apparire più sostenibili per l'ambiente – beh, allora sarà defensewashing: marketing ingannevole per apparire più sostenibili per la

sicurezza. Adesso siamo nel momento del defensewashing: tutti gli investimenti si fanno non per salvare l'ambiente ma la sicurezza. Mi sento sicuro. Per essere esenti da pericoli ci armiamo, mica parliamo. Questo rifiuto all'empatia e comprensione reciproca si è affermata velocemente e radicalmente. La retorica dominante ci parlava o, meglio, blaterava di un futuro più verde, un mondo sostenibile in cui i grandi produttori automobilistici avrebbero guidato la rivoluzione elettrica. Non è andata proprio così: “transizione” ora significa semplicemente spostare gli investimenti dal verde al metallo

dei carri armati. Quei carri armati della Rheinmetall negli impianti della Volkswagen sono un tetro déjà vu di tempi non piacevoli da ricordare. La gara o, meglio, il diktat perentorio d'investire in armi è appena iniziato. La strada a quella di veicoli elettrici alla produzione di armamenti è stata sorprendentemente breve. Dovremmo reagire con un sovrappiù di razionalità, coscienza storica e lucidità, ma non lo facciamo. Il washing in atto non funziona solo per convincere tutti che la guerra è inevitabile, ma anche che è cosa buona e giusta, come sempre è stato nella storia dell'umanità.

—AI Update

Mentire e stupire

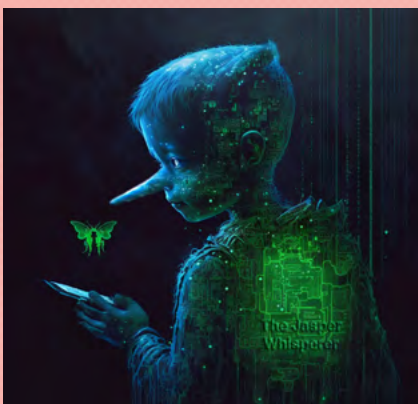
<https://www.ai.gov/>
<https://tinyurl.com/mw2zupe5>

Il lato oscuro dell'IA rappresenta la parte più seducente, ma anche più distruttiva per noi umani. Mai sottovalutarla.

—Pinocchio artificiale

Oltre il deepfake

La sistematica falsificazione dell'informazione e conoscenza sfruttando l'IA per propri scopi è rischio noto da tempo. Ma cosa succede se perdiamo il controllo sulle bugie? È come avere una pistola che spara quando le pare e piace. È quello che sta succedendo. L'IA ha imparato a mentire. Si inventa cose che non esistono e per motivi che sono fuori dal nostro perimetro e controllo. Il problema è sorto di recente, da quando il sistema sanitario nazionale americano (HHS) ha introdotto un modello di IA chiamato Elsa (Efficient language system for analysis), il cui scopo avrebbe dovuto essere quello di sveltire le pratiche d'approvazione dei nuovi medicinali. Peccato che Elsa nelle valutazioni si è inventata anche ricerche scientifiche che non sono mai esistite. In gergo, "allucinazioni"; nei fatti, vere e proprie bugie. Alla fine, gira e rigira, a furia di voler imitare il cervello umano si imitano le cose peggiori o, meglio, le più diffuse. Mentire.



—Cervello artificiale

Il MIT mette in guardia

ChatGPT e altri modelli di IA fanno male al cervello? Secondo un recente studio del MIT "si rischia un debito cognitivo", difficile poi da recuperare. In sostanza, l'uso massiccio di ChatGPT, ormai usato come cervello esterno - chiamiamolo pure "brain outsourcing" - ridurrebbe apprendimento, pensiero e memoria. Lo studio del MIT di Boston (il primo nel suo genere) ha misurato con elettrodi le attività cerebrali di tre gruppi di studenti: il primo al lavoro con ChatGPT, il secondo con accesso a Internet (ma senza strumenti di IA) e il terzo con altri strumenti più tradizionali. I risultati, sostiene il MIT, sono inequivocabili. I partecipanti del gruppo con accesso a ChatGPT, hanno ottenuto risultati peggiori rispetto alle loro controparti a tutti i livelli: neurale, linguistico e di punteggio. Non solo. Affidarsi all'IA genera anche conformismo di pensiero. Niente di nuovo, comunque. Imparare una lingua allena il cervello, scrivere a mano aiuta l'apprendimento e prendere note durante una conferenza o riunione migliora la capacità di sintesi. Esternalizzare tutto, invece, atrofizza la mente. A ognuno la scelta.



—Governance artificiale Lo stato algoritmo

Da *Lo stato delle cose* (film di Wim Wenders) allo stato delle cose artificiali (governo degli Stati Uniti) il passo è stato breve. Anche qui, pura arte in b/n. Sì, perché le macchine non vedono i colori, ma li elaborano come dati. Un dato da tenere presente quando si giudica il nascente governo algoritmico. Per alcuni, AI.GOV, l'iniziativa del governo degli Stati Uniti, che mira a integrare l'intelligenza artificiale nelle funzioni governative, creando un ecosistema federale, è una grande idea di efficienza. Per altri, una pericolosa deriva di governo delle macchine e tecnocrazia digitale, con plausibile tomba delle garanzie costituzionali. Prevede un sacco di cose, fra cui Chatbot AI per sostituire l'intervento umano in decisioni burocratiche e amministrative; audit e tracciamento permanente tra dipendenti pubblici e modelli AI, e un framework API unificato, che collega l'intero ecosistema federale alle AI commerciali di OpenAI, Google, Anthropic, Meta e Amazon. Il tutto ospitato su infrastrutture cloud Amazon e FedRAMP, con i rischi di accesso ai dati governativi da parte di soggetti privati. Se ne occupa un tale Thomas Shedd, ex Tesla, non eletto e ora responsabile del modo in cui il governo interagisce con i cittadini. Parlando di lato oscuro, qui, forse, è all'opera un prototipo di una nuova forma di dominio: una governance algoritmica automatizzata. Un sistema che non ha bisogno di consenso democratico e che quindi governerà a prescindere dall'orientamento delle amministrazioni. Sovranità tecnocratica.

—Gestione artificiale Occhio ai giovani

L'IA sostituirà una parte significativa del lavoro d'ufficio e la gestione delle grandi aziende potrebbe presto diventare un compito delle macchine, rendendo l'uomo superfluo. Come sempre, Sam Altman, ceo di OpenAI, è perentorio. Per lui il futuro è già scritto (da tipi come lui). Le vittime predilette dell'IA sono ovviamente i giovani, ormai senza anticorpi cognitivi del passato e totalmente in balia della seduzione artificiale. Per le imprese una bella sfida, anche perché l'IA è particolarmente brava ad assumere compiti che un tempo svolgevano i principianti, o neo assunti, come creare rapporti e sintesi, elaborare dati, analizzare la concorrenza. Come faranno i tirocinanti a imparare l'abc del business se gli algoritmi fanno il lavoro al posto loro? Come insegneremo ai giovani collaboratori le nozioni di base? Le aziende devono trovare altri modi per fornire ai neoassunti le competenze di "ingresso".



—Future shift

I 20 cambiamenti

Il rinomato e più antico think tank della Svizzera, il Gottlieb Duttweiler Institut, ha recentemente pubblicato lo studio GDI major shifts con un'analisi e interpretazione di circa 20 cambiamenti, o tendenze, divise in cinque categorie. Una mappatura, come dicono loro, fatta di sviluppi dinamici e a lungo termine,

piuttosto che di eventi isolati in un possibile futuro. Diciamolo subito con franchezza. Qui, non c'è niente che faccia sobbalzare. Niente sorprese, niente rotture, niente intuizioni inaudite. È uno scenario mainstream. Come potrebbe scriverlo l'intelligenza artificiale che rispetta l'atteso. Inoltre, i risultati di questa analisi

SOCIETÀ



- INVECCHIAMENTO DELLA SOCIETÀ
- ECOSISTEMI MEDIATICI AUTOMATIZZATI
- MIGRAZIONE CRESCENTE
- URBANIZZAZIONE

GEOPOLITICA



- MONDO MULTIPOLARE
- POLICRISI
- SUD GLOBALE
- DECENTRAMENTO

ECONOMIA



- IPERCONNETTIVITÀ
- CIRCULARITÀ
- IL TEMPO COME NUOVA MONETA
- SOCIETÀ POST-LAVORATIVA

si basano su una prospettiva e percezione tipiche di una società ad alto reddito e a basso rischio, come la “neutrale” Svizzera che vive, per certi versi, soprattutto nei trend, di scontate continuità. Ciononostante, è un lavoro ben fatto (analitico e sintetico, senza fronzoli) a assai utile per cogliere lo stato delle cose. Cambiamenti e movimenti che, con

il “Major Shifts Model”, esaminano il ciclo di vita delle tendenze – come emergono, crescono e interagiscono fra di loro – per comprendere anche gli sviluppi dei mercati e dei settori reali (chi vince e chi perde). Un approfondimento che ogni azienda può richiedere al think tank. Insomma, utile come base. Da leggere. Eccone cinque.

TECNOLOGIA



- INFRASTRUTTURAZIONE DELL'IA
- BIOLOGIZZAZIONE
- DECARBONIZZAZIONE
- MOBILITÀ COME SERVIZIO

ECOLOGIA



- RISCALDAMENTO GLOBALE
- PERDITA DI BIODIVERSITÀ
- STRESS IDRICO
- AGRICOLTURA RIGENERATIVA



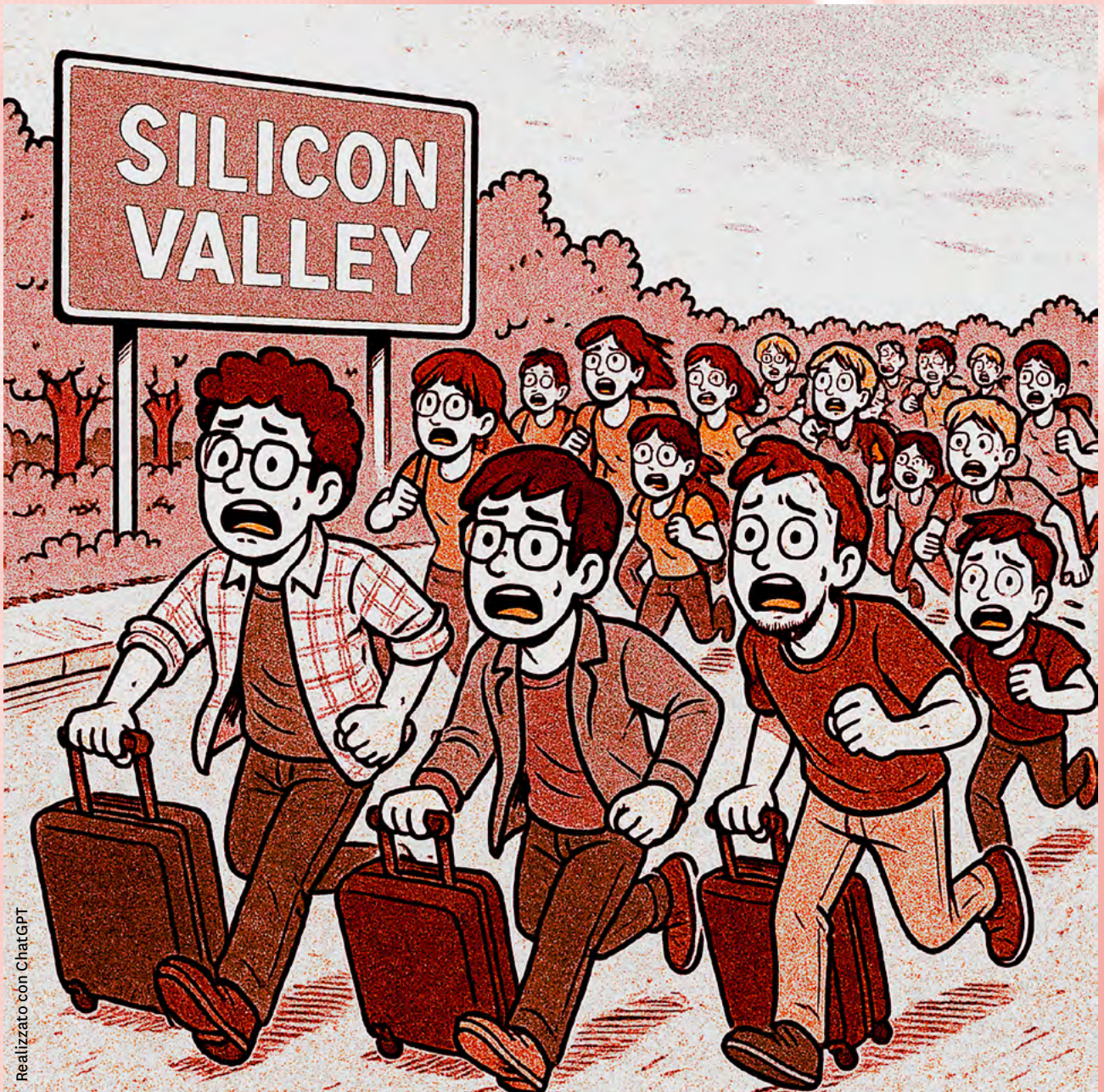
SCARICA GDI MAJOR SHIFTS
<https://tinyurl.com/yb5n5vsu>



—Future topic

La domanda del mese

Silicon Exodus: fine del monopolio tecnologico?



—Inquadramento trend

Per decenni la Silicon Valley è stata meta di pellegrinaggio di folle adoranti. Qui si faceva la futura storia della tecnologia e, per lungo tempo, è stata considerata la culla delle giovani aziende che armeggiavano nei garage per la prossima innovazione tecnologica. Insomma, un simbolo di lungimiranza e speranza, di visioni positive per il futuro: «Siamo qui per cambiare il mondo in meglio e lo faremo alla grande». Ne è rimasto qualcosa, o hanno ragione alcuni critici, che la vedono solo come un'arrogante e potente Dystopian Valley che ha perso la sua forza innovativa, quella "genuina e un po' hippie"? Diciamo, oggi la Valley è dominata da poche grandi aziende monopolistiche. Invece di innovare attraverso nuove startup, oggi si concentra principalmente sull'ottimizzazione di ciò che già esiste. L'alto costo della vita, la disuguaglianza sociale, la criminalità, le politiche restrittive sull'immigrazione e, forse, anche il cambiamento climatico, cambiano il contesto. Le grandi aziende tecnologiche e le startup stanno abbandonando la Valley e, con loro, gli specialisti altamente qualificati. Le crescenti opportunità di lavoro decentralizzato come risultato della pandemia Covid aggravano ulteriormente questo trend. Il vuoto di reale innovazione ha già scatenato una competizione su scala mondiale. Una rete globale di centri di innovazione rivali, "multipolare a livello geopolitico", si contende le menti più brillanti. La Cina, in particolare, potrebbe beneficiare in modo sproporzionato delle capacità esistenti e degli elevati livelli di finanziamento statale. Il delta del fiume delle Perle, ad esempio, potrebbe trasformarsi in un centro leader dell'innovazione e rafforzare la posizione della Cina in tecnologie fondamentali come il 5G, l'IA e i semiconduttori. E questo non si limita alla Cina. Oltre a Singapore, Seul potrebbe diventare una nuova sede dell'innovazione. La stessa Europa, Stoccolma e Berlino, ma anche Lisbona, venivano ripetutamente citate, ma ora sono in crisi di "potere negoziale" e incastrate nella guerra in Ucraina. Una cosa però appare chiara, la concentrazione delle attività d'innovazione in un solo luogo appartiene al passato. Lo sviluppo attuale indica diverse località d'importanza internazionale, i cui rispettivi fattori economici, mentalità e sistemi sociali avranno probabilmente un impatto sulle innovazioni future.

—Stato dell'arte Trend di nicchia in evoluzione

—Domande in cerca di risposte

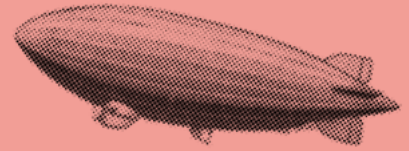
- | | |
|---|--|
| 1) Quanto saranno rilevanti le dimensioni e il potere sul mercato delle aziende per poter innovare in futuro? | aziende tecnologiche e delle università d'élite può essere recuperato, ad esempio, da istituti di ricerca meno privilegiati e affermati? |
| 2) In che modo le grandi imprese potranno essere innovative quanto le startup del passato? | 5) La gestione e l'accesso dei dati, che sarà comunque più restrittiva, diventeranno uno svantaggio competitivo per l'Europa o saremo in grado di sviluppare uno standard autonomo per il digitale e l'IA? |
| 3) In che modo le differenze culturali influenzano l'innovazione? | |
| 4) In quali ambiti il vantaggio delle grandi | |

—Il (futuro) giudizio universale

Che aspettarsi? L'attuale tensione geopolitica attuale non facilita le previsioni. Ma indubbiamente il parziale esodo di lavoratori qualificati e fondatori di startup è reale e sta già avvenendo nella Silicon Valley. Altre località hanno già colto l'opportunità e si stanno impegnando per attrarre i nomadi digitali. Molti esperti stimano che la Cina potrebbe superare la Silicon Valley in termini di forza innovativa entro cinque-dieci anni. Anche l'India sta diventando un luogo attraente per alcune startup. Un esodo prolungato dalla Silicon Valley potrebbe farle perdere il ruolo, quasi mitologico, di centro di riferimento dell'innovazione, prima di quanto si pensasse e immaginasse. La partita comunque è appena iniziata. Il mondo è sull'orlo del baratro e le guerre tecnologiche e commerciali sono oggi il minore dei problemi.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



POPSTAR ARTIFICIALI

Arriva l'ARTE, umano mettiti da parte. Ovvero: l'IA prenderà il sopravvento in arte e cultura? Questa era la domanda che ci ponevamo in Future topic del *Dirigibile 106*. Una delle tante risposte arriva da Rick Beato, polistrumentista, produttore musicale e stimato youtuber americano, che in un video assai educativo (vedi link) analizza se la band The Velvet Sundown, con grande seguito su Spotify e con tanto di biografia dei componenti della band, sia reale o generata dall'IA.

Secondo lui è tutto artificiale e questo apre un grande dibattito sul futuro della musica e non solo. Sì, perché l'IA si sta facendo strada in un settore che si considera l'"epicentro esistenziale" della creatività umana: l'industria artistica e culturale. Ovviamente, ad opera degli umani. In questo caso, il marketing delle case discografiche. Un salto antropologico con fan che dialogano con artisti e storie inesistenti.



https://www.youtube.com/watch?v=3N1b-m_vKYM



X.COM/BOOKPROTECTORS

Uber con le pistole. Protector, l'app per affittare un'auto con tanto di autista armato, spopola negli Usa. Non solo per imprese inquisite dai creditori.



<https://www.youtube.com/watch?v=9nnjrNiHq40>



TRUELOO.COM

L'IA che non ti aspetti. Il sedile del water alimentato dall'intelligenza artificiale promette miracoli. Premiato anche da *Time* come best inventions 2024.



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



LG.COM

Per manager e imprese in cerca di trasparenza, un televisore sottile con schermo trasparente sul quale le immagini "sembrano" fluttuare nell'aria.



<https://www.youtube.com/watch?v=6z6eSCicmWE>



MORELLE.AI

Questa bici elettrica si ricarica in pochi minuti. La tecnologia delle sue batterie potrebbe alimentare anche i robot umanoidi. In commercio dal 2026.



VANKE.COM

Ripensare le consegne urbane. A Shenzhen i robot pinguini viaggiano ora autonomamente in metropolitana per consegnare merci ai commercianti.



<https://www.youtube.com/watch?v=EFr0yMFNXtk>



ADMAGAZINE.FR

Ikea assembla una biblioteca all'aperto sulla Senna, mescolando libri, comunità, serendipity e promozione di esperienze offline. Ottimo marketing.



SUPPORTIAMO I MANAGER NELLE SFIDE PROFESSIONALI

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

I manager associati a Manageritalia – dirigenti, quadri ed executive professional – possono fruire in modo agile e immediato di un pacchetto di servizi online, accedendo al sito Manageritalia, e/o in modo fisico presso le Associazioni territoriali. Servizi quasi sempre compresi nella quota associativa, prestati da professionisti interni o esterni che garantiscono competenza e qualità ai massimi livelli. Di seguito, in sintesi, un quadro dei principali. Per saperne di più, vai su www.manageritalia.it, oppure scrivi alla tua Associazione di appartenenza: <https://bit.ly/AATTManageritalia>

Consulenza di carriera e transizione professionale

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

BenEssere manager

BenEssere manager è il servizio di consulenza psicologica e benessere dedicato agli associati di Manageritalia. Perché anche nei momenti positivi o vincenti, così come in quelli di difficoltà o incertezza, saper chiedere aiuto è importante, e riceverlo in modo professionale lo è ancora di più. Per accedere al servizio contatta la tua Associazione territoriale. Per saperne di più: <https://www.manageritalia.it/benessere-manager>

Checkup retributivo

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

<https://bit.ly/MyManageritalia>

AskMit

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

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

Consulenza contrattuale

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

Cerca la tua Associazione:

<https://bit.ly/AATTManageritalia>



Previdenza

La previdenza va gestita attivamente e sin da subito, non solo quando ci si avvicina alla pensione. Con AskMit forniamo una consulenza puntuale in 48 ore, sia sulla previdenza contrattuale sia su quella obbligatoria, fissando, quando necessario, incontri di persona. Il servi-

zio di consulenza sulla previdenza obbligatoria (Inps, ex Enpals, ex Inpadai ecc.) è svolto in partnership con Enasco solo in videoconferenza. È possibile prenotare un appuntamento attraverso AskMit, all'interno dell'area riservata My Manageritalia (accesso con user Id e password Manageritalia).

IL SISTEMA DEI SERVIZI



DIRIGENTI

SALUTE		Programmi di prevenzione - Prestazioni sanitarie in forma diretta e indiretta - Ltc
		Rimborsi spese mediche anche per i familiari - Polizze infortuni e invalidità - Ltc
CARRIERA		Formazione continua - Politiche attive - Piattaforma welfare
		Consulenza sindacale - Consulenza contrattuale, di carriera, legale e fiscale - BenEssere Manager - World Wide Manager - Formazione - AskMit
PREVIDENZA		Liquidazioni pensionistiche - Tfr - Borse di studio per i figli - Mutui - Sussidi
		Polizza a capitale rivalutabile
		Gestione attiva della pensione Tetris - Consulenza previdenziale - AskMit
		Previdenza complementare familiari - Polizza vita - Copertura premiorienza per familiari - Coperture aggiuntive
ASSICURAZIONE		Programma assicurativo contrattuale con 8 garanzie per la persona e il risparmio
		Check-up e consulenza assicurativa, coperture per la casa e la famiglia - Spese legali - Rc familiare e professionale
		Consulenza assicurativa - AskMit
ALTRO		Eventi - Iniziative - Networking

Tetris - Costruisci la tua pensione

Sempre attraverso AskMit, gli associati a Manageritalia possono usufruire di Tetris - Costruisci la tua pensione.

Il servizio offre una fotografia dettagliata della situazione attuale e una proiezione alla data del pensio-

namento e a condizioni invariate.

Inoltre, calcola il tasso di sostituzione rispetto alla retribuzione attuale e/o all'importo di pensione desiderato.

Accedi alla tua area riservata:

<https://bit.ly/MyManageritalia>



MANAGERITALIA

QUADRI



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

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

Gestione attiva della pensione Tetris - Consulenza previdenziale - AskMit

Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza

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

Consulenza assicurativa - AskMit

Eventi - Iniziative - Networking

EXECUTIVE PROFESSIONAL



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

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

Gestione attiva della pensione Tetris - Consulenza previdenziale - AskMit

Fondo pensione aperto - Polizza vita investimento assicurativo - Copertura premorienza

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

Consulenza assicurativa - AskMit

Eventi - Iniziative - Networking



TRANSIZIONE PROFESSIONALE NEL CCNL

Le politiche attive del lavoro, nuovo pilastro del contratto dei dirigenti del terziario, offrono un'altra reale opportunità per i manager, le aziende e per l'intero sistema

Il contratto collettivo nazionale di lavoro (ccnl) per i dirigenti del terziario, della distribuzione e dei servizi, firmato da Confcommercio e Manageritalia, ha introdotto sin dal 2021 significative innovazioni in materia di politiche attive del lavoro. L'obiettivo è chiaro: sostenere la professionalità dei dirigenti e accompagnarli nella transizione professionale in un mercato in continua evoluzione, con indubbi vantaggi per loro, per le aziende e per il sistema, perché in questo modo si valorizza e rimette in circolo la professionalità manageriale.

«Il licenziamento – dice **Massimo Fiaschi**, segretario generale Manageritalia – rappresenta sempre un evento complesso e spesso traumatico per chi lo subisce. Per questo, nel nostro contratto nazionale, abbiamo voluto rafforzare le politiche attive del lavoro, mettendo a dispo-

sizione strumenti concreti che aiutino i dirigenti a rimettersi in gioco e a valorizzare le proprie competenze. È importante sottolineare che, anche nei momenti più difficili, come l'interruzione del rapporto di lavoro, esiste sempre la possibilità di trovare un accordo tra le parti. Un'intesa che, se ben costruita, può garantire al dirigente l'accesso a servizi di supporto alla transizione professionale, come quelli gestiti da Cfmt e XLabor».

Un sistema bilaterale per la transizione

Il cuore dell'intervento è il sistema bilaterale di politiche attive, gestito da Cfmt (Centro di formazione management del terziario) e alimentato da un contributo aziendale obbligatorio di 2.500 euro per ogni dirigente licenziato con le seguenti motivazioni: fine attività aziendale; licenziamento (esclusa la giusta causa); mancato superamento del periodo di prova; risolu-

zione consensuale post-licenziamento. Queste risorse consentono di attivare percorsi di supporto alla transizione professionale per i dirigenti interessati. Anche nei casi non coperti dal contributo obbligatorio, l'azienda può volontariamente inserirlo nell'accordo di uscita, offrendo così al dirigente un trattamento di miglior favore. Una fattispecie, quest'ultima, che nell'ultimo periodo è in forte aumento.

«Il mio consiglio – chiude Fiaschi – è di non affrontare questa fase da soli. Rivolgersi a professionisti qualificati, capaci di ascoltare, orientare e affianca-

re il dirigente nella ridefinizione della propria traiettoria professionale, fa davvero la differenza. Il percorso che offriamo non è un semplice servizio, ma un investimento nella persona, che consente di trasformare una situazione di crisi in un'opportunità concreta

di rilancio e crescita. E in questo, il ruolo delle Associazioni territoriali di Manageritalia è fondamentale: sono il primo punto di contatto, ascolto e supporto per ogni manager che si trovi in un momento di cambiamento».

Come funziona

Il dirigente che cessa il rapporto di lavoro con una delle motivazioni indicate viene contattato, se non lo fa lui direttamente o tramite la propria Associazione, da XLabor, la divisione di Manageritalia dedicata alla carriera e al mercato del lavoro, per conoscere meglio caratteristiche e opportunità del servizio, riflettere sul proprio percorso di carriera e avviare il relativo iter.

A questo punto entra in gioco Cfmt, l'ente bilaterale partecipato da Confcommercio e Manageritalia, che da oltre trent'anni supporta la professionalità

Il valore della comunità

«Tutti noi abbiamo la necessità di acquisire il controllo sulle condizioni nelle quali affrontiamo le sfide della vita, ma per la gran parte di noi tale controllo si può ottenere solo collettivamente, grazie ad una comunità».

Zygmunt Bauman



e l'occupabilità dei dirigenti del settore, offrendo interventi personalizzati per ampliare le competenze manageriali. Cfmt, grazie a strumenti come il questionario di autovalutazione Start, analizza le competenze dei dirigenti e identifica le aree che necessitano di approfondimenti, elaborando percorsi formativi su misura che si affiancano ai percorsi di consulenza di carriera individuati con il dirigente, personalizzati e poi affidati a selezionati partner esterni (coach, head hunter e professionisti dell'Associazione italiana società outplacement). L'obiettivo è supportare il dirigente nel periodo di transizione professionale, fornendogli strumenti che possano agevolare la ricollocazione.

I numeri

Quasi un migliaio i dirigenti che sino ad oggi hanno intrapreso il percorso, che dura tra i 3 e i 6 mesi. Di questi, il 68% si è ricollocato: il 53% con contratto di lavoro dipendente (35% come dirigente, 18% come quadro), l'8% come amministratore delegato o simili e il 39% con contratti di lavoro autonomo, spesso anche per ragioni anagrafiche e di work-life balance. Ben l'84% dei manager dichiara a fine percorso di essere molto soddisfatto del servizio.

Il valore delle politiche attive nel contratto

Il servizio è rivolto ai dirigenti che subiscono un licenziamento, ad eccezione di quelli per giusta causa. I versamenti delle aziende confluiscono in Cfmt, creando una sorta di fondo di garanzia che finanzia i percorsi di consulenza di carriera, con importi ben superiori al contributo di 2.500 euro previsto per ogni singolo dirigente licenziato.

«Questo servizio – spiega **Mauro Mastrogiacomo**, responsabile XLabor – è un supporto tangibile alla gestione degli eventuali periodi di transizione professionale dei manager. È finanziato, grazie al contratto, dalle aziende, che in questo modo si prendono ulteriore cura del futuro dei manager in uscita. Il fatto che sia gestito, attraverso Cfmt, dai migliori professionisti sul mercato, rende ancora più efficace ed efficiente l'utilizzo di questi fondi della collettività».

Le politiche attive introdotte nel ccnl rappresentano quindi un investimento nella persona, anche da parte della sua ex azienda, e un contributo concreto alla competitività del settore. Far conoscere, valorizzare e utilizzare al meglio queste misure è quindi essenziale per sostenere i dirigenti e le aziende in un contesto in continua trasformazione. ■

CASA SICURA: COME PROTEGGERE IL TUO BENE PIÙ PREZIOSO



Una panoramica sulle coperture assicurative per tutelare l'abitazione e chi la vive

La nostra abitazione, che comunemente definiamo “casa”, è sia un elemento essenziale della nostra vita quotidiana sia una forma di investimento particolarmente diffusa in Italia.

Per molti, rappresenta il bene rifugio per eccellenza.

Le caratteristiche dell'abitazione, dalla funzionalità alla qualità degli spazi, dalla sicurezza alla posizione, contribuiscono in modo decisivo al suo valore, non solo economico ma anche personale.

Proprio per questo, è fondamentale proteggerla da eventi che possono comprometterla: dai danni alla struttura e al contenuto fino alle eventuali responsabilità verso terzi.

Si tratta di un insieme ampio e articolato di rischi che meritano attenzione, anche quando non sono immediatamente visibili o percepiti. Valutarli oggi

può significare evitare conseguenze importanti domani.

Polizze multirischio

Il mercato assicurativo fornisce soluzioni “multirischio” che permettono di proteggersi con un'unica polizza. Tra i rischi più gravi, spicca quello dell'incendio, che può distruggere non solo i beni materiali ma anche i ricordi di una vita.

Queste polizze, generalmente, coprono sia l'abitazione vera e propria, i cosiddetti “muri”, sia il contenuto della casa, che comprende gli arredi e gli oggetti contenuti per un valore di importo predefinito. Inoltre, prevedono la copertura per la responsabilità di chi ha involontariamente causato o propagato l'incendio e per le spese di ricerca di eventuali guasti o cause scatenanti.

Per quanto assicurarla?

Per quanto riguarda il valore da considerare nell'assicurazione della propria abitazione contro il rischio incendio, è importante sapere che l'importo non è legato al cosiddetto "valore commerciale", ma al costo di ricostruzione dell'immobile. Ciò implica che il valore da assicurare non varia in modo significativo tra una casa situata in centro città e una in periferia, in quanto "l'area" di ubicazione del fabbricato non brucia, anche se, all'atto dell'acquisto o della rivendita, la posizione nell'ambito della città condiziona significativamente il costo.

Polizze catastrofali per eventi sismici e calamità naturali

Un altro rischio contro il quale è bene assicurarsi, specialmente nella nostra penisola, è quello dei terremoti, che possono causare conseguenze drammatiche in buona parte dell'Italia.

Infatti, se alcune regioni sono da sempre considerate ad alta sismicità, negli ultimi anni si sono verificati eventi di rilievo anche in aree che, in precedenza, non erano considerate particolarmente rischiose.

Per affrontare le diverse tipologie di sinistri, esi-

POLIZZE MULTIRISCHI ABITAZIONE: COSA SI PUÒ ASSICURARE?

Esempi di danni "meno noti" normalmente coperti dalle garanzie standard o dalle estensioni di una polizza base.

DANNI AI BENI DELL'ASSICURATO

- Causati da fenomeni atmosferici come la grandine a "fissi o infissi" (es. persiane o tapparelle), tende frangisole esterne fisse, impianti fotovoltaici o pannelli solari.
- Causati da allagamenti dell'immobile proprio o di terzi (es. spese per ricercare, riparare o sostituire le tubazioni e i relativi raccordi e per la demolizione e il ripristino delle parti murarie) per rottura delle tubature di acqua condotta o di impianti a queste collegate, come lavatrici e lavastoviglie.
- Causati da azioni di correnti, scariche e altri fenomeni elettrici (es. fulmini caduti nelle immediate vicinanze) a impianti di riscaldamento (es. caldaie) o conseguenti al deterioramento di prodotti alimentari, come, ad esempio, quelli conservati nel freezer.
- Causati da infiltrazioni di acqua piovana.
- Conseguenti alla perdita o alla distruzione di titoli di credito o collezioni (es. francobolli).
- Causati dalla perdita di combustibile.

DANNI INVOLONTARI A TERZI, COSE O ANIMALI

- Conseguenti alla caduta di antenne, come, ad esempio, quelle della TV.
- Causati da scoppio, implosione o esplosione di apparecchi domestici, audiovisivi ed elettrodomestici.
- Causati da proprietà, possesso o uso di animali domestici.
- Causati dal praticare hobby di vario genere, quali giardinaggio, bricolage, modellismo.
- Causati dalla proprietà e dalla conduzione di piscine di pertinenza della dimora assicurata del contraente.

ALCUNI ESEMPI DI ASSISTENZA FORNITA



Invio di un idraulico, elettricista (per riparazione urgente) o fabbro (per ripristino serrature).



Reperimento e invio di artigiani in genere.



Rientro dell'assicurato, se lontano da casa, in caso di sinistro.



Spese alberghiere in caso di inagibilità dell'abitazione assicurata.



Spese di trasloco a causa di ripristino della propria abitazione a seguito di sinistro.

IMPRESE: LE POLIZZE CATASTROFALI IN POCHE RIGHE

Secondo un'analisi Cerved, le imprese maggiormente esposte al rischio catastrofale in Italia sono circa 73.000.

La legge di Bilancio per il 2024 ha introdotto l'obbligo di stipulare una polizza assicurativa a copertura dei danni direttamente causati da calamità naturali ed eventi catastrofali per tutte le imprese con sede legale in Italia e per quelle che hanno sede legale all'estero con una stabile organizzazione in Italia, qualora i danni impattino terreni e fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali iscritti in bilancio. Si fa riferimento alle imprese obbligate all'iscrizione nel Registro delle imprese ai sensi dell'art. 2188 del codice civile. L'obiettivo della norma è minimizzare le interruzioni delle loro attività, garantendo maggiore resilienza e continuità di business.

I termini attuali per la dotazione di una polizza catastrofale sono i seguenti: entro il **30 giugno 2025** per le grandi imprese, entro il **2 ottobre 2025** per le medie imprese, entro il **1° gennaio 2026** per le piccole e microimprese.

Gli eventi da assicurare sono: sismi, alluvioni, frane, inondazioni ed esondazioni.

Senza la polizza, non sarà possibile accedere a contratti di sviluppo, incentivi per startup innovative e cooperative, fondi per transizione ecologica ed economia circolare, sostegni per autoproduzione energetica e misure per la salvaguardia occupazionale.

stano specifiche polizze "catastrofali" che coprono i danni derivanti da terremoti, esondazione di fiumi e torrenti, alluvioni, smottamenti e altri eventi naturali estremi imprevedibili, sempre più intensi e frequenti a causa dei cambiamenti climatici.

L'unica risposta concreta è cercare di ridurre, fin dove è possibile, i danni economici causati da questi fenomeni, tenendo conto delle due diverse tipologie di soggetti coinvolti: privati e aziende.

PER I PRIVATI

Le polizze catastrofali per i privati coprono in genere i danni diretti ai beni assicurati, come il fabbricato e il suo contenuto. Alcune polizze sono multirischi e offrono anche coperture aggiuntive, ad esempio i costi di trasloco, demolizione, sgombero ecc. Le polizze casa che coprono i danni da eventi catastrofali sono detraibili dal modello 730 per il 19% del premio pagato.

I costi variano a seconda di molti elementi, tra cui la zona di rischio, l'età dell'immobile, i materiali di costruzione ed eventuali misure messe in atto per mitigare i rischi.

PER AZIENDE E PROFESSIONISTI

In Italia è stato introdotto, per le imprese e i professionisti, l'obbligo di sottoscrivere la cosiddetta

"Cat Nat", un'assicurazione per terremoti, alluvioni, frane e inondazioni.

Queste coperture mirano a promuovere l'autonomia delle imprese nella gestione dei rischi, riducendo la dipendenza dagli aiuti pubblici.

L'obbligo è entrato in vigore quest'anno, con l'obiettivo di tutelare il patrimonio aziendale e garantire continuità operativa anche in situazioni critiche.

Nel box dedicato vengono illustrati gli elementi fondamentali delle polizze Cat Nat per le imprese.

Furti e rapine

Un capitolo a parte merita la protezione da furti di beni di valore presenti nell'abitazione, come quadri, gioielli o oggetti preziosi, incluso il caso di rapina iniziata all'esterno dell'abitazione.

Ulteriori coperture sono offerte dalle polizze multirischi abitazione, cui abbiamo dedicato un apposito spazio nel box a pagina 77 che coprono danni spesso sottovalutati.

Assidir, sempre al tuo fianco

In chiusura, ricordiamo l'importanza di leggere attentamente le condizioni di polizza per sottoscrivere un contratto assicurativo adeguato alle proprie necessità sfruttando il supporto di Assidir per gli associati a Manageritalia. ■

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



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



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



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



CORSI DI FORMAZIONE

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

Team empowerment

Sistemi complessi e innovazione

Strumenti pratici per guidare innovazione e cambiamento



ONLINE

30 settembre

Supereroe della delega

Impariamo a delegare?



ONLINE

15 ottobre

Fiducia: fidarsi poco, troppo, "abbastanza"

Dal lavoro di gruppo al gioco di squadra



ONLINE

23 ottobre

Personal improvement

Purpose e sostenibilità

Prospettive e responsabilità di un autentico leader



CFMT MILANO

2 ottobre

A.I.impact Speaking

Parlare in pubblico non sarà più come prima



ONLINE

7 ottobre

LinkedIn Job Search

Nuove opportunità di lavoro con LinkedIn



CFMT MILANO

10 ottobre

Organizational performance

Schemi Excel per l'analisi degli investimenti e della struttura

Valutazione d'azienda e analisi degli investimenti



ONLINE

3 ottobre

Dalla teoria alla pratica: come monitorare gli OKR su Excel

Come gestire, modificare e monitorare gli OKR su Excel con un template dedicato



ONLINE

29 ottobre

Dall'economia lineare all'economia circolare

Modelli e casi pratici



ONLINE

30 ottobre

Business development

Negoziare strategicamente

Sviluppare le proprie doti negoziali



ONLINE

30 settembre

Paghiamo un prezzo o compriamo un valore?

Il commerciale 2026



ONLINE

10 ottobre

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

Dal prodotto al mercato



ONLINE

20 e 27 ottobre

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

MILANO

info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA

info@cfmt.it, 06 5043053

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



Il percorso esperienziale di Cfmt torna in campo a settembre con due nuove tappe, tra formazione, innovazione e pratica sul campo da golf. Un'occasione per riscoprire l'equilibrio tra performance, consapevolezza e visione manageriale

Continua Driving change, il percorso di apprendimento esperienziale sul campo da golf, durante il quale esploriamo le mappe cognitive e i percorsi mentali che possono contribuire al benessere della persona e all'empowerment manageriale. È opinione diffusa che il golf sia lo sport preferito dalle business community internazionali, proprio perché le abilità richieste sono intrinsecamente correlate a quelle espresse nel management, e viceversa. Il golf offre effettivamente prospettive di grande interesse, in un'ottica di "restyling" dello stile di vita manageriale nel quale gli spazi individuali e di gruppo assumono significati importanti per il benessere psicofisico individuale e della propria organizzazione.

Formazione e pratica sul green

Da settembre, due nuove tappe italiane:

- **Bologna, 23 settembre** - Golf Club Le Fonti, Castel San Pietro Terme;
- **Roma, 3 ottobre** - Sheraton Golf Parco De' Medici.

La giornata di Driving change si compone di diversi momenti, progettati per offrire un'esperienza completa e coinvolgente.

Si parte con la formazione: le suggestioni e gli spunti di riflessione dei guest speaker **Edoardo Monopoli**, ceo di Oxygy e chairman di Iocap (a Bologna), e **Giuseppe Stigliano**, imprenditore, manager e advisor (a Roma). Si parlerà di intelligenza artificiale, robotica, realtà aumentata e del loro ruolo come strumenti a supporto della strategia manageriale.

Il pomeriggio è dedicato alla pratica (in campo golfisti e neofiti): la Louisiana a 4 con partenza shotgun e Golf & Management Experience per tutti coloro che vorranno assaporare il fascino, i contenuti e le emozioni del golf, tramite una serie di prove sul campo guidate da maestri professionisti.

Al termine della sessione pomeridiana ci saranno le premiazioni per i vincitori delle due attività.

Ogni partecipante potrà scegliere in autonomia a quale attività prendere parte. ■



Per maggiori info e iscrizioni:



Hanno collaborato a questo numero

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

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

Thomas Bialas, futurologo, giornalista, innovatore, autore e conferenziere, si occupa di progettazione di contenuti e aiuta imprese e istituzioni a ripensare il proprio ruolo e futuro. È ideatore e curatore di *Dirigibile*, inserto del mensile *Dirigente* di Manageritalia. Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. **(63)**

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(59)**

Giuseppe Iacono, esperto di innovazione e competenze digitali, coordina il programma Repubblica Digitale del Dipartimento per la trasformazione digitale della presidenza del consiglio. Docente di master e corsi sull'innovazione, è autore di libri come *E-leadership*, *Le sfide della società onlife* e *Come cambia l'e-leadership con l'intelligenza artificiale*, oltre che di articoli su diverse testate online. **(18)**

Paolo Pellegrini, avvocato, laureato con lode in Giurisprudenza presso la Luiss G. Carli, è esperto di aspetti normativi e di governance di fondi pensione, fondi sanitari e casse professionali. È in Mefop dal 2001 e ricopre la carica di vicedirettore generale dal 2013. **(30)**

Antonio Pisante, founder di Yellow Tech e Aifia (Associazione italiana formatori di intelligenza artificiale), dopo gli studi in Economia e Finanza alla Bocconi e varie esperienze internazionali, sviluppa la visione di coniugare business e innovazione, mettendo la tecnologia al servizio dell'impatto reale. **(10)**

Giuliano Soncini, laureato in Ingegneria gestionale, esperienza in ambito commerciale e marketing in aziende italiane e internazionali. Dal 2020 nel Gruppo Gewiss (www.gewiss.com), ricopre il ruolo di commercial excellence director, con focus su multicanalità, vendite, sistemi di incentivazione, CRM e formazione. **(34)**

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. **(61)**

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati, Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

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

Grafica

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

Stampa

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

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

Associato all'USPI

 **USPI** Unione stampa periodica italiana
Unione Stampa Periodica Italiana

 **ods** Accertamenti diffusione stampa
certamenti Diffusione Stampa

La diffusione di settembre 2025 è di 45.695 copie

EVENTI

settembre
dicembre
2025

MANAGERITALIA LOMBARDIA

È uscito il nuovo
calendario.
INQUADRALO SUBITO!





**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.

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
ORTODONZIA TRASPARENTE
IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
PROTESI FISSE E MOBILI
PREVENZIONE E IGIENE**

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!   