DIRIGENTE

N. 10 OTTOBRE 2025

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

Sostenibilità, terziario e manager per CRESCERE

PREVIDENZA
Pensioni, la scure della mancata rivalutazione

INNOVAZIONE
AI Adoption: la posta in gioco è alta

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)

ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

Prevenzione dentale over 60

PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia

FASDAC

I NOSTRI SERVIZI

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

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

Seguici!

PER LA SOSTENIBILITÀ SERVE MANAGERIALITÀ

a cura del
presidente Manageritalia

Il nostro Paese deve cambiare, lo sappiamo tutti. Ripensare a fondo il modello di sviluppo non è più un sogno o un auspicio, ma una necessità concreta. Non possiamo permetterci di scegliere tra crescita, inclusione o ambiente: dobbiamo farli convivere, perché solo così costruiremo un'Italia più giusta e competitiva.

Per questo non stupisce che crescita sostenibile ed economia dei servizi siano da tempo al centro della nostra azione. Oggi sono un pilastro del Piano operativo 2024-2028, perché Manageritalia non rincorre il cambiamento: lo prepara, lo anticipa, lo accompagna. È la nostra forza, la nostra responsabilità.

Lo vediamo anche in questo numero della rivista: l'economia sostenibile è ormai il cuore della competitività globale. Non si tratta soltanto di ridurre emissioni o consumi, ma di trasformare i tre pilastri Esg – ambiente, società, governance – in una bussola di opportunità. In questo scenario, l'economia dei servizi ha un ruolo decisivo. Oggi rappresenta oltre i due terzi del Pil in Europa e in Italia. È meno dipendente da materie prime, spesso a minore impatto ambientale, e soprattutto genera valore attraverso conoscenza, innovazione, relazioni. Qui c'è la vera chance di costruire una crescita che sia insieme resiliente e inclusiva.

Ma sappiamo bene che la tecnologia e i numeri non bastano. La transizione richiede una trasformazione profonda nei modelli di business e nella cultura delle imprese. E qui entra in gioco la managerialità: non più meri gestori, ma catalizzatori di cambiamento. I manager devono leggere le sfide ambientali e sociali, guidare team, favorire innovazione e inclusione. Devono saper integrare la sostenibilità nelle decisioni strategiche, dialogare con istituzioni, investitori e comunità. In una parola, devono essere leader. Perché senza leadership consapevole, la sostenibilità resta un obiettivo sulla carta; con manager preparati e motivati, diventa un volano di competitività e crescita.

Questa è la strada che stiamo percorrendo anche dentro la nostra comunità. I temi Esg sono diventati uno degli ambiti fondativi del mandato, affidati a persone che li presidiano con responsabilità e continuità. Nel Piano operativo sono un impegno concreto, una bussola che ci guida e ci rende coerenti tra ciò che chiediamo al Paese e ciò che pratichiamo nella nostra Organizzazione.

E non si tratta solo di piani o documenti. Lo staff meeting appena concluso lo ha dimostrato: un momento intenso di condivisione con tutto il personale, in cui non abbiamo parlato solo di strategie, ma di persone, di valori, di impegno comune. Perché i principi Esg, se vogliono essere credibili, devono vivere prima di tutto dentro la nostra casa.

È in questa coerenza, tra visione per l'Italia e vita della nostra Associazione, che sta la vera forza di Manageritalia. Non ci limitiamo a interpretare il cambiamento: lo viviamo, lo presidiamo, lo orientiamo. Con passione, con responsabilità, con la convinzione che solo così si possa costruire davvero un futuro sostenibile.

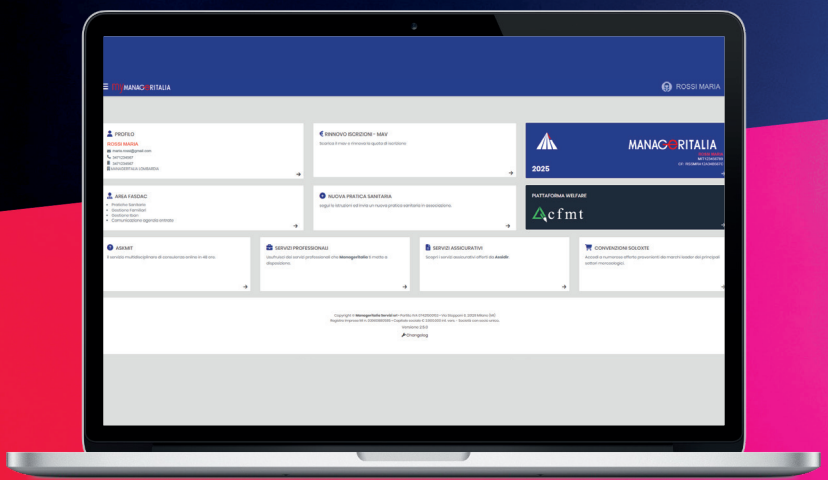
Viva Manageritalia.

Marco Ballarè
marco.ballare@manageritalia.it

MANAGERITALIA

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.



www.manageritalia.it

seguici su

SOMMARIO N. 10/25

Primo piano

6 Crescita e sostenibilità: il futuro in gioco
10 Manager promotori del bene comune
12 Il terziario di mercato, vero motore dell'economia italiana

Innovazione

20 AI e creatività nel marketing digitale: opportunità o sfida?
48 AI Adoption: la posta in gioco è alta

Eventi

24 La rotta dell'inclusione

Indagine

28 In vacanza disconnessi?

Focus Commercial Excellence

30 Creare valore oltre la transazione

Previdenza

32 Pensioni, la scure della mancata rivalutazione

Intervista

37 *Gian Carlo Cocco* - Sopravvivrà l'Europa?

Manageritalia 80 anni

40 Prioritalia

Territorio

44 Mind Milano un nuovo distretto dell'innovazione

Management

52 Alondra de la Parra: 7 lezioni di creatività e leadership per i manager

RUBRICHE

18 Osservatorio legislativo
56 Libri
57 Arte
58 Letture per manager
59 Lettere

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

Manageritalia

XLabor

69 Friday's manager: i venerdì da segnare in agenda

Tetris

72 Costruisci la tua pensione, da subito

Assidir

74 RC auto: un obbligo che ci tutela dai rischi della circolazione

Fondo Mario Negri

76 Conferire il Tfr al Fondo Mario Negri

Cfmt

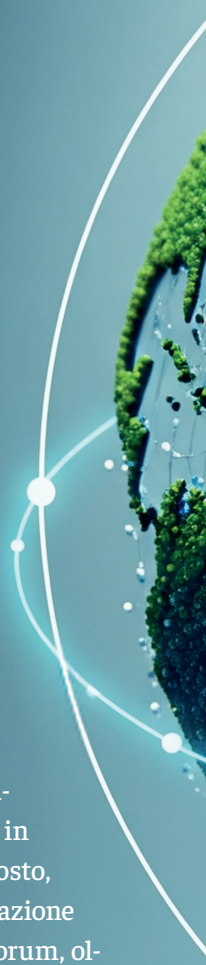
80 Corsi di formazione
81 Egoless Way

DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA
Federazione nazionale dei dirigenti, quadri ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato

MANAGERITALIA FEDERAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI, QUADRI, EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO
FASDAC Fondo assistenza sanitaria dirigenti aziende commerciali
Fondo di previdenza Mario Negri
CFMT Centro di formazione management del terziario
Associazione Antonio Pastore

CRESCITA E SOSTENIBILITÀ: IL FUTURO IN GIOCO

Linee guida e priorità a livello globale per un'economia orientata ai principi Esg



Negli ultimi anni, il concetto di economia sostenibile è diventato una bussola da cui non si può prescindere per orientare scelte politiche, industriali e finanziarie. La consapevolezza sempre maggiore dei rischi legati al cambiamento climatico, alle disuguaglianze sociali e alla perdita di fiducia nelle istituzioni spinge imprese e stakeholder a ripensare i modelli tradizionali di crescita, trasformandoli affinché siano capaci di coniugare competitività, responsabilità sociale e tutela del futuro comune.

In questo scenario, i criteri Esg (environmental, social, governance) rappresentano il quadro di riferimento più diffuso per misurare la sostenibilità di strategie e azioni. Non si tratta di un semplice insieme di indicatori, ma di una nuova strategia di sviluppo che integra obiettivi economici, ambientali e sociali.

Più specificamente, l'aspetto ambientale sottolinea l'urgenza di tutelare le risorse naturali e ridurre l'impatto delle attività umane, quello sociale richiama la centralità delle persone e delle comunità, con un focus su inclusione, diritti e qualità della vita, mentre la governance garantisce che i processi decisionali siano trasparenti, etici e orientati al lungo termine. Solo bilanciando questi tre pilastri è possibile costruire un'economia che cresca in modo stabile ed equo.

Environmental (ambiente): tutelare le risorse naturali e ridurre l'impatto

Le sfide ambientali non sono più emergenze future, ma realtà presenti. Imprese e governi sono chiamati a ridisegnare i modelli di produzione e consumo, puntando su: decarbonizzazione e transizione energetica, con obiettivi concreti di riduzione delle emissioni; economia circolare, che trasforma gli scarti in risorse e riduce gli sprechi; e protezione degli ecosistemi, intesi come capitale naturale indispensabile per la competitività futura. Investire in sostenibilità ambientale non è solo un costo, ma una leva di innovazione e differenziazione strategica. Secondo il World Economic Forum, oltre la metà del Pil globale, circa 44 trilioni di dollari di valore economico, dipende dall'ambiente. Proteggere gli ecosistemi è quindi fondamentale non solo per la biodiversità, ma anche per la stabilità economica e la competitività delle imprese.

Social (società): valorizzare le persone e generare inclusione

La crescita economica perde significato se non genera benessere diffuso. Le aziende che investono sul

ENVIRONMENTAL
PROTECTION
SOCIAL
EQUITY
GOVERNANCE
ENVIRONMENTAL
PROTECTION

capitale umano e sulla coesione sociale ottengono maggiore resilienza e attrattività. Le priorità includono: la tutela dei lavoratori, con ambienti sicuri e opportunità di crescita professionale, senza dimenticare le iniziative di welfare aziendale; un focus su diversità, equità e inclusione, che stimolano creatività, capacità di adattamento e lo sviluppo di relazioni con le comunità, da rafforzare attraverso programmi educativi e partnership locali. In un mercato del lavoro in cui l'engagement delle persone è in declino, come dimostra lo State of the Global Workplace 2024 di Gallup – secondo cui solo il 21% dei dipendenti a livello globale si sente pienamente coinvolto nel proprio lavoro – un approccio "people first" e orientato alla corporate social responsibility non solo riduce i rischi sociali, ma contribuisce a creare valore condiviso e a mantenere alta la motivazione. Le iniziative Dei (diversity, equity, inclusion) e i programmi di formazione migliorano la retention del personale e l'attrattività verso i giovani talenti, con un impatto evidente su purpose, benessere e, di conseguenza, produttività.

Governance: trasparenza, etica e responsabilità

La governance è il pilastro che rende possibile la transizione sostenibile. Senza processi decisionali chiari e regole condivise, gli obiettivi ambientali e sociali restano dichiarazioni di principio. Non va infatti dimenticato che la mancanza di standard uniformi espone le imprese al rischio di incoerenza: dichiarazioni non supportate da fatti concreti possono in sostanza compromettere la reputazione più di quanto non la rafforzino.

Le linee guida chiave presuppongono strutture decisionali inclusive, in grado di rappresentare tutti gli stakeholder; trasparenza e accountability, con rendicontazione Esg rigorosa e comparabile e un approccio basato su etica e integrità per ridurre i rischi di corruzione e incoerenza tra il dichiarato e le azioni, consolidando la fiducia.

Una governance può in sostanza definirsi solida se crea basi stabili per attrarre investimenti responsabili e costruire una crescita di lungo periodo.

Il ruolo dei manager e l'evoluzione dei modelli di business e organizzativi

La transizione verso un'economia sostenibile non è solo una questione di policy o di vincoli normativi: richiede una leadership consapevole e una profonda revisione dei modelli di business e organizzativi.

In questo quadro, i manager hanno un ruolo determinante nell'essere interpreti e attuatori delle strategie Esg: devono saper integrare obiettivi economici e sostenibilità, bilanciando interessi di breve periodo con visioni di lungo termine.

Il punto di partenza dovrebbe essere la trasformazione dei modelli di business, che implica il ripensamento delle catene del valore, dei processi produttivi e delle abitudini di consumo, orientandole verso logiche circolari, digitali e collaborative.

Sul piano organizzativo, le imprese devono adottare strutture più agili, capaci di favorire l'innovazione, attrarre talenti e creare una cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

I manager non sono più dunque soltanto gestori di risorse, ma diventano veri e propri catalizzatori di cambiamento: devono guidare le persone attraverso la transizione, costruire fiducia e mobilitare energie verso obiettivi condivisi. Per svolgere questo ruolo servono competenze concrete, capacità di leggere e applicare Kpi Esg e conoscenze digitali per monitorare impatti e performance.

Una strategia per il domani

L'integrazione dei principi Esg non è dunque una moda passeggera, ma un percorso strategico e imprescindibile. Le economie che sapranno investire in ambiente, persone, governance e responsabilità sociale avranno maggiori opportunità di crescere in modo stabile, equo e inclusivo. In questo scenario, il ruolo dei manager e la capacità delle organizzazioni di ripensare i propri modelli diventano fattori decisivi per trasformare la sostenibilità da vincolo a motore di competitività. La sfida è chiara e ambiziosa: costruire un'economia capace di conciliare profitto, equità e impegno concreto verso il pianeta e la società.

TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA

IL POTERE DELLA TERAPIA MANUALE

PRECISIONE

Ogni gesto manuale è studiato per agire esattamente dove il corpo ne ha bisogno

EFFICACIA

Si misura nella tua capacità di tornare alla vita di ogni giorno senza limitazioni

RISULTATI

Alla fine del percorso, ciò che resta sono i risultati: meno dolore, ma anche una nuova forza

INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

06.36.77.36.77
dirigente@topphysio.it

MANAGER PROMOTORI DEL BENE COMUNE

“Crescita sostenibile ed economia dei servizi” è una delle otto aree strategiche del Piano operativo 2024-2028 di Manageritalia. Ne parliamo con Ferdinando Chianese, project leader nazionale.

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

«Manageritalia ritiene che, per recepire i cambiamenti del contesto socioculturale, le organizzazioni debbano evolvere verso un paradigma di brand activism, ovvero quel modello di business nel quale il perseguimento degli obiettivi economici è correlato o subordinato all’impegno dell’impresa in cause di rilevanza sociale, politica e ambientale. In questa prospettiva, l’azienda e la marca non operano solamente come attori del mercato ma, grazie al ruolo attivo assunto in iniziative volte a favorire il bene comune, come promotori dei processi di cambiamento che le più impellenti problematiche del nostro tempo richiedono.

Una delle problematiche più urgenti rilevate riguarda il disallineamento tra le aziende e i profili professionali, senior e junior, che la mozione “Crescita sostenibile ed economia dei servizi” intende colmare attraverso lo sviluppo delle competenze, da ricalibrare, nel caso dei senior, e potenziare (soprattutto quelle più operative) per i giovani. Il tutto superando le diversità di genere e ristabilendo il giusto equilibrio tra vita privata e impegno professionale. La figura dei manager diventa fondamentale in questo processo di evoluzione civile delle organizzazioni, poiché diventano espressione di un civismo attivo e diffuso che coinvolge tutti gli stakeholder».

Ferdinando Chianese, project leader nazionale “Crescita sostenibile ed economia dei servizi” del Piano operativo Manageritalia.

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

«Il mio ruolo di project leader ha il compito di stimolare la riflessione tra i partecipanti e “segmentare” le posizioni regionali su linee a carattere nazionale».

Quali sono le priorità strategiche e operative?

«In tale contesto, Manageritalia propone di promuovere la sostenibilità nel lavoro e nella carriera, con un supporto attivo e continuativo, che attraversi le diverse fasi lavorative del manager: dalla nomina a dirigente ai momenti di transizione tra un lavoro e un altro.

Bisogna poi incentivare la sostenibilità familiare, l’equilibrio tra vita lavorativa e vita personale e attivare nelle

aziende un maggior supporto ai giovani genitori, anche attraverso l'aumento della durata dei congedi di paternità.
Nell'ambito di sviluppo delle carriere, bisogna intraprendere azioni per dare attuazione ai principi di giustizia intergenerazionale a favore degli studenti e dei giovani. Tutte queste ambizioni possono trovare sostegno nell'attività della Fondazione Prioritalia, come un laboratorio di iniziative Esg a stretto contatto con le Associazioni aderenti».

Quali output vorresti uscissero?

«Sarebbe un ottimo risultato se dal lavoro del team si generasse una proposta di allegato del contratto collettivo fondato sulle linee guida che la mozione intende divulgare tra gli associati». ■

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:
https://bit.ly/po-2428

IL TERZIARIO DI MERCATO, VERO MOTORE DELL'ECONOMIA ITALIANA

Dal 1995 al 2024 il suo peso è salito al 74% del valore aggiunto nazionale, trainato da Ict, commercio e professioni

Nel 2024 il terziario ha rappresentato il 74% del valore aggiunto (VA) totale dell'economia italiana, in aumento rispetto al 68,4% del 1995. Particolarmente rilevante è stata la crescita dei servizi di mercato (ovvero quelli che escludono pubblica amministrazione, istruzione, sanità e difesa, anche se in parte svolti da operatori privati), che negli ultimi 30 anni hanno guadagnato 9 punti percentuali di Pil, a fronte delle perdite di quota registrate dalla pubblica amministrazione (-3,3 punti percentuali), la manifattura (-3 pp), le costruzioni (-0,4 pp) e l'agricoltura (-0,4 pp). Se si guarda invece ai comparti che hanno maggiormente accresciuto la loro rilevanza nell'economia nazionale spiccano l'Ict, il cui peso è raddoppiato, le attività professionali (cresciute di 3,5 punti percentuali) e il commercio (+2,9 pp), dopo le riforme che hanno consentito un maggiore sviluppo della Gdo e l'ingresso di operatori stranieri. Tutti gli altri comparti hanno perso o, al massimo, mantenuto la loro rilevanza economica. In declino la pubblica amministrazione (-6,7 pp), mentre il comparto alloggio e ristorazione ha mantenuto una quota stabile del VA nazionale.

Impatto occupazionale del terziario

Anche le dinamiche occupazionali hanno seguito il processo di deindustrializzazione tipico delle economie avanzate. Tra il 1995 e il 2024, secondo l'Istat si

delinea un forte declino occupazionale nella manifattura, con la percentuale di occupati che passa dal 21% al 15% e un corrispondente incremento della quota di occupati nel terziario. Nello stesso periodo, il comparto alloggio e ristorazione (collegato sia al turismo sia alla ristorazione e viaggi di business) ha mantenuto stabile la quota di VA nazionale, registrando però una significativa crescita occupazionale. Ciò conferma che tale settore assolve alla funzione sociale di serbatoio occupazionale di riserva.

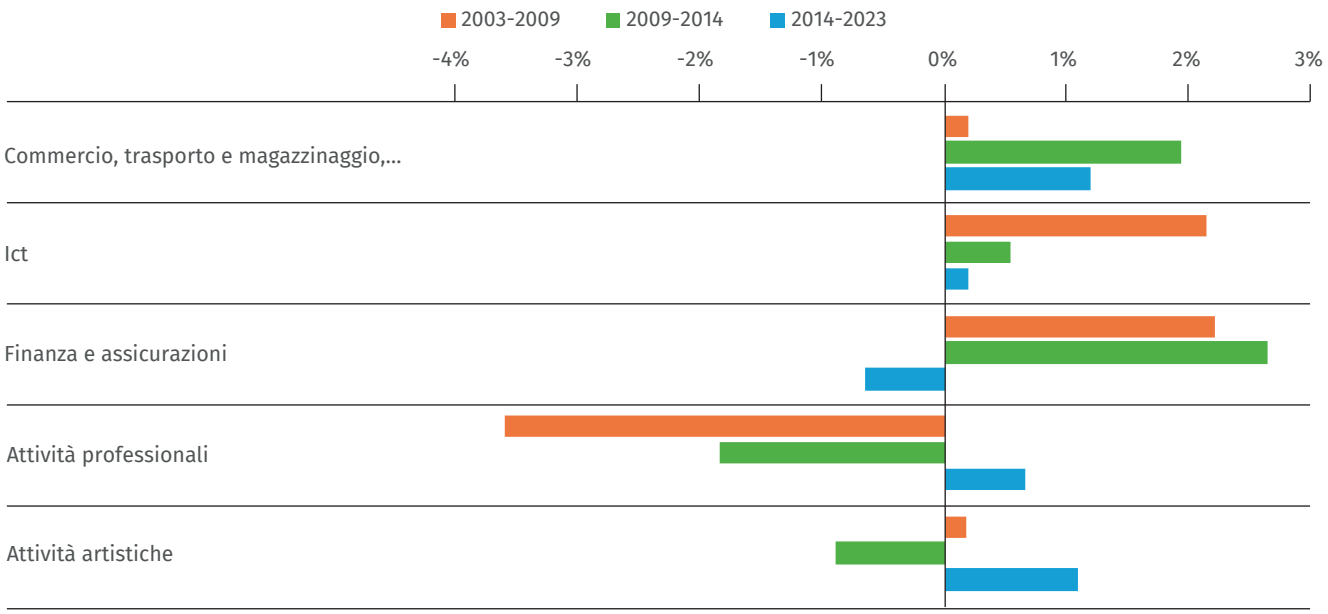
Confronto europeo: l'Italia cresce meno dei suoi partner

L'Italia presenta una crescita del Pil e del VA settoriale molto più contenuta rispetto a quella dei maggiori paesi europei. Dal 1995 al 2024, il settore manifatturiero è rimasto stagnante (+2,8%, ossia 0,09% medio annuo, nonostante i forti interventi statali a supporto), mentre i servizi di mercato sono cresciuti (+43,6%).

A livello di macrosettori, i servizi di mercato si sono confermati il motore dell'economia italiana, con una crescita del 43,6% (1,2% medio annuo). Si tratta comunque di un motore lento, con una dinamica ben al di sotto sia della media europea (+75%) sia dei maggiori paesi dell'Ue.

Dopo anni di sostanziale stagnazione (0,1% annuo tra il 2000 e il 2019, seguita dal crollo legato alla pandemia e dal successivo recupero nel 2020-2021), la manifattura italiana, negli ultimi due anni, è entrata in una fase di profonda crisi (visibile anche in Ue e,

Figura 1 - **Produttività del lavoro per comparto - Servizi di mercato**



Fonte: elaborazione dell'Osservatorio del terziario di Manageritalia su dati Istat.

soprattutto, in Germania), con una contrazione del VA reale di circa il 4% e un calo nella produzione industriale superiore all'8%.

Nell'Unione europea, invece, il terziario ha mostrato una crescita del VA (74,8%) superiore a quella occupazionale (47,3%), un segnale di un buon recupero di produttività del lavoro.

In Italia, al contrario, la produttività dei servizi knowledge intensive è rimasta insufficiente, in particolare nel settore Ict e nelle attività professionali (figura 1).

Italia in ritardo su produttività e capitale intangibile

Nel rapporto annuale sulla produttività italiana al 2024, l'Istat rileva come tutte le misure di produttività registrino una contrazione. In particolare, la produttività del lavoro riporta una variazione pari al -2,5% rispetto al 2023.

Anche nel lungo periodo (1995-2023), il contributo di produttività del lavoro (0,3%) e di produttività totale dei fattori (0,4%) alla crescita del VA è rimasto molto invariato, mentre le componenti del capitale registrano tassi medi quasi nulli, tra lo 0 e lo 0,1%.

La contrazione registrata dalla produttività del lavoro nel 2024 si inserisce in una tendenza di lungo periodo, che vede l'Italia rimanere indietro rispetto ai peers europei e all'Ue27.

Stando alle analisi della Commissione europea, il contributo del capitale intangibile alla crescita della produttività in Italia è circa la metà di quanto osservato per la media europea.

Produttività debole nei servizi knowledge intensive

Pressoché tutti i comparti dei servizi di mercato in Italia hanno mostrato nei due decenni pre-Covid una performance della produttività del lavoro peggiore dei maggiori peers europei, con l'eccezione di commercio e finanza. In particolare, il nostro paese presenta un limite nello sviluppo della produttività del lavoro dei servizi knowledge intensive, ovvero a elevato livello di specializzazione e competenze, soprattutto nell'ultimo decennio.

Le attività finanziarie e assicurative caratterizzate da un andamento positivo (2,2%) tra il 2003 e il 2009 hanno successivamente riportato un crollo significativo,

con un valore che scende a -0,7% negli ultimi dieci anni. Le attività professionali, scientifiche e tecniche nel complesso soffrono di una performance estremamente negativa della produttività del lavoro (-1,4% sul totale del periodo, 1995-2023).
La produttività oraria del settore dei servizi di informazione e comunicazione (Ict), tra il 2003 e il 2009, ha registrato un tasso di crescita pari al 2,1%, che però si contrae nelle finestre temporali successive, fino a scendere allo 0,2% tra il 2014 e il 2023.

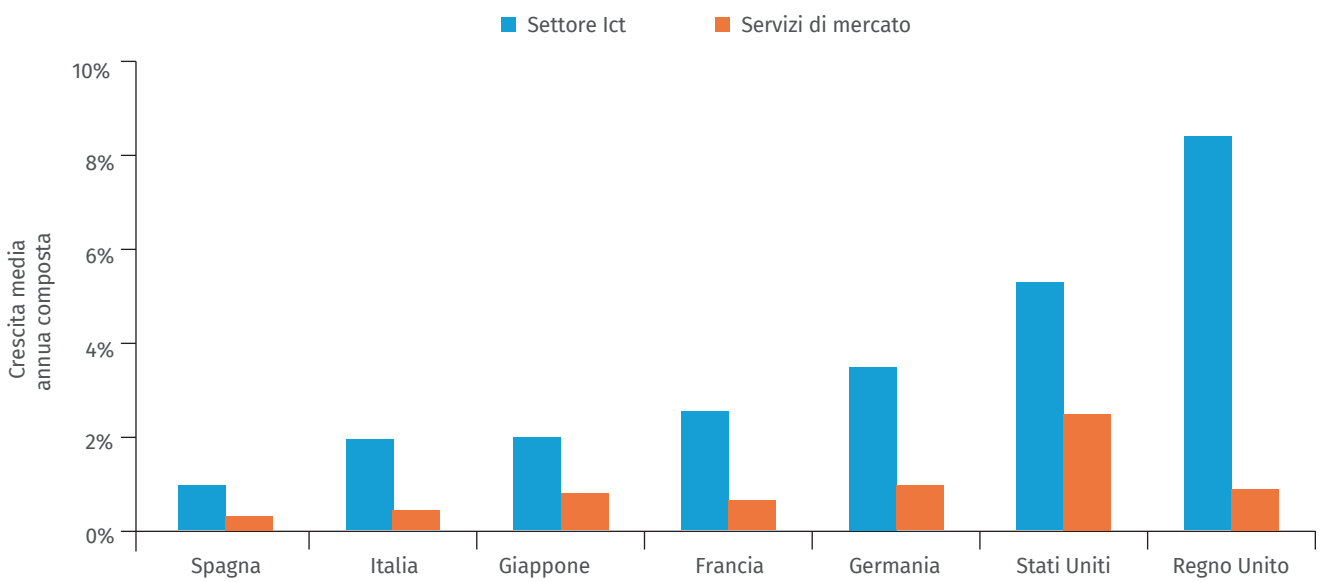
Il gap con Europa e Stati Uniti

Queste apparentemente robuste performance del settore Ict italiano nascondono un forte ritardo sui principali paesi Ue e Ocse. L'andamento della produttività oraria del lavoro nei servizi Ict (barra blu nella figura 2) è uno dei principali fattori che spiega il divario di lungo periodo tra Italia, Europa e Stati Uniti in termini di crescita della produttività complessiva (e del Pil). I maggiori paesi, pur distanziando l'Italia per produttività del lavoro nel settore Ict (a eccezione di Spagna e Giappone), non tengono il passo con Usa e Regno Unito, che nello stesso periodo registrano un tasso di crescita medio annuo composto pari rispettivamente al 5,3% e all'8,5%.
Dal 1995 al 2021, in Italia la produttività oraria del settore Ict è cresciuta del 67%, in Francia del 94%, in Germania del 146%. Il confronto è ancora più impietoso rispetto a Usa e Regno Unito, dove la produttività oraria del settore è cresciuta rispettivamente del 288% e del 731%.
Come sottolineato nel Rapporto Draghi, intervenire con policy mirate per stimolare la produttività oraria (ma anche della Ptf) di questi comparti è dunque cruciale per innescare un circolo virtuoso di crescita anche in altri settori del terziario e dell'economia del Paese.

Industria e servizi: una sinergia sempre più stretta

Negli ultimi decenni si è assistito a un crescente utilizzo di servizi all'interno delle catene globali del valore dei settori manifatturieri. L'apporto del terziario riguarda tutte le fasi, dall'ideazione alla produzione, alla commercializzazione dei beni manufatti. L'Italia è ben posizionata in questo percorso di integrazione tra terziario e processi industriali: con un peso dei servizi di

Figura 2 - **Crescita della produttività del lavoro, Ict e servizi di mercato (1995-2021)**



Fonte: elaborazione dell'Osservatorio del terziario su su dati Ee-Klems.

mercato sul valore dell'output manifatturiero che superava il 24% già nella fase pre-Covid (contro il 36,8% del peso di input manifatturiero), l'Italia è seconda solo alla Francia (27,2%), tra i grandi paesi europei, lasciando alle spalle Germania (22,3%) e Spagna (22,2%). Determinante il contributo del commercio e dei trasporti nei settori manifatturieri più esposti all'import di materie prime e input chiave per i nostri processi produttivi (alimentare, tessile, componenti di elettronica), ma anche nei settori più attivi sul fronte dell'organizzazione della produzione su scala globale, come la chimica, la farmaceutica e l'automotive.

Le attività professionali, tecniche e scientifiche (Apts) giocano un ruolo importante nell'affiancare le imprese industriali nell'R&S, di fronte a una competizione globale che impone di accelerare l'offerta di beni innovativi a elevato VA. La Francia spicca per il contributo più alto delle Apts ai processi industriali (5,2% del totale output del settore), grazie agli effetti di ricaduta creati nel tempo dagli incentivi a supporto della R&S, ma anche in Italia e Germania il comparto gioca un ruolo chiave, con un peso superiore al 3%. Nel caso del nostro Paese, è la filiera automotive a esercitare il principale effetto traino sulle Apts, seguita da farmaceutica, tessile-abbigliamento, elettronica e meccanica. In Germania e Francia la classifica è dominata da farmaceutica e chimica. I servizi Ict (produzione di software, elaborazione dati e consulenza informatica), tra i grandi protagonisti della transizione digitale, sono in crescita in termini di supporto ai processi industriali, soprattutto in Germania e Italia. Da noi, la penetrazione dei servizi Ict appare più forte nell'automotive, che distanzia la meccanica.

Servizi a supporto dell'export: l'Italia prima in Ue

In termini di provenienza geografica dei servizi di mercato a supporto dei processi manifatturieri, l'Italia presenta il contributo domestico più elevato (50,2%), davanti a Germania (43%), Spagna (39,5%) e Francia (38,2%). Tra i servizi di matrice estera, un ruolo chiave è giocato dai partner dell'Europa occidentale (con una quota di VA che supera il 25% in Italia e Germania e il 30% in Spagna e Francia), che fa da specchio ai solidi intrecci che contraddistinguono le catene del valore europee. I paesi asiatici sono cresciuti molto come fornitori di servizi ai processi manifatturieri europei, arrivando a contribuire per il 12,2% in Germania, l'11,6% in Francia, l'11,3% in Spagna e l'8,6% in Italia. A guidare il trend è stata la Cina, che nel tempo ha superato gli altri partner asiatici e anche gli Stati Uniti, in termini di apporto complessivo di VA del terziario (4,4% è l'apporto dell'intera area Usmca alla manifattura italiana). Il contributo cinese resta però ancora molto sbilanciato verso i servizi complementari alla vendita di input manifatturieri, fondamentali per i processi industriali europei (commercio/distribuzione e trasporti), pur includendo anche l'offerta di Apts e servizi It (insieme a India e Giappone). Gli Stati Uniti mantengono comunque una solida presenza, specialmente in veste di fornitori di Apts.

L'analisi relativa all'export evidenzia un'integrazione tra manifattura e servizi ancora più forte: in Italia, già nella fase pre-Covid, i servizi di mercato contribuivano per il 38,2% all'export di beni, un valore secondo solo alla Francia (39%) tra i diretti competitor europei, e superiore alla media Ue e Ocse. In tutti i settori manifatturieri, il contributo dei servizi all'export supera il 30%. La maggior parte di questi servizi proviene dall'interno del paese: con il 67%, l'Italia mostra il contributo domestico più elevato tra i paesi Ocse e Ue. ■

OSSERVATORIO DEL TERZIARIO MANAGERITALIA

Lanciato nel 2021, l'Osservatorio del Terziario di Manageritalia analizza l'andamento del terziario italiano attraverso ricerche, sondaggi, pubblicazioni, dibattiti e convegni. Particolare enfasi è rivolta alle potenzialità che questi rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività del Paese. Parte di questo articolo è tratto dagli ultimi rapporti dell'Osservatorio.

Per saperne di più, vedi
https://bit.ly/Osservatorio-Terziario-Manageritalia

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 PagoDIL by Cofidis

Specialisti in:

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

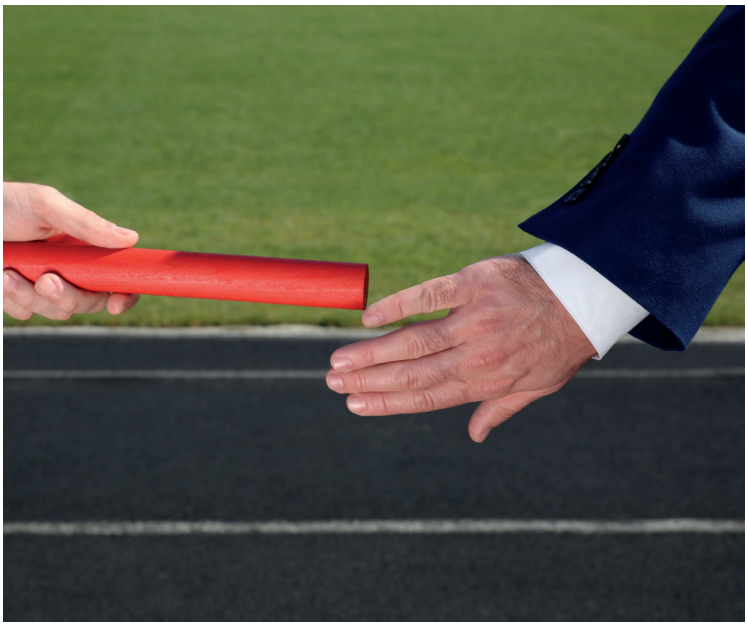
Siamo convenzionati con gli enti:

Fasi · FasiOpen · FASDAC · Previmedical Servizi per la Sanità Integrativa · PRO.GE.SA Progetti e Gestioni Sanitarie · PRONTO-CARE · WELL WORK human welfare experience · Cooperazione Salute società di mutuo soccorso · FASCHIM Fondo di Assistenza Sanitaria · CADIPROF Cassa di Assistenza Sanitaria Integrativa per i Lavoratori degli Studi Professionali · UniSalute · BLUE ASSISTANCE · MyAssistance · InSalute Servizi · Edenred · ADE

a cura di **Manageritalia**

osservatorio legislativo

STAFFETTA GENERAZIONALE: GLI EMENDAMENTI DI MANAGERITALIA AL DDL SULLE PMI



La compresenza di cinque generazioni nella stessa azienda costringe a pensare a forme diverse di inclusione, scambio di competenze ed esperienze, oltre a nuovi modi di fare impresa creando ponti per integrare il sapere di ciascuno.

Di staffetta intergenerazionale parla il primo disegno di legge annuale sulle pmi, approvato dal consiglio dei ministri lo scorso gennaio, che va nel solco della valorizzazione e tutela del Made in Italy e dell'economia nazionale, introducendo interventi strategici per migliorare l'assetto delle micro, piccole e medie imprese italiane, veri assi portanti del sistema produttivo.

Si va dalla promozione del ricambio generazionale all'aggregazione in reti, alla tutela della concorrenza con norme contro le false recensioni online e al riordino della disciplina dei Confidi per semplificare l'accesso al credito. Una legge del 2011 aveva stabilito l'emanazione di una legge annuale sulle pmi, prescrizione finora disattesa da tutti i governi.

Ora il primo disegno di legge annuale sulle pmi, attualmente all'attenzione del Senato, contiene misure per facilitare il turn over tra generazioni e incrementare l'occupazione giovanile. L'art. 4 sulla "staffetta generazionale" nelle imprese prevede, per le aziende fino a 50 dipendenti, un part-time incentivato per l'accompagnamento alla pensione e, contestualmente, l'obbligo di assunzione a tempo indeterminato agevolata di giovani under 35. In questo modo, si facilita il trasferimento di know-how delle competenze professionali.

La possibilità di accedere al part-time incentivato sarà limitato a un massimo di 1.000 lavoratori e riconosciuto a dipendenti privati che abbiano un contratto a tempo pieno e indeterminato presso imprese fino a 50 dipendenti, un'anzianità contributiva precedente al 1° gennaio 1996 e siano in possesso dei requisiti idonei a conseguire entro il 1° gennaio 2028 l'accesso alla pensione di vecchiaia e anticipata secondo la normativa vigente.

A chi aderisce verrà riconosciuto: un esonero contributivo del 100% della quota dei contributi previdenziali per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti a carico, in relazione alla retribuzione effettivamente percepita e nel limite massimo di 3.000 euro riparametrato su base mensile con decorrenza dalla data di trasformazione del rapporto di lavoro a tempo parziale e fino al 31 dicembre 2027; l'integrazione dei versamenti contributivi della trasformazione del contratto di lavoro fino al 31 dicembre 2027, ovvero fino alla data effettiva di pensionamento se anteriore; la contribuzione figurativa commisurata alla retribuzione corrispondente alla prestazione lavorativa non effettuata per i periodi di riduzione della prestazione lavorativa.

Quella della staffetta generazionale è una *vexata quaestio* che da anni assilla i governi.

Nei prossimi decenni gli over 60 saranno la coorte demografica più numerosa. Tale dato, affiancato agli alti livelli di disoccupazione giovanile, avrà ricadute sulla distribuzione degli occupati e ha già determinato grosse difficoltà di entrata nel mondo

del lavoro da parte dei giovani.
Con il progetto InterAgeing, Manageritalia sostiene da tempo che la collaborazione tra le generazioni sia la chiave giusta per affrontare in maniera serena e innovativa la presenza di più coorti di lavoratori in azienda. Forme come il *reverse mentoring* possono offrire valide soluzioni per scambiare competenze e cultura aziendale tra senior e junior.
La misura introdotta nel disegno di legge rappresenta un possibile strumento che potrebbe finalmente supportare il normale ricambio della forza lavoro all'interno delle aziende. Il riconoscimento della contribuzione per il periodo di non lavoro e, contestualmente, la previsione di un'assunzione a tempo indeterminato per il giovane, rappresentano a nostro avviso dei presupposti validi per il successo della misura.
Tuttavia, Manageritalia ha avanzato dei miglioramenti al modello proposto dal governo, che sono stati accolti dal Gruppo FdI del Senato:

- raddoppio del numero dei lavoratori senior che potrà usufruire del part-time incentivato;
- corsi di formazione per il trasferimento delle competenze dai lavoratori senior ai lavoratori junior attraverso gli enti bilaterali, il Fondo nuove competenze e i Fondi paritetici interprofessionali;
- creazione di un vantaggio anche alle pmi che applicano il ricambio generazionale, con il riconoscimento di un credito d'imposta pari al 50% delle spese ammesse per l'assunzione del lavoratore junior;
- reintroduzione del voucher per l'acquisto di consulenze manageriali da parte delle pmi finalizzate a innovazione, sostenibilità e prevenzione rischi.

XXIV RAPPORTO ANNUALE INPS

Il 16 luglio scorso il presidente Inps ha presentato il XXIV Rapporto annuale.
A fine 2024 i pensionati in Italia sono 16,3 milioni, di cui 15,7 milioni pensionati Inps, con un reddito lordo medio mensile di circa 1.884 euro. Le donne pensionate sono più numerose degli uomini, ma ricevono assegni pensionistici di importo inferiore.
Lo scorso anno le prestazioni previdenziali Inps (pensioni di anzianità e anticipate, pensioni di vecchiaia, pensioni di invalidità, pensioni superstiti) hanno superato i 16,8 milioni, con un importo medio mensile di 1.443 euro (circa 1.830 euro per gli uomini e circa 1.130 euro per le donne).
Gli uomini ricevono la maggior parte delle pensioni anticipate (66%), mentre le donne sono le principali destinatarie delle pensioni di vecchiaia (61%), delle pensioni ai superstiti (87%) e degli assegni sociali (62%).
Le prestazioni assistenziali, che includono pensioni e assegni sociali e prestazioni agli invalidi civili, hanno superato i 4,2 milioni, con un importo medio di 500 euro sia per le donne sia per gli uomini.
Dall'analisi Inps, che considera un campione di 123.893 beneficiari di pensione di vecchiaia o di anzianità nati dopo il 1950, emerge che l'8,5% continua a lavorare. La maggior parte di questi pensionati attivi (72%) è, perlopiù, di sesso maschile.
In particolare, il maggior numero di pensionati che proseguono le attività lavorative proviene dal settore agricolo, è un artigiano o commerciante, oppure riceve l'assegno pensionistico da una Cassa di previdenza. La percentuale di pensionati provenienti dal settore pubblico e da quello privato è invece bassa. Se per gli ex liberi professionisti l'attività lavorativa continua a essere una fonte di reddito discreta anche dopo il pensionamento, per gli ex lavoratori del settore pubblico e di quello privato il reddito da lavoro è invece più ridotto rispetto al trattamento pensionistico percepito.

https://bit.ly/Inps-rapp-annuale

AI e creatività nel marketing digitale: opportunità o sfida?

L'intelligenza artificiale accelera i processi e apre nuovi scenari, ma la scintilla creativa e critica resta nelle mani dell'uomo

Giorgio Spina, ceo di Execus

In una sala riunioni di una qualsiasi agenzia di marketing, un direttore creativo osserva il monitor: in pochi secondi un algoritmo ha generato diverse varianti di una campagna pubblicitaria che il suo team avrebbe impiegato settimane a concepire. La scena, ormai quotidiana nelle agenzie di tutto il mondo, cristallizza un interrogativo che attraversa l'intero settore: l'intelligenza artificiale è la più grande opportunità o la più insidiosa minaccia per la creatività nel marketing digitale?

AI nel marketing: da moda passeggera a infrastruttura di base

Nel 2025, quasi tre marketer su quattro (76%) utilizzano strumenti di AI a livello mondiale. Un tasso di crescita enorme rispetto al 2021, quando la percentuale era ferma al 29% (Ibm Global AI Adoption Index). Anche gli investimenti sono cresciuti rapidamente, registrando un tasso di crescita annuo composto (Cagr) del 31,4% tra il 2020 e il 2025, tre volte più rapido rispetto al martech tradizionale (Forrester Research). L'AI è ormai impiegata nel content marketing, nell'orchestrazione delle campagne, nella personalizzazione dei messaggi e nelle analisi predittive. Le aziende che hanno già adottato questi strumenti registrano risultati concreti: Roi più alto del 22%, click-through rate migliorati del 47% e campagne lanciate il 75% più velocemente rispetto a quelle costruite manualmente. Secondo le proiezioni, entro il 2030 il 96-97% dei marketer utilizzerà l'AI come "infrastruttura di base" nelle strategie. Non una moda passeggera, ma un vero cambio di paradigma destinato a ridisegnare il futuro della comunicazione.

Quando la macchina diventa co-autore della creatività

In fin dei conti, con l'AI tutto è possibile, anche ciò che per noi è impensabile, poiché lo pensa e lo propone la macchina: l'algoritmo non si limita a eseguire comandi, ma diventa co-autore del processo creativo, proponendo soluzioni che talvolta sfuggono ai pattern mentali umani, alle preferenze estetiche, ai preconcetti culturali che inevitabilmente influenzano ogni creativo. La macchina opera senza i filtri dell'esperienza passata del

singolo, senza i timori del giudizio del cliente che non conosce personalmente, senza le paure del fallimento commerciale. Genera associazioni tra concetti apparentemente estranei, combina stili visuali che non avremmo mai accostato altrimenti e propone narrative che un essere umano potrebbe non immaginare.

Prendiamo un caso concreto: un algoritmo di AI può analizzare simultaneamente migliaia di campagne di successo, identificare pattern emotivi nascosti nei colori, nelle forme, nelle parole, e generare una proposta creativa che fonde elementi di culture diverse, epoche storiche lontane, linguaggi espressivi eterogenei. Il risultato spesso stupisce per originalità e audacia, proprio perché privo delle autocastrazioni che la mente umana del nostro tempo si impone.

L'AI avrebbe potuto creare i capolavori del passato?

Eppure, se questa è la premessa, in realtà delle menti umane hanno già creato dei capolavori creativi che hanno segnato epoche intere, ridefinendo non solo il linguaggio pubblicitario ma anche l'immaginario collettivo. Questi capolavori sono nati da intuizioni geniali, da connessioni inaspettate tra idee apparentemente slegate, da quella capacità tutta umana di cogliere lo spirito del tempo e trasformarlo in messaggio universale. "Think different" di Apple non è solo uno slogan, ma una filosofia che ha ridefinito il rapporto tra tecnologia e umanità. La campagna Marlboro non ha venduto solo sigarette, ma ha costruito un archetipo di mascolinità che ha attraversato generazioni. "Just do it" di Nike ha trasformato un brand sportivo in un manifesto motivazionale che trascende lo sport stesso.

In una sala riunioni di una qualsiasi agenzia di marketing, un direttore creativo osserva il monitor: in pochi secondi un algoritmo ha generato diverse varianti di una campagna pubblicitaria che il suo team avrebbe impiegato settimane a concepire

Ma la domanda che emerge spontanea è provocatoria

L'AI può generare migliaia di varianti creative in pochi minuti, ma è l'essere umano che definisce l'obiettivo, il tono, il messaggio, il target. È l'umano che ascolta il mercato, che osserva criticamente il contesto sociale, che comprende le sfumature culturali

quanto necessaria: i più grandi capolavori della creatività pubblicitaria – dal "Think different" di Apple alla campagna Marlboro del 1980, dalla "Just do it" di Nike alle iconiche pubblicità Volkswagen degli anni 60 – la macchina sarebbe stata in grado di crearli? Forse avrebbe potuto, se guidata con i parametri corretti. E qui emerge la seconda grande dicotomia del marketing creativo nell'era dell'AI: il punto cruciale non è più l'esecuzione, ma chi definisce i parametri della creatività artificiale.

AI come strumento di potenziamento, non di sostituzione

La differenza fondamentale non sta più nell'esecuzione, ma nell'input strategico. L'AI può generare migliaia di varianti creative in pochi minuti, ma è l'essere umano che definisce l'obiettivo, il tono, il messaggio, il target. È l'umano che ascolta il mercato, che osserva criticamente il contesto sociale, che comprende le sfumature culturali. Ecco perché l'AI nel marketing può risultare fondamentale in ogni fase del processo decisionale: consente di estrapolare, catalogare e sintetizzare informazioni utili dai dati grezzi per generare insight strategici. Ma rimane fondamentale dare importanza al processo creativo umano: l'AI diventa uno strumento di potenziamento, non di sostituzione, quando è un umano che con il proprio valore intellettuale e culturale fornisce il prompt.

Case study: campagne ibride e campagne "full AI" a confronto

Alcune campagne hanno dimostrato l'efficacia dell'approccio ibrido uomo-AI. Coca-Cola, ad esempio, ha utilizzato l'AI per personalizzare messaggi creativi su scala globale, generando automaticamente centinaia di varianti dello stesso concept base per diversi mercati locali, ognuna ottimizzata per le specifiche preferenze culturali e demografiche del target. Tuttavia, il cuore strategico della campagna – il messaggio emotivo centrale, i valori del brand, la narrazione principale – è rimasto saldamente nelle mani del team creativo umano. Questo approccio ha permesso al brand di mantenere la coerenza globale mentre raggiungeva una personalizzazione locale prima impossibile da realizzare economicamente.

Diversamente, alcune campagne completamente generate dall'AI hanno mostrato limiti evidenti nella comprensione del contesto culturale e nella sensibilità sociale. Un caso emblematico è stata la campagna di Guess, che ha pubblica-

to sulle pagine di *Vogue* una campagna in cui la protagonista è interamente generata dall'intelligenza artificiale, scatenando il dibattito tra innovazione e deriva estetica. Mentre alcuni hanno esultato per l'efficienza e il saving, altri hanno denunciato l'impatto su lavoro umano e la body positivity.

Bias e rischi nascosti: il fattore umano resta cruciale

I bias algoritmici rappresentano uno dei maggiori rischi nell'applicazione dell'AI al marketing creativo. Gli algoritmi di AI sono addestrati su dataset che riflettono inevitabilmente i pregiudizi della società, amplificandoli e perpetuandoli attraverso contenuti apparentemente oggettivi. Nel marketing, questo può tradursi in campagne che rinforzano stereotipi di genere, etnici o sociali, creando contenuti che sembrano innovativi ma sono in realtà profondamente conservatori nei loro assunti di base. Non solo, l'AI può anche inondarci di informazioni sbagliate e contenuti fuorvianti che possono manipolarci. Il problema non risiede solo nella quantità di informazioni false che l'AI può produrre, ma nella loro qualità apparente: contenuti generati automaticamente che sembrano professionali, credibili, supportati da dati, ma che in realtà sono basati su correlazioni spurie o dataset inquinati. Il rischio è di prendere decisioni strategiche sbagliate con conseguenze economiche significative.

Ecco perché il fattore umano resta cruciale. I professionisti del marketing devono sempre più comprendere come funzionano gli algoritmi, quali sono i loro limiti intrinseci, come riconoscere quando stanno producendo risultati distorti. Questo richiede una formazione continua che va oltre le competenze tecniche tradizionali e abbraccia aspetti sociologici, psicologici ed etici. Le aziende stesse dovrebbero inserire programmi di formazione specifici per i loro team creativi, insegnando loro non solo a utilizzare gli strumenti di AI, ma anche a interrogarli criticamente, a riconoscere i segnali di bias, a valutare la qualità e l'affidabilità degli output generati.

AI come acceleratore e minaccia per la creatività

L'AI nel marketing creativo è contemporaneamente la più grande opportunità e la più grande sfida degli ultimi decenni. È opportunità perché permette una personalizzazione su scala industriale, creando migliaia di varianti dello stesso messaggio ottimizzate per micro-segmenti di audience specifici. Accelera l'innovazione, permettendo di testare rapidamente concept creativi diversi e identificare le direzioni più promettenti prima di investire risorse significative nella produzione finale. E ha la capacità predittiva. Gli algoritmi possono analizzare trend emergenti, sentiment sui social media, comportamenti d'acquisto per suggerire direzioni creative prima che diventino mainstream. È però al contempo sfida, perché richiede una ridefinizione delle competenze e della formazione professionale, solleva questioni etiche complesse e rischia di omologare la creatività se utilizzata acriticamente.

Tecnologia sì, ma con una scintilla di umanità

Il futuro apparterrà a chi saprà navigare questa dualità con intelligenza strategica, mantenendo l'AI come potenziatore della creatività umana, senza mai perdere di vista il valore insostituibile dell'intuizione, dell'empatia e della visione critica, che solo l'essere umano può apportare al processo creativo. In questo scenario, la vera differenza competitiva non sarà nell'avere accesso all'AI più avanzata, ma nel saperla utilizzare con saggezza, responsabilità e, soprattutto, con quella scintilla di umanità che nessun algoritmo potrà mai replicare del tutto. ■

La rotta dell'inclusione

A Genova, a bordo di Costa Smeralda, istituzioni, manager e imprese si sono confrontati sul valore strategico della diversità e dell'inclusione per la crescita di aziende e territori. Il dibattito, promosso da Manageritalia insieme a Manageritalia Liguria, in collaborazione con Costa Crociere e Hub del Territorio, ha messo al centro dati, esperienze e prospettive per rendere il lavoro più innovativo, attrattivo e capace di generare benessere

In che modo un ambiente inclusivo e una squadra diversificata possono stimolare l'innovazione, rafforzare la reputazione aziendale e attrarre i migliori talenti, così come gli investitori più lungimiranti, contribuendo al successo e alla competitività dell'impresa? A questa e a molte altre domande ha risposto l'incontro "Includere: una leva strategica per crescere", organizzato da Manageritalia, insieme alla sua Associazione ligure, in collaborazione con Costa Crociere e Hub del Territorio, il 5 settembre scorso. L'evento, svoltosi a bordo della nave Costa Smeralda, ormeggiata a Genova, ha messo a confronto istituzioni, aziende e manager.

A confrontarsi su strategie, azioni e percorsi comuni sono stati, tra gli altri: **Silvia Salis**, sindaca di Genova; **Luc Pénaud**, presidente di Manageritalia Liguria; **Cristina Mezzanotte**, presidente di Manageritalia Emilia Romagna e coordinatrice Dei Manageritalia; **Michela Giustini**, employer branding director di Costa Crociere; **Enrico Pedemonte**, presidente e fondatore della Cooperativa Sociale "La Sosta della Tartaruga"; **Stefano De Angelis**, ceo di Giocamondo Study; **Stefania Miglietta**, hr manager Gruppo Finsea, moderati da **Silvia Pedemonte**, giornalista del Secolo XIX.

Genova, città inclusiva

«L'inclusione è una pietra miliare della nostra città», ha sottolineato la sindaca Silvia Salis. «Genova è una città di mare e, come tale, non può che essere aperta a tutti. Una città che non accoglie è destinata a morire. Crediamo fortemente che il rispetto e la valorizzazione delle differenze siano fattori chiave per costruire una società più coesa, innovativa e capace di affrontare le sfide del nostro tempo. Iniziative come questa sono fondamentali per promuovere un cambiamento culturale concreto. L'inclusione non è solo una questione sociale: è una leva di sviluppo economico e di competitività, che può rendere Genova, e il nostro Paese, un luogo più attrattivo per i talenti, per gli investitori e per le nuove generazioni. Tutti devono avere le stesse possibilità di arrivare dove le proprie aspirazioni e le proprie capacità conducono. Ringrazio Manageritalia, Costa Crociere e tutte le realtà coinvolte per aver scelto Genova come porto d'attracco di questo importante dialogo sul futuro del lavoro. È da qui, da una città che ha l'inclusione nel suo Dna, che vogliamo continuare a costruire modelli di crescita più equi, sostenibili e condivisi».

Due leve manageriali

A portare un saluto istituzionale è intervenuta **Monica Nolo**, vicepresidente di Manageritalia, che ha ricordato: «Quando le aziende riescono a realizzare reali programmi di valorizzazione delle diversità e di inclusione risultano maggiormente competitive e più resilienti sui mercati. Coltivare le diversità all'interno delle realtà aziendali significa coniugare visioni e prospettive differenti e il confronto è sempre un elemento di crescita. Il ruolo del manager sarà sempre più quello di

Monica Nolo, vicepresidente Manageritalia.

La diversità e l'inclusione sono oggi temi centrali nel mondo del lavoro e della managerialità. Un'organizzazione inclusiva oggi è più innovativa, competitiva e attrattiva per i migliori talenti e ha una più alta capacità di adattamento ai cambiamenti sociali

mettere a terra progetti che tengano conto di tutte le forme di diversità, favorendole e integrandole».

Dal mondo manageriale, Luc Pénaud e Cristina Mezzanotte hanno ribadito il valore strategico dell'inclusione, non solo come scelta etica ma come leva strategica imprescindibile: «Significa soprattutto creare un ambiente e una nuova cultura aziendale in cui ogni persona si senta ascoltata, rispettata e libera di esprimere al meglio il proprio potenziale. È da questa ricchezza di prospettive di crescita e benessere per le persone che nascono le idee più innovative, le soluzioni più efficaci e le relazioni più solide. Un leader inclusivo guida il cambiamento, ispira fiducia e costruisce un'organizzazione capace di crescere in modo sostenibile, attrarre talenti e affrontare con successo le sfide che ogni giorno l'azienda si trova a vivere».

Anche Costa Crociere ha portato la propria esperienza: «Essere parte di Costa significa entrare in una comunità globale, dove ognuno è accolto, rispettato e valorizzato» ha spiegato Michela Giustini. «A bordo e a terra siamo un insieme straordinario di culture, esperienze, età e background diversi. Diversità e inclusione sono pilastri della nostra cultura aziendale e si riflettono nella composizione dei nostri equipaggi e nella varietà dei nostri ospiti, contribuendo a generare un ecosistema aperto, accogliente e arricchente per tutti. Crediamo che il rispetto e la valorizzazione delle differenze siano essenziali per creare un ambiente di lavoro e di viaggio autenticamente inclusivo».

I dati: consumatori sempre più attenti

Un ulteriore spunto è arrivato dai dati dell'indagine ESGr FinancialLab 2024 di Doxa, condotta su un campione di oltre mille intervistati. I temi della diversità e dell'inclusione sono molto importanti per il 38% dei consumatori. Per il 45% del campione, l'attenzione a processi produttivi meno inquinanti e/o energivori sono influenti nei comportamenti di acquisto di beni e servizi, mentre per il 17% è importante che l'azienda persegua obiettivi di sostenibilità tracciabili e valutabili nel tempo. Nello specifico, per gli italiani conta molto: l'impegno per salute, sicurezza e benessere dei dipendenti (53%; 44% nel 2023), le politiche attive a tutela dell'ambiente (47%; 38% nel 2023), la promozione dell'inclusione (38%; 34% nel 2023) e

il sostegno alla comunità locale (37%; 36% nel 2023).

Un futuro più equo e competitivo

Il confronto ha ribadito come la diversità e l'inclusione siano oggi temi centrali nel mondo del lavoro e della managerialità. Un'organizzazione inclusiva oggi è più innovativa, competitiva e attrattiva per i migliori talenti e una più alta capacità di adattamento ai cambiamenti sociali. Tuttavia, promuovere concretamente questi valori richiede strategie mirate e strumenti adeguati. Diversità e inclusione sono due aspetti distinti ma complementari. La prima rappresenta tutte le caratteristiche che rendono unica una persona (genere, età, etnia, orientamento sessuale, abilità fisiche, background culturale e professionale...), mentre la seconda è la capacità di un'azienda di creare un ambiente equo, in cui ogni individuo abbia le stesse opportunità di crescita e partecipazione, oltre a favorire gli scambi intergenerazionali e interculturali tra tutti i componenti dell'azienda.

Verso la WoB Cruise 2025

La giornata è stata anche l'occasione per annunciare la prossima "WoB Cruise", evento conclusivo del percorso formativo "Women on Board 2025", giunto alla terza edizione, nato per favorire l'inclusione e l'accesso delle donne nei consigli d'amministrazione di imprese pubbliche e private e, in questo modo, aumentare la loro competitività.

Per l'occasione, dal 29 settembre al 2 ottobre, circa 300 manager provenienti da tutta Italia si sono imbarcate da Genova sulla nave Costa Smeralda, direzione Barcellona, per una tre giorni di networking, confronti e approfondimenti sui temi della governance delle organizzazioni e del lavoro al femminile.

Pubblicità conforme art. 1 della legge di bilancio 2019 (30-12-2018 n.145)

In vacanza disconnessi?

Estate e conciliazione vita-lavoro: i manager italiani cercano nuovi equilibri tra lavoro, tempo personale, relazioni familiari e stimoli professionali

Le vacanze estive 2025 offrono un ritratto dei manager italiani: sempre connessi, ma più consapevoli della necessità di ritagliarsi spazi per sé e per le relazioni. L'indagine condotta da AstraRicerche per Manageritalia su un campione di oltre 1.000 manager del terziario, racconta, tra dati e tendenze, una nuova stagione fatta di equilibri ancora fragili ma sempre un po' auspicati.

Il profilo che emerge è quello di manager che non staccano mai del tutto, ma iniziano a rivalutare il valore del tempo personale, cercando di conciliare il bisogno di recuperare energie con il senso di responsabilità verso il proprio team. Un passaggio culturale che Manageritalia osserva e supporta da tempo.

«Il manager moderno non può più ignorare l'importanza di un equilibrio tra vita personale e professionale. Essere reperibili non è più un vanto, ma una sfida da gestire con consapevolezza. Le ferie diventano un laboratorio di equilibrio, dove il vero esercizio non è spegnersi, ma saper scegliere quando e come essere connessi», afferma Marco Ballarè, presidente di Manageritalia.

Tra relax e riflessioni strategiche

Nel 2025, ben il 94,8% dei manager ha programmato o effettuato una vacanza tra giugno e settembre: un dato elevato, anche se in leggero calo rispetto al 2019 (95,6%). Solo il 12,7% dichiara di essersi completamente disconnesso: percentuale ancora bassa ma in costante crescita (era il 7,9% nel 2019 e appena il 4,9% nel 2014), segno di un lento ma significativo cambiamento culturale.

Tuttavia, la reperibilità resta la norma: il 73,7% dei manager è rimasto sempre raggiungibile dai collaboratori e il 69,5% ha continuato a leggere le email di lavoro. Entrambi i dati risultano comunque in calo rispetto a sei anni fa (82% e 74,5%), confermando un'importanza crescente della conciliazione tra vita privata e professionale.

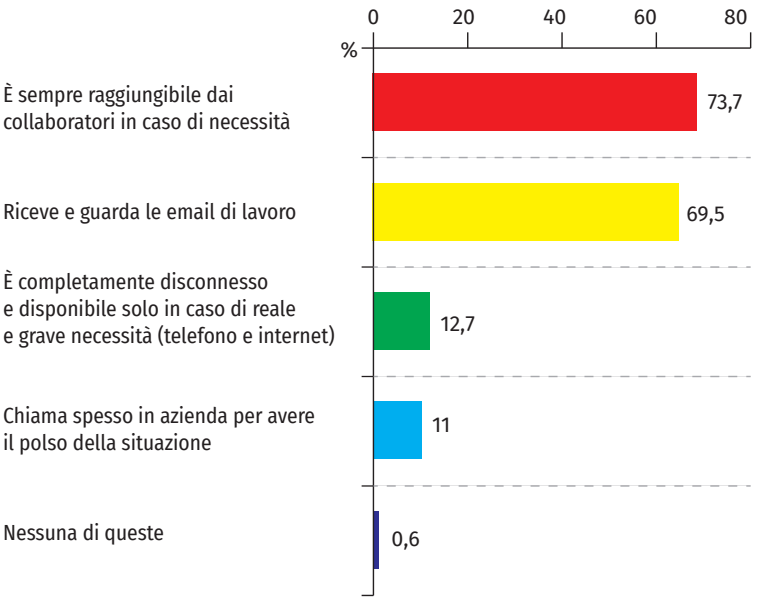
Rientro con meno ottimismo

Il confronto tra il 2019 e il 2025 evidenzia un netto peggioramento delle aspettative e dello stato d'animo dei manager al rientro dalle ferie, probabilmente influenzato dalle incertezze legate al contesto economico e politico internazionale, segnato da guerre e instabilità. L'ottimismo registra un calo significativo (-12,9%), così come la voglia di ripartire, che passa dal 49,6% del 2019 all'attuale 40,3% (-9,4%). In crescita, invece, in modo evidente, la tristezza per la fine delle vacanze (dall'11,8% al 22,9%) e la curiosità verso la ripresa lavorativa (+8,5%).

Tempo di mente, corpo e visione strategica per il futuro

Le vacanze diventano sempre più un'occasione per stare con la famiglia (97,5%), riposare la mente (92,8%), leggere libri non legati al lavoro (81,5%) o, più semplicemente, fare quelle attività trascurate durante l'anno fuori ufficio (79,9%). Si rilevano anche due tendenze in forte crescita: il bisogno di riposare il corpo (79,8%; +11,1% rispetto al 2019) e il desiderio di passare del tempo con gli amici (78,1%; +19,2): una vacanza con persone care è sempre più nel segno del benessere da trovare o ritrovare.

I contatti con l'azienda durante le proprie vacanze



Il 47% dei manager usa questo tempo per ripensare alla propria carriera, il 41,7% per concentrarsi su riflessioni lavorative strategiche di alto livello e poco più di un manager su quatto (26,4%) usa le ferie per quelle attività professionali che non è riuscito a svolgere durante l'anno. Infine, solo il 14% sceglie di aggiornarsi o formarsi durante la pausa estiva.

Le mete estive

Il 73,2% dei manager ha scelto di restare in Italia per le vacanze, un dato stabile rispetto al 2019. Ma aumenta la voglia di destinazioni europee, esclusa l'Italia (37,6%; + 5% rispetto al 2019). In forte crescita anche l'Asia, che passa dal 3,7% all'8,1%, segno di un rinnovato interesse per mete lontane e culturalmente differenti. In calo, invece, Nord America (dal 6,4% al 3,9%) e Oceania (0,3%).

Creare valore oltre la transazione

Come la funzione commerciale si trasforma in leadership, ascolto e innovazione per guidare i clienti verso soluzioni su misura

Martino Incarbone, director - energy, industry and large projects - Hilti Italia

Nel mondo delle imprese, soprattutto nel b2b, la funzione commerciale sta affrontando un profondo cambiamento. Non basta più vendere prodotti o servizi: il nuovo gioco richiede di costruire relazioni autentiche, ascoltare i clienti e accompagnarli in percorsi di crescita e innovazione. La vendita è oggi molto più di una transazione. È un processo consulenziale che parte dall'ascolto dei bisogni per arrivare alla co-progettazione di soluzioni su misura.

Il modello di business di Hilti, multinazionale leader nel settore construction, presente in oltre 120 paesi, si basa sulla relazione diretta con il cliente e sull'integrazione di prodotto, servizio e software. L'obiettivo è generare valore concreto, aiutando le aziende a innovare e lavorare in modo più sicuro, efficiente e sostenibile. La centralità della generazione di valore si manifesta nella capacità di ascoltare i bisogni e analizzare i processi dei clienti per proporre soluzioni personalizzate. La vendita diventa così un percorso condiviso, dove la comprensione delle sfide e la co-progettazione delle risposte sono un vero vantaggio competitivo. Un esempio concreto di questo approccio in Hilti è il servizio Equipment as a Service (EaaS). Qui la consulenza non si limita a proporre un abbonamento, ma il nostro team analizza il parco attrezzi del cliente, individua inefficienze e costi nascosti e costruisce una roadmap di ottimizzazione. Il dialogo continuo e la personalizzazione della soluzione rendono il modello operativo flessibile e adattabile a ogni progetto. In questo modo, la conoscenza applicata diventa il vero motore della creazione di valore, trasformando un servizio in una leva strategica per la competitività.

Vendita, leadership e gestione del cambiamento

La vendita oggi è un vero e proprio esercizio di leadership. Chi vive la funzione commerciale sa che questa è anche, e forse soprattutto, una scuola di leadership. Ogni giorno i team gestiscono cambiamenti, interpretano bisogni impliciti e guidano i clienti verso soluzioni innovative. La leadership, in questo contesto, non si misura solo sugli obiettivi raggiunti, ma sulla capacità di generare fiducia, ascoltare attivamente, adattare l'offerta e il proprio stile alle persone e alle situazioni, lavorare in squadra con le altre funzioni aziendali.

La gestione del cambiamento rappresenta un altro terreno fertile per la leadership com-

merciale. Accompagnare il cliente nell'adozione di nuove soluzioni e superare le resistenze richiede coraggio, empatia, organizzazione e visione. Abbiamo visto nel tempo numerosi casi di successo in cui la funzione commerciale ha saputo guidare il cliente verso l'innovazione, costruendo partnership di lungo periodo e generando risultati tangibili.

Apprendere, innovare e guidare i clienti

La volontà di migliorare, la capacità di apprendere dagli errori e la flessibilità nell'approccio sono ciò che rende la funzione commerciale una vera e propria palestra di leadership. La vendita non è una disciplina accademica, ma una pratica che si affina giorno dopo giorno. Perché per essere eccellenti in questo contesto non si smette mai di imparare. Il confronto con colleghi più esperti, il lavoro in team interfunzionali e il continuo allenamento delle soft skill sono ingredienti fondamentali per la crescita professionale e personale.

Questo concetto di apprendimento continuo è essenziale sia a livello individuale che aziendale. Negli scenari attuali e futuri, sempre più complessi e imprevedibili, è fondamentale "aprirsi" al confronto con altre aziende leader per scambiare esperienze, modelli organizzativi e visioni manageriali. La disponibilità all'apprendimento è essenziale per innovare, acquisire nuove modalità di azione e mantenere il vantaggio competitivo. La collaborazione con istituzioni di riferimento, come il Commercial Excellence Lab di Sda Bocconi, permette di sviluppare conoscenze applicate, organizzare le esperienze e identificare soluzioni concrete, generando valore aggiunto sia per l'azienda che per il management.

Hilti Italia 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

Pensioni, la scure della mancata rivalutazione

Il nuovo studio realizzato da Itinerari Previdenziali in collaborazione con Cida denuncia una svalutazione strutturale delle pensioni sopra una certa soglia, che danneggia, ancora una volta, in particolare il ceto medio. Una lunga storia di tagli trasversali e continui, che colpisce proprio quegli 1,8 milioni di pensionati che hanno versato più tasse e contributi, minando la fiducia nel patto generazionale

La Legge di Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026, complice l'elevata fiammata inflazionistica del biennio 2023-2024, ha penalizzato come mai prima d'ora i pensionati con trattamenti sopra i 2.500 euro lordi (meno di 2.000 euro netti). Il centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali rileva che la perdita legata alla mancata rivalutazione sarebbe quantificabile nei prossimi 10 anni in almeno 13mila euro; valore destinato a salire progressivamente fino ai 115mila euro per i percettori di assegni oltre i 10mila euro lordi (6.000 circa netti, vedi tabella a pagina 34).
Si tratta di un provvedimento che colpisce chi ha maggiormente contribuito al sistema, sollevando possibili questioni di costituzionalità per le pensioni calcolate con metodo contributivo, che prevedono piena rivalutazione.

Un sistema che punisce chi ha dato di più

«In trent'anni le pensioni medio-alte hanno perso oltre un quarto del loro potere d'acquisto: una pensione da 10mila euro lordi al mese ha visto svanire quasi 180mila euro, l'equivalente di un anno intero di assegno. È il simbolo di un sistema che punisce chi ha dato di più, mortifica i contribuenti più fedeli e incrina il legame di responsabilità tra generazioni», ha commentato **Stefano Cuzzilla**, presidente di Cida, nel corso della conferenza stampa di presentazione dell'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate "La svalutazione delle pensioni in Italia", che si è svolta il 17 settembre a Roma. Si tratta di uno studio che analizza gli effetti sulle rendite dei meccanismi di rivalutazione delle pensioni applicati negli ultimi trent'anni, concentrandosi soprattutto sulle novità introdotte dalle più recenti manovre finanziarie.

Pensioni: un salario differito, frutto del lavoro e delle tasse pagate

«Le pensioni non sono un privilegio, ma salario differito, il frutto di una vita di lavoro e tasse pagate. Sono anche il più grande patto intergenerazionale che un

paese possa stipulare: chi lavora oggi sostiene chi ha lavorato ieri, nella certezza che domani il proprio impegno sarà riconosciuto» ribadisce Cuzzilla.

L'inflazione colpisce i pensionati

«Rispetto alle persone in età attiva, i pensionati hanno meno possibilità di difendersi dall'inflazione, tanto che il mantenimento del loro potere d'acquisto è affidato quasi esclusivamente ai meccanismi di indicizzazione: ecco perché sarebbe innanzitutto importante avere regole stabili nel tempo e, ancora di più, eque», ha spiegato **Alberto Brambilla**, presidente del centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali e curatore dello studio.

Perequazione: una leva contabile?

Negli ultimi anni, i tagli e i contributi di solidarietà hanno determinato perdite fino al 10-12% in un decennio, trasformando la perequazione in una leva contabile più che in uno strumento di giustizia previdenziale. Per le pensioni calcolate con metodo contributivo, il rallentamento della rivalutazione equivale a un'imposta indiretta: il pensionato riceve meno di quanto gli spetterebbe e di quanto necessario per contrastare l'inflazione.

I numeri delle svalutazioni più recenti

Con il 2022, il quadro sembrava in realtà essersi fatto più favorevole. Scaduta nel dicembre 2021 la disciplina transitoria introdotta dalla legge 147/2013 (più volte rinnovata), è stato infatti ripristinato lo schema originariamente stabilito dalla normativa del 1996, che prevedeva una rivalutazione a scaglioni al 100% dell'inflazione per la quota di pensione di importo fino a 4 volte il trattamento minimo (TM) Inps (per il 2022 pari a circa 525 euro al mese); al 90% dell'inflazione per l'importo compreso tra 4 e 5 volte il TM; al 75% dell'inflazione oltre 5 volte il TM. Con l'occasione della successiva manovra finanziaria, il governo è però intervenuto sul biennio 2023-2024, prevedendo un meccanismo che, se da un lato rivalutava pienamente le pensioni sociali, gli assegni sociali

I continui cambiamenti delle norme per la perequazione dal 1996 a oggi

Anno	Misura di applicazione			
1996/1997	A scaglioni	100% fino a 2 volte il trattamento minimo (TM)	90% tra 2 e 3 volte il TM	75% oltre
1998	A scaglioni	100% fino a 2 volte il TM	90% tra 2 e 3 volte il TM	75% tra 3 e 5 volte il TM
1999/2000	A scaglioni	100% fino a 2 volte il TM	90% tra 2 e 3 volte il TM	75% tra 3 e 5 volte il TM
2001/2007	A scaglioni	100% fino a 3 volte il TM	90% tra 3 e 5 volte il TM	75% oltre
2008	A scaglioni	100% fino a 5 volte il TM	75% fino a 8 volte il TM	Nulla per le pensioni sopra 8 volte il TM
2009/2010	A scaglioni	100% fino a 5 volte il TM	75% oltre	
2011	A scaglioni	100% fino a 3 volte il TM	90% tra 3 e 5 volte il TM	75% oltre
2012/2013	A scaglioni	100% fino a 3 volte il TM	Nulla sopra 3 volte il TM	Poi* decreto legge 65/2015
	A fasce	40% tra 3 e 4 il TM	20% tra 4 e 5 il TM	10% tra 5 e 6 il TM
2014	A fasce	100% fino a 3 volte il TM	95% tra 3 e 4 volte il TM	75% tra 4 e 5 volte il TM
2015/2018	A fasce	100% fino a 3 volte il TM	95% tra 3 e 4 volte il TM	75% tra 4 e 5 volte il TM
2019	A fasce	100% fino a 3 volte il TM	97% tra 3 e 4 volte il TM	77% tra 4 e 5 volte il TM
2020/2021	A fasce	100% fino a 4 volte il TM	77% tra 4 e 5 volte il TM	52% tra 5 e 6 volte il TM
2022	A scaglioni	100% fino a 4 volte il TM	90% tra 4 e 5 volte il TM	75% oltre
2023	A fasce	100% fino a 4 volte il TM	85% tra 4 e 5 volte il TM	53% tra 5 e 6 volte il TM
2024	A fasce	100% fino a 4 volte il TM	85% tra 4 e 5 volte il TM	53% tra 5 e 6 volte il TM
2025	A scaglioni	100% fino a 4 volte il TM	90% tra 4 e 5 volte il TM	75% oltre

*Legge 214/2011, sentenza C.C. 70/2015, decreto legge 65/2015.
Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate Itinerari Previdenziali 2025, "La svalutazione delle pensioni in Italia".

e le pensioni al minimo (prevedendone addirittura un ulteriore incremento straordinario dell'1,5%, elevato al 6,4% per i pensionati di età pari o superiore ai 75 anni, per il 2023, e del 2,7% per il 2024), dall'altro peggiorava lo schema di rivalutazione delle prestazioni oltre 5 volte il TM. Nel dettaglio, le percentuali di rivalutazione previste sono state: del 100% per i

	Nessuna perequazione per le pensioni di importo superiore a 5 volte il TM			
	30% tra 5 e 8 volte il TM	Nessun aumento sulla parte di pensione eccedente 8 volte il TM		
	Nulla sopra 6 volte il TM			
	50% tra 5 e 6 volte il TM	oltre 6 importo fisso 13,08 euro		
	50% tra 5 e 6 volte il TM	45% oltre 6 volte il TM		
	52% tra 5 e 6 volte il TM	47% tra 6 e 8 volte il TM	45% tra 8 e 9 volte il TM	40% oltre 9 volte il TM
	47% tra 6 e 8 volte il TM	45% tra 8 e 9 volte il TM	40% oltre 9 volte il TM	
	47% tra 6 e 8 volte il TM	37% tra 8 e 10 volte il TM	32% oltre 10 volte il TM	
	47% tra 6 e 8 volte il TM	37% tra 8 e 10 volte il TM	22% oltre 10 volte il TM	

beneficiari di prestazioni fino a 4 volte il TM, incrementato appunto di un punto e mezzo percentuale in più rispetto all'inflazione effettiva; dell'85% per le pensioni da 4 a 5 volte il TM; del 53% per gli assegni tra le 5 e le 6 volte il TM, al 47% tra le 6 e le 8 volte, al 37% tra le 8 e le 10 volte e al 32% per gli importi superiori. Valore, quest'ultimo, ulteriormente ridotto al 22%

per l'anno successivo, quando le modifiche alla perequazione hanno in effetti riguardato i soli percettori di assegno superiore le 10 volte il TM.

«Cosa ancora più grave – puntualizza Brambilla – è che la perequazione sfavorevole è stata applicata sull'intero reddito pensionistico e non per scaglioni: giusto per fare un esempio riferito al 2023, un pensionato con una rendita pari tra 2.627 e 3.152 euro si è visto rivalutata l'intera pensione al 4,3% (a fronte di un tasso di inflazione definitivo dell'8,1%), e non la sola quota eccedente le 5 volte il trattamento minimo». Solo per il 2025, di pari passo con l'attenuazione dell'impennata inflattiva, si è di fatto tornati all'applicazione a scaglioni su uno schema a 3 fasce: il tasso di inflazione provvisorio dello 0,8% sarà applicato al 100% fino a 4 volte il trattamento minimo Inps, al 90% tra le 4 e le 5 volte e al 75% al di sopra delle 5 volte il TM dell'Istituto. Il che, tuttavia, non rimedia a quanto accaduto nel biennio precedente: come puntualizza la pubblicazione, non si tratta di una perdita circoscritta al 2023 e 2024, ma di una sottrazione di reddito pensionistico permanente nel tempo e destinata anzi a trascinarsi anche negli anni successivi.

Il grande paradosso: più paghi, più perdi

Considerate le mancate indicizzazioni patite dal 2012 al 2022, i trattamenti pensionistici oltre le 10 volte il minimo hanno perso, rispetto a un'inflazione totale dell'11,6%, circa 9 punti percentuali. Svalutazione a cui si aggiunge quella del triennio 2023-2025, ancora più ingente per l'effetto combinato del boom dell'inflazione e dei meccanismi di perequazione introdotti dall'esecutivo attualmente in carica: in questo caso, le perdite ammontano a circa il 12% e, sommate alle precedenti, determinano una svalutazione delle pensioni di oltre il 21% nell'arco di 14 anni. Volendo fare un esempio concreto, ciò significa che in questo periodo di tempo una pensione da 10.000 euro lordi (circa 6.000 netti) ha perso quasi 178mila euro, mentre una pensione da 5.500 euro lordi mensili (circa 3.400 euro netti) ha subito una perdita pari a circa 96mila euro. «Tenuto conto dell'effetto trascinamento, questo significa – aggiunge Brambilla – che i cosiddetti pensionati del "ceto" medio, oltre a sobbarcarsi il grosso dei 56 miliardi di Irpef in arrivo dalle pensioni, si vedranno ingiustamente sottratti altri 45 miliardi circa».

L'intervento della Corte costituzionale

La giurisprudenza ha spesso legittimato i tagli, ma la Corte costituzionale ha richiamato il legislatore a evitare riduzioni ripetute e sproporzionate. Sebbene la mancata rivalutazione sia considerata una misura discrezionale per sostenere le pensioni basse e ridurre il debito pubblico, utilizzarla come strumento contabile mina la certezza del diritto.

Come uscire dall'impasse

Per ricostruire fiducia e giustizia nel sistema, sono state indicate due mosse: una scelta politica chiara per garantire rivalutazioni stabili come negli altri paesi europei e una Corte capace di evidenziare le storture dei meccanismi previdenziali, tutelando chi ha lavorato, contribuito e pagato le tasse e ripristinando equilibrio tra generazioni. ■

Sopravvivrà l'Europa?

Questo il titolo dell'ultimo libro di Gian Carlo Cocco, presidente Time to Mind, docente universitario, consulente di direzione e formatore, che abbiamo intervistato per parlare dell'attuale momento storico a livello geopolitico, economico e sociale.

Gli ultimi tre anni hanno sconvolto il mondo: guerre anche in Europa, fragilità dell'ordine mondiale, cambiamenti repentini di alleanze e interessi sullo scacchiere geopolitico. Un impazzimento o qualcosa che viene da lontano?

«Si tratta di conseguenze storiche: il dominio degli Stati Uniti, le contraddizioni europee e l'insofferenza globale verso un Occidente tradizionalmente oppressivo. La litigiosità europea, responsabile di due guerre mondiali, era sopita durante la Guerra Fredda, quando l'Europa aderì al blocco occidentale guidato dagli Usa, adottando un pacifismo più obbligato che ideologico. Con il crollo dell'Urss, gli Stati Uniti hanno cercato di dominare il pianeta, enfatizzando tre inganni: una falsa narrativa di pace; una presunta guida economica mondiale che mascherava speculazioni e rapine finanziarie; e i vantaggi della rivoluzione digitale, gestita da monopoli capaci di manipolazioni ideologiche e politiche. Come disse Kissinger: "Essere nemici degli Stati Uniti è pericoloso, essere amici è letale"».

L'America non sembra più lei, colpa di Trump?

«Gli Stati Uniti sono giunti al capolinea della loro traiettoria storica, come accadde all'Unione Sovietica negli anni 80: debito insostenibile e gestione imperfetta dell'egemonia mondiale. Trump è il "Gorbaciov" americano: cerca di evitare il disfacimento di una nazione che ha perseguito un dominio globale e l'illusione di esportare la democrazia. Nel 1971, con Nixon, gli Usa abolirono il gold

Gian Carlo Cocco, presidente Time to Mind, docente universitario, consulente di direzione e formatore.

«Gli Stati Uniti sono giunti al capolinea della loro traiettoria storica, come accadde all'Unione Sovietica negli anni 80: debito insostenibile e gestione imperfetta dell'egemonia mondiale. Trump è il "Gorbaciov" americano: cerca di evitare il disfacimento di una nazione che ha perseguito un dominio globale e l'illusione di esportare la democrazia»

standard, imponendo il dollaro come moneta di riferimento; negli anni 90, Clinton promosse le "banche universali", troppo grandi per fallire, eliminando la separazione tra banche d'affari e istituti di credito. Questo modello speculativo ha generato le crisi del 1929 e dei subprime del 2007/2008, dimostrando che l'America è sempre stata speculativa ed egemonica. Oggi i nodi vengono al pettine e Trump deve affrontarli, spesso a scapito degli alleati».

E l'Europa? Mai come oggi è evidente la debolezza dell'Unione.

«In passato molti critici dell'Unione europea, come l'antropologa Ida Magli nel 2010 con *La dittatura europea*, denunciarono il dominio dei burocrati, la debolezza politica e il silenziamento dei popoli. Oggi quelle voci trovano eco, perché l'Ue, concentrata su un'unione monetaria e commerciale, appare debole sul piano diplomatico: la sua narrativa sull'efficacia interna e internazionale non regge più davanti agli smacchi subiti sullo scacchiere globale».

Cosa c'è davvero sotto a questo schizofrenico procedere del mondo oggi?

«Il mondo occidentale, in una crisi di valori, demografica e di credibilità, non riesce più a influenzare potenze consolidate come Cina e Russia, emergenti come l'India, o semipotenze legate ai Brics, che aspirano a superare l'egemonia del dollaro. Con circa un miliardo di abitanti in decrescita demografi-

ca, l'Occidente si confronta con oltre sette miliardi di persone in crescita economica e sociale. Più che schizofrenia, si tratta di una mutazione storica, simile alla crisi ottocentesca della nobiltà isolazionista».

Da dove ripartiamo a livello mondiale?

«Occorre recuperare un senso pratico e riconoscere che esistono sistemi politici non ideali, ma con cui è necessario convivere. La rigidità ideologica dell'Occidente alimenta conflitti difficili da risolvere. Seguendo Gaetano Mosca, oggi il potere politico si può ridurre a due forme principali: le oligarchie democratiche, che permettono il ricambio attraverso tutte le classi sociali, e le oligarchie aristocratiche, che lo limitano alle élite consolidate. Convivenza e collaborazione pragmatica con queste ultime sono indispensabili, come avviene in molti casi da decenni».

E noi europei?

«O l'Europa supera la sindrome masochistica che ha portato a due guerre mondiali e alla convinzione di essere al centro del mondo, accettando tolleranza verso altre culture e forme politiche, oppure rischia una decadenza inevitabile. Per le oligarchie democratiche, la via futura auspicabile è il recupero della democrazia diretta, come in Svizzera, permettendo ai cittadini di proporre e votare iniziative popolari. Solo così l'Europa può recuperare energia sociale, politica ed economica e contare ancora a livello mondiale».

I manager, cittadini del mondo come tutti gli altri, sono più toccati da tutto questo per l'impatto su economia e società? Devono prestare maggiore attenzione e fare qualcosa di particolare?

«I manager devono riscoprire il pensiero critico, fondamentale per analizzare fenomeni complessi senza preconcetti e per operare efficacemente, evitando mode e criteri che si impongono. È necessario contrastare la narrazione idealizzata della rivoluzione digitale, dominata dagli Stati Uniti, che tramite social media e strumenti digitali favorisce superficialità, dipendenza e manipolazione ideologica. La vera sfida è rafforzare le hard skill, unite alle soft skill, per agire concretamente ed efficacemente. Occorre evitare l'atteggiamento dello struzzo e comprendere i meccanismi di controllo digitale, così da permettere azioni individuali e collettive più consapevoli e incisive».

In definitiva, cosa pensa del futuro del mondo e, ancor più, di quello dell'Europa?

«Il futuro del mondo può essere negativo, con imperi in conflitto, oppure positivo, con un mondo multipolare basato su cooperazione e convivenza. Per l'Europa è fondamentale costruire autonomia, relazioni internazionali indipendenti e sviluppo sociale ed economico. Alcune proposte essenziali: regolamentare i mercati finanziari, rafforzare enti di controllo, punire i responsabili di crisi, separare banche d'affari e istituti di credito, valorizzare imprese produttive, applicare norme antitrust, riportare la moneta al ruolo di mezzo di scambio, ridurre l'indebitamento pubblico e privato, preservare la diversità culturale e dei consumi, limitare l'uso ossessivo di strumenti digitali da parte dei giovani. Infine, è necessario combattere la burocrazia e uscire dalla dicotomia distruttiva delle fazioni, promuovendo collaborazione e responsabilità a livello individuale e organizzativo».

«L'Occidente si confronta con oltre sette miliardi di persone in crescita economica e sociale. Si tratta di una mutazione storica, simile alla crisi ottocentesca della nobiltà isolazionista»

Prioritalia

L'impegno sociale e civile della comunità manageriale

Prioritalia, crasi di Priorità per l'Italia, nasce nell'estate del 2012, in un periodo di profonda crisi politica, economica e sociale del Paese, per valorizzare il ruolo del management come motore di responsabilità sociale e innovazione. Perché fare rappresentanza dei manager e delle alte professionalità, ancor più oggi, non può essere un mero esercizio corporativo, ma deve anche proporre, indicare una via, guidare un cambiamento a favore di tutti.
Prioritalia nasce quindi con la mis-

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 i 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 la nascita di Prioritalia, strumento per trasformare i valori del management in impegno civile. Una realtà, divenuta poi Fondazione, grazie anche al contributo di Cida, per portare il valore dei manager dentro la società e, allo stesso tempo, trasferire istanze e proposte sociali nel sistema produttivo.

La storia

2012	Nasce a Roma Prioritalia, su iniziativa di Manageritalia, come strumento per trasformare i valori del management in impegno civile.
2014-2016	Prime attività sul territorio, con progetti di volontariato manageriale a favore di giovani, scuole e comunità locali.
2016	Prioritalia avvia la collaborazione con ASviS-Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile, per mettere a disposizione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite le esperienze e le competenze della comunità manageriale.
2017	Prioritalia si trasforma ed è costituita in Fondazione da Manageritalia e Cida.
2017	Avvio del percorso "Civic leadership", per promuovere un nuovo modello di leadership responsabile e orientato al bene comune.
2021	Prioritalia, quale riconoscimento del suo impegno, vede la sua presidente Marcella Mallen nominata alla presidenza di ASviS al fianco di Pierluigi Stefanini.
2023-2024	Crescita delle partnership con istituzioni, università e associazioni, rafforzando il ruolo di Prioritalia come ponte tra mondo manageriale e società civile in tre filoni: Etica digitale, Rigenerazione civica, Sviluppo sostenibile.

sione di rappresentare, oltre agli interessi, anche i valori e la cultura manageriali, che comprende non solo il "fare", ma anche il "dare" al servizio del bene comune, e si concretizza nell'impegno sociale della comunità dei manager. Prioritalia diventa così l'opportunità per affermare una visione più ampia del ruolo manageriale, facendone emergere il lato solidale, dinamico e generoso. Un nodo di scambio agile per portare il contributo dei manager dentro la società e, allo stesso tempo, trasferire istanze e proposte sociali nel sistema produttivo.

Prioritalia si propone di:

- diffondere la cultura della responsabilità sociale e del bene comune;
- mettere le competenze manageriali a disposizione della società civile, delle istituzioni e delle comunità;

UNA VISIONE CHE ATTRAVERSA IL TEMPO

Competenze e impegno civico per tracciare la linea del futuro

Marcella Mallen,
presidente Prioritalia

«In un contesto globale segnato da profonde trasformazioni degli equilibri politici ed economici, un sistema di rappresentanza come Manageritalia, oltre a tutelare gli interessi dei propri associati, è sempre più chiamato a indicare la direzione verso uno sviluppo sostenibile, equo, inclusivo, soprattutto a fronte del rischio che il nostro Paese si trovi impreparato rispetto alle grandi sfide che ci attendono.
Prioritalia in questo ecosistema aspira ad essere una piattaforma lungimirante e coraggiosa, in grado di segnare nei fatti la linea del futuro, attraverso la valorizzazione delle migliori pratiche di gestione, delle competenze e dell'impegno sociale e civico della comunità manageriale».

Evoluzione e restituzione: il nuovo corso di Prioritalia

Monica Nolo,
vicepresidente Manageritalia

«In questi anni Prioritalia, pur mantenendo intatta la propria identità, ha saputo cambiare per rendersi sempre attuale: lo sviluppo di temi quali l'etica digitale e la crescita sostenibile testimoniano come, proprio attraverso il contributo dei nostri manager, abbia potuto cogliere con anticipo le istanze emergenti dalla cosiddetta società civile.
Oggi Prioritalia si accinge a compiere un'ulteriore evoluzione, finalizzata a rafforzare la propria identità quale Fondazione di Manageritalia, attraverso il potenziamento e la valorizzazione, nei confronti della società e delle istituzioni, delle tante e significative iniziative di "restituzione" in cui i nostri manager sono impegnati».

- favorire la partecipazione attiva dei manager in progetti di inclusione, sostenibilità e sviluppo;
- rafforzare il legame tra management, giovani e territorio, creando ponti tra impresa e società.

Le aree di intervento

Prioritalia ha sviluppato negli anni progetti nelle seguenti macroaree di intervento.

Etica digitale

Approfondire il rapporto tra innovazione tecnologica e centralità della persona, con una particolare attenzione ai giovani e al nuovo paradigma di cittadinanza digitale. Segnaliamo come principale progetto la Summer School "La sfida umana nell'epoca della trasformazione digitale", promossa con l'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum e giunta alla quarta edizione, rivolta a studenti under 30.

Rigenerazione civica

Aiutare a disegnare percorsi di inclusione, per generare un impatto positivo nelle comunità e creare nuovi paradigmi di partecipazione. Segnaliamo come principale progetto il Premio "Comete civiche" 2022, lanciato in occasione del quinto anniversario della Fondazione, dedicato ai temi della sostenibilità e del civismo.

Sviluppo sostenibile

Sviluppare un processo educativo guidato dai fattori Esg e dai 17 goal Onu, promosso anche sulla base del ruolo acquisito dalla Fondazione in ASviS.

CROSS

CLASSIC CENTURY

CELEBRA LE TUE STORIE DI SUCCESSO
CON L'ECCELLENZA DI CROSS

Per informazioni: Caimi Luigi e Figlio S.p.a. - promozionale@caimiluigi.it

Mind Milano un nuovo distretto dell'innovazione

Un progetto di smart city sostenibile che vuole integrare università, centri di ricerca, grandi aziende, startup e spazi residenziali. Le visite del Gruppo Innovazione di Manageritalia Lombardia

Silvia Pugi,
coordinatrice Gruppo Innovazione, AI & Digital Manageritalia Lombardia

C'era una volta Expo Milano 2015. Ora, su quell'area, sta crescendo Mind Milano Innovation District, un distretto dedicato a ricerca e innovazione con un focus sulle scienze della vita e le città del futuro.

Apparentemente, Mind è solo un nuovo quartiere della città, un progetto di rigenerazione urbana su un'area di un milione di metri quadrati. Dell'Expo è rimasto l'albero della vita e il Palazzo Italia, molto è ancora in costruzione, in una foresta di gru. L'area su cui sta sorgendo Mind è talmente grande da sembrare deserta; in realtà, già oggi, ogni giorno, arrivano qui quasi 10.000 persone; a conclusione dei lavori, nel 2032, saranno 60.000.

Progettato da Lendlease come una smart city sostenibile dove studiare, lavorare, abitare, il distretto è un luogo che vuole integrare università, centri di ricerca, grandi aziende, startup e spazi residenziali. È un nuovo format pensato per generare innovazione economica e sociale, favorendo la contaminazione tra realtà diverse, per creare connessioni fuori dai soliti schemi e favorire l'innovazione.

Un quartiere-laboratorio per la città del futuro

L'ecosistema di Mind è composto da una serie di "ancore" pubbliche e private che ne definiscono il carattere scientifico e innovativo.

Si parte con Human Technopole: ospitato nel Palazzo Italia di Expo, è il nuovo istituto italiano di ricerca per le scienze della vita: genomica, biologia strutturale e neuroscienze. Vi lavorano quasi 400 ricercatori provenienti da 39 nazioni.

Una sua peculiarità è l'approccio open: le sue piattaforme tecnologiche sono aperte e a disposizione dell'intera comunità scientifica nazionale, per favorire la collaborazione e il progresso scientifico.

A seguire, Irccs Ospedale Galeazzi: già pienamente operativo, è un centro di eccellenza per la ricerca e la cura in ambito ortopedico.

Entro il 2027, Mind accoglierà i nuovi campus delle facoltà scientifiche dell'Università degli Studi e del Politecnico di Milano, con laboratori, aule e uno studentato, portando 23.000 studenti, ricercatori e docenti.

Infine, Fondazione Triulza: con la missione di promuovere innovazione sociale e sviluppo sostenibile, lavora anche in collaborazione con il vicino carcere di Bollate.

Il motore della collaborazione: Federated Innovation

A orchestrare la sinergia tra le diverse anime di Mind è Federated Innovation, un modello di collaborazione unico, che riunisce più di 20 grandi aziende e una community di

C'era una volta Expo Milano 2015. Ora, su quell'area, sta crescendo Mind Milano Innovation District, progettato da Lendlease come una smart city sostenibile dove studiare, lavorare, abitare. Il distretto è un luogo che vuole integrare università, centri di ricerca, grandi aziende, startup e spazi residenziali

Il principio guida è la "cross fertilization": mettere nello stesso luogo fisico attori di eccellenza provenienti da mondi diversi per far sì che le loro competenze, apparentemente distanti, si "contaminino" a vicenda, generando soluzioni innovative che non si sarebbero potute creare singolarmente

oltre 230 startup e pmi. Il principio guida è la cross fertilization: mettere nello stesso luogo fisico attori di eccellenza provenienti da mondi diversi (scienza, sanità, tecnologia, impresa, università) per far sì che le loro competenze, apparentemente distanti, si "contaminino" a vicenda, generando soluzioni innovative che non si sarebbero potute creare singolarmente.

Un esempio concreto a Mind è il progetto per creare con stampa 3D protesi ortopediche "intelligenti" che inglobano sensori IoT per monitorarne l'usura, fondendo medicina, ingegneria, chimica ed elettronica. L'attività di Federated Innovation si svolge all'insegna del "collaborare per competere": le aziende, anche concorrenti dello stesso settore, lavorano insieme su progetti di Ricerca & Sviluppo per affrontare sfide complesse; una volta trovata in laboratorio una soluzione potenzialmente valida, le strade delle aziende si dividono e ciascuna lavora ai propri prodotti/servizi specifici da portare sul mercato in competizione con le altre imprese.

La R&D si concentra su due filoni strategici: il futuro della salute, con le scienze della vita; la città del futuro, con le smart city. In ciascun filone si lavora su come innovare tutta la catena del valore, creando una filiera completa che va dalla formazione universitaria al trasferimento tecnologico, alla creazione di aziende e business.

Progetti e smart city

Così, per le scienze della vita ci sono progetti che vanno dalla ricerca su nuove molecole, in collaborazione con le università, alla produzione delle strumentazioni necessarie, dal finanziamento con fondi di venture capital (qui è presente l'incubatore di startup Bio-4Dreams), fino alla produzione e commercializzazione con le aziende pharma (qui hanno i loro R&D Astra Zeneca, Bracco, Roche, Illumina).

GRUPPO INNOVAZIONE DI MANAGERITALIA LOMBARDIA

Supporta i manager che vogliono fare innovazione, con particolare attenzione all'open innovation (collaborazione tra aziende consolidate e startup) e alla mentorship per le giovani imprese innovative.
Il futuro delle aziende dipende dalla capacità di innovare prodotti e servizi, gestire la trasformazione digitale, capire velocemente le nuove tecnologie, sfruttare enormi quantità di dati e integrare tecnologie, processi e persone.

Obiettivi

- Mettere in contatto i manager con l'ecosistema dell'innovazione;
- favorire l'incontro tra aziende consolidate e startup, inserendo competenze manageriali in realtà giovani e innovative;
- organizzare visite a incubatori, innovation hub e centri ricerche, incontri tra manager e aziende innovative, occasioni di networking per la community di chi vuole fare innovazione per far crescere le aziende.

Chi può farne parte

Il gruppo è coordinato da **Silvia Pugi** e **Claudia Lucarelli**.
Possono farne parte tutti gli associati interessati ai temi dell'innovazione.

Perché farne parte

Per avere spunti, idee e partecipare a occasioni di networking.

Per informazioni, contattare la segreteria di Manageritalia Lombardia

0262535050

Stesso modello per la smart city, dove la collaborazione parte dalla ricerca di base su nuovi materiali e tecniche costruttive ai nuovi modelli di retail con il punto vendita test di Esselunga, alle startup con Berkeley Skydeck (acceleratore americano che ha qui la sua unica sede europea), fino alla connettività insieme ad aziende come Abb e Tim. Tutto all'insegna della sostenibilità, con il piano di alimentare il distretto con il 100% di energia da fonti rinnovabili e di raggiungere zero emissioni di carbonio entro il 2040.
Questo approccio, che supera l'open innovation tradizionale, ha già dato vita a oltre 40 progetti in tre anni. Tra le iniziative faro "flagship" ci sono progetti come il "Mind health data space" per la condivisione e valorizzazione dei dati sanitari a livello europeo, e "Transforming how we build", per l'innovazione nel settore delle costruzioni (qui è stato costruito uno dei più alti edifici in legno in Italia).

Il Gruppo Innovazione di Manageritalia Lombardia

Il Gruppo Innovazione di Manageritalia Lombardia (vedi box), che organizza visite ai centri dell'innovazione, ne ha organizzata una proprio a Mind il 26 giugno, guidata da **Stefano Minini**, direttore generale di Federated Innovation e project director Lendlease, con **Giovanni Selmi**, cfo Human Technopole, e **Paola Testori Coggi**, ambassador Federated Innovation. ■

AI Adoption: la posta in gioco è alta

La svolta antropologica del nostro secolo richiede una mediazione tra intelligenze umane e artificiali all'insegna di efficienza, efficacia e sostenibilità

Simone Rosati, filosofo della complessità e teoria integrale

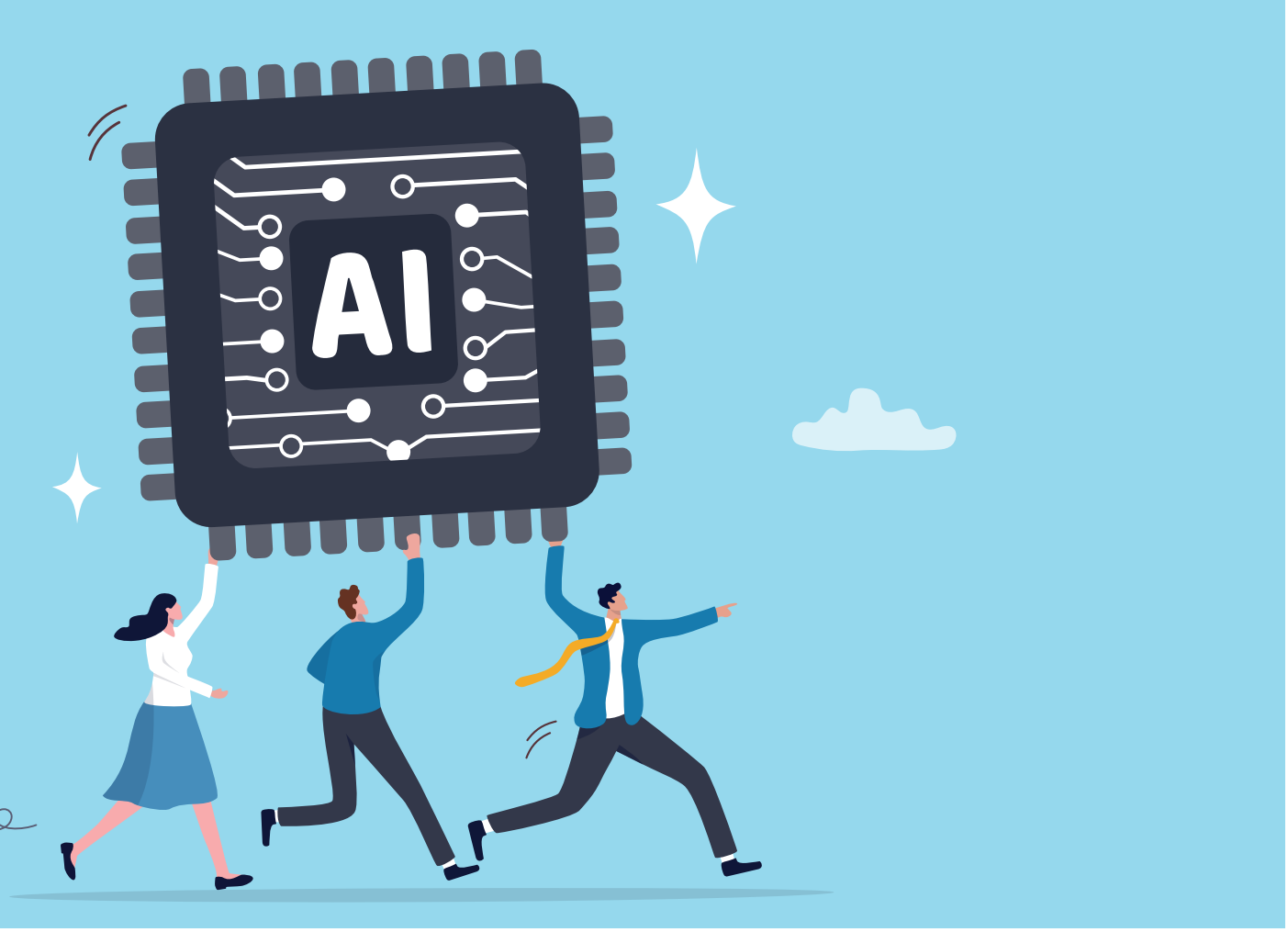
Nell'entusiasmo globale per l'adozione dell'intelligenza artificiale, c'è un dettaglio che sfugge ai radar di molti: non sono le tecnologie a fallire, ma le aspettative sbilanciate con cui vengono introdotte. Da un lato, l'intelligenza artificiale viene accolta come un miracolo risolutivo per ogni inefficienza, dall'altro, viene temuta come una minaccia all'identità umana. In questo oscillare tra euforia e paura, si perde il vero centro della questione: l'AI Adoption è prima di tutto una questione umana.

È questo il cuore della sfida che ho visto emergere in decine di organizzazioni con cui ho lavorato in questi anni: si implementano strumenti nuovi, ma con vecchie mentalità. Si introducono copiloti digitali, senza cambiare il modo di guidare. Si pretende produttività esponenziale, senza investire nella consapevolezza dell'utente. Il divario tra ciò che possiamo costruire tecnologicamente e ciò che sviluppiamo interiormente è crescente.

La doppia trappola dell'AI Adoption: idealizzare o demonizzare

L'intelligenza artificiale sta arrivando ovunque, ma l'adozione reale stenta. I motivi? Non solo tecnologici. Il rischio più grande è di cadere in una doppia polarizzazione: da un lato idealizzare l'umano e dall'altro demonizzare la tecnologia. Oppure, esiste anche questo, fare l'esatto contrario.

Idealizzare l'umano significa dimenticare i suoi limiti concreti: stress cronico, disattenzione, bias cognitivi, alta conflittualità e difficoltà ad adattarsi al cambiamento. Demonizzare l'umano, invece, porta a spingere per l'automazione cieca, scavalcando sensibilità, creatività, intelligenza relazionale: proprio ciò che rende un'organizzazione davvero viva. Ma anche l'intelligenza artificiale può essere sovra esaltata o demonizzata. Da un lato, ci si aspetta che risolva ogni inefficienza, senza chiederci se chi



la usa sia davvero pronto. Dall'altro lato, si teme una perdita di controllo o un mondo "disumanizzato", ignorando le potenzialità trasformative di un buon uso dell'AI.

Il vero ostacolo all'AI Adoption, quindi, non è la tecnologia. È la mente con cui la si accoglie. E come ogni "grande cambiamento", anche questo richiede educazione, linguaggio e consapevolezza, non solo strumenti.

Un nuovo mindset integrato per aziende più umane e più efficaci

Per uscire dalla polarizzazione tra "tutto umano" o "tutto artificiale", serve un nuovo mindset integrato, capace di tenere insieme due verità apparentemente opposte: che l'umano va potenziato sia nella sua professione che nella sua evoluzione, non sostituito; che la tecnologia può farlo, se orientata con saggezza.

Noi lo chiamiamo "aritmetica delle polarità": empatia senza efficienza genera inconsistenza; efficienza senza empatia crea ambienti freddi e impersonali; creatività senza precisione sfocia in caos emotivo; automazione senza adattabilità porta a obsolescenza rapida.

La vera sfida, oggi, è allenarsi a pensare in modo integrale, cioè a vedere le interazioni tra forze diverse come complementari e non nemiche. In questa visione, l'intelligenza artificiale non è né un'eroina né una minaccia, ma una lente d'ingrandimento sul nostro stesso modo di lavorare, pensare e collaborare. È lo specchio dell'utente e costringe a

L'intelligenza artificiale sta arrivando ovunque, ma l'adozione reale stenta. I motivi? Non solo tecnologici. Il rischio più grande è di cadere in una doppia polarizzazione: da un lato idealizzare l'umano e dall'altro demonizzare la tecnologia. Oppure, fare l'esatto contrario

domandarci se siamo pronti a governare ciò che abbiamo creato.

La chiave mancante all'AI Adoption? Il fattore umano

Molte aziende stanno scoprendo a proprie spese che l'adozione dell'intelligenza artificiale non si gioca solo su tecnologie, budget e consulenti, ma su una variabile spesso trascurata: lo stato interiore di chi dovrebbe adottarla.

Molte aziende stanno scoprendo a proprie spese che l'adozione dell'intelligenza artificiale non si gioca solo su tecnologie, budget e consulenti, ma su una variabile spesso trascurata: lo stato interiore di chi dovrebbe adottarla

La verità è che nessuna AI può funzionare in ambienti dove l'essere umano è cronicamente stressato, disallineato o inconsapevole del proprio impatto.

E i dati lo confermano: secondo Gallup, l'Italia è ai vertici europei per stress da lavoro e disconnessione emotiva, con ripercussioni dirette sull'efficacia dei processi innovativi. Ma allora perché, nonostante investimenti record, l'AI Adoption in troppe realtà stenta ancora a decollare?

Ci si ostina a non considerare il fattore umano come una leva strategica, preferendo approcci "one-size-fits-all" che ignorano le differenze di tipologia psicologica, livello di sviluppo, capacità di attenzione e di visione sistemica.

Un approccio sinergico tra lato human e lato tech parte proprio da qui: misurare il punto di partenza umano, con strumenti scientifici come gli assessment di personalità; adattare la formazione sull'AI alle caratteristiche dell'utente; allenare un mindset di coevoluzione tra umano e artificiale.

La formula è semplice, ma rivoluzionaria: l'AI Adoption non dipende solo dalla tecnologia disponibile, ma dalla maturità interiore di chi la utilizza.

Un esempio di sinergia: la rivoluzione della customizzazione evolutiva

Oggi tutti possono "istruire" un LLM (*large language model*, come ChatGPT) con le proprie preferenze. Ma un approccio sinergico fa diventare questa pratica un rituale al tempo stesso produttivo e trasformativo: ogni descrizione di sé inserita nel profilo AI è un atto di consapevolezza, un invito a riconoscere i propri pattern cognitivi, emotivi e valoriali.

Un esempio reale: una persona dal pensiero molto analiti-

HUMAN & AI

Come interagire con l'AI per potenziare le competenze manageriali

Il workshop guida i partecipanti nell'integrazione tra il lato umano, le competenze manageriali e le potenzialità dell'intelligenza artificiale, con l'obiettivo di migliorare le performance individuali e di team. Attraverso strumenti pratici, offre strategie per superare le resistenze e favorire l'adozione di nuovi metodi di lavoro, portando a un impatto concreto e duraturo.
Durante l'incontro, i partecipanti acquisiranno maggiore consapevolezza su come interagire efficacemente con l'intelligenza artificiale per ottimizzare la produttività e i risultati. Inoltre, impareranno ad adattare le piattaforme AI alle esigenze aziendali, sostenendo una crescita continua a livello individuale e organizzativo.

30 ottobre | 10-12 | Online

co e razionale chiede all'AI di scrivere un discorso sull'agile leadership. Un LLM standard glielo fornisce, con tono coerente alla richiesta. Un LLM customizzato, invece, aggiunge anche: "Attenzione: il tuo stile molto strutturato potrebbe rendere il messaggio sull'agilità meno fluido o coinvolgente. Vuoi inserire un esempio concreto più empatico o giocoso?". In questo modo, ogni prompt diventa uno specchio, e ogni risposta può essere anche un microfeedback evolutivo. L'AI Adoption dipende esattamente da questa sfumatura decisiva: l'AI che contemporaneamente fornisce feedback e stimolo alla crescita dell'utente.
Ma se guardiamo con lucidità alle difficoltà dell'AI Adoption nelle aziende italiane, non solo questo non sta accadendo, ma emerge un paradosso evidente: stiamo cercando di installare intelligenza in sistemi che trascurano il soggetto intelligente.
Le piattaforme ci sono. Le demo pure. Ma l'adozione profonda e trasformativa latita. Manca un'attenzione sistemica, operativa e misurabile al fattore umano.

Un invito all'azione: l'Hts (Human tech synergy) come test di intelligenza evolutiva

Viviamo in un'epoca in cui l'intelligenza umana incontra, per la prima volta, una nuova forma di intelligenza. Un'epoca straordinaria, ma anche delicata: potremo accelerare evoluzioni mai viste, oppure replicare errori antichi con strumenti più potenti. Ecco perché, oggi più che mai, serve un mindset maturo, non polarizzato: né idealizzare né demonizzare, né l'umano né l'artificiale. Serve un approccio integrato, sistemico, evolutivo. ■

Alondra de la Parra: 7 lezioni di creatività e leadership per i manager

Le iniziative e l'approccio al lavoro della direttrice d'orchestra messicana, speaker al prossimo World Business Forum, suggeriscono uno stile manageriale in grado di ispirare le persone ad essere più innovative e motivate

Alondra de la Parra è una delle direttrici d'orchestra più rispettate e innovative al mondo. Riconosciuta per la sua carriera internazionale, ha diretto orchestre prestigiose come l'Orchestre de Paris, la London Philharmonic Orchestra e la BBC Philharmonic. È stata la prima donna a diventare direttrice musicale della Queensland Symphony Orchestra in Australia e ha fondato la Philharmonic Orchestra of the Americas, con l'obiettivo di promuovere giovani talenti delle Americhe.

Il 12 novembre De la Parra sarà una degli speaker del World Business Forum di Milano, portando le sue esperienze artistiche al mondo del business e condividendo principi di creatività e leadership applicabili ai manager di oggi. Il suo intervento dimostrerà come un approccio creativo al lavoro e alla collaborazione e la resilienza siano principi universali, applicabili non solo alla musica ma anche al management. Un'opportunità per manager e professionisti di apprendere strategie pratiche per sviluppare team più innovativi, motivati e performanti.

Ecco sette concetti chiave che i manager possono trarre dai suoi interventi pubblici e dalla sua carriera:

#1

La creatività è collettiva, non individuale

De la Parra vede la creatività come un processo condiviso. Nei suoi progetti orchestrali, ogni musicista contribuisce al risultato finale, e la fiducia reciproca è fondamentale.

Questo concetto può ispirare i manager, che dovrebbero creare un ambiente in cui i collaboratori si sentano liberi di proporre idee, sperimentare e collaborare, poiché ciò è essenziale per l'innovazione. La competizione interna deve lasciare spazio alla cooperazione. «Siate coraggiosi, esplorate, lasciatevi guidare dalla curiosità e dall'impegno a fare buona musica», per citare le sue parole durante un intervento pubblico.

#2

Visione condivisa e motivazione intrinseca

La direttrice d'orchestra sottolinea l'importanza di avere una visione chiara che unisca

il team. La motivazione intrinseca nasce quando le persone comprendono il senso del loro lavoro e sentono di contribuire a qualcosa di più grande.
I leader devono definire obiettivi ispiratori, condividere la missione dell'azienda e valorizzare l'impegno personale dei membri del team team, stimolando risultati migliori.

#3
Adattabilità e multidisciplinarietà

Progetti come *The silence of sound*, che uniscono orchestra, teatro e video, mostrano come la capacità di integrare diverse discipline possa creare esperienze uniche.
In ambito aziendale questo approccio è utile: affrontare le sfide richiede flessibilità e la capacità di combinare competenze diverse per generare soluzioni innovative.

#4
Leadership empatica e resiliente

Guidare un'orchestra internazionale insegna ad ascoltare, comprendere e guidare con l'esempio. De la Parra dimostra come l'empatia e la resilienza siano fondamentali per affrontare le difficoltà e mantenere alta la motivazione del team. Dal punto di vista manageriale questo significa supportare, motivare e adattarsi alle esigenze delle persone, anche nei momenti complessi.

#5
Sperimentazione e coraggio

La direttrice incoraggia a uscire dalla zona di comfort e a provare approcci nuovi. In musica, così come nel business, il rischio calcolato porta a scoperte sorprendenti. Promuovere una cultura del rischio intelligente e della sperimentazione può generare all'interno delle organizzazioni innovazioni che differenziano l'azienda nel mercato.

#6
Cultura e impatto sociale

De la Parra ha fondato iniziative educative e culturali come il programma Niños e il festival PAAX GNP, dimostrando che la musica e la cultura possono trasformare le comunità. Queste iniziative ci ispirano a considerare l'impatto sociale delle proprie attività aziendali e promuovere iniziative culturali o formative rafforza la reputazione dell'impresa e crea team più motivati e consapevoli.

#7
La leadership come ispirazione

In tutte le sue performance e interventi pubblici, De la Parra mostra che la "leadership creativa" significa ispirare gli altri a dare il meglio di sé. Non si tratta solo di dirigere, ma di creare condizioni in cui ogni individuo possa eccellere. Diventare manager che ispirano richiede ascolto, valorizzazione dei talenti, chiarezza nella comunicazione e capacità di trasmettere entusiasmo e passione. ■

Alondra de la Parra sarà una degli speaker del World Business Forum di Milano (**11 e 12 novembre**, Allianz MiCo Milano Congressi), organizzato da Wobi.

Gli associati Manageritalia possono accedere all'area riservata **My Manageritalia > Servizi Professionali > WOBI Inspiring Ideas - eventi** su **www.manageritalia.it** e utilizzare il codice sconto a loro riservato per partecipare all'evento.

CHECK-UP

Scopri il check-up giusto per te o la tua azienda.

Presso il Punto RAF Respighi, poliambulatorio connesso all'IRCCS Ospedale San Raffaele, offriamo percorsi Check-Up dedicati:

- ***Check-Up Personalizzato***
  completo e strutturato su di te
- ***Check-Up Slim***
  essenziale ma mirato, per valutazioni accurate
- ***Check-Up Menopausa***
  per monitorare i cambiamenti ormonali
- ***Check-Up Sportivo***
  analisi approfondita della condizione fisica e performance sportive
- ***Check-up Light***
  percorso base orientato alla prevenzione.

PUNTIRAF
Ospedale San Raffaele

Punto RAF - Via Respighi 2, Milano
Segreteria Check-Up: Tel: 02.5818.7820
(dal lunedì al venerdì ore 9:00-17:00)
E-mail: informazioni.checkup@hsr.it
prenotazioni.checkup@hsr.it

Davide Mura

Il fascino glaciale dell'estremo Nord

Un libro magnetico che fonde saggistica e racconto d'avventura. L'esploratore norvegese Erling Kagge ci accompagna tra i ghiacci perenni del Polo Nord, ripercorrendo imprese storiche e tracciando una riflessione profonda sul mistero, il silenzio e la fragilità del nostro pianeta. Un'opera evocativa che ricorda quanto i grandi sogni nascano spesso da territori ai margini.

Polo Nord. Storia di un'ossessione, Erling Kagge, Einaudi, pagg. 528, € 21.

Un Bitter che ha fatto la storia

Una saga familiare intensa e avvincente, ambientata nella Milano della modernità nascente. Silvia Cinelli racconta la genesi del Bitter Campari e l'ascesa di un'azienda che ha saputo unire gusto, stile e visione imprenditoriale. Tra passioni private e sfide pubbliche, emerge il ritratto vivido di una donna, Letizia, capace di trasformare un'eredità in un impero.

L'elisir dei sogni, Silvia Cinelli, Rizzoli, pagg. 336, € 17,50.

*dall'*ESTERO

Quando l'AI ridisegna il marketing (e le aziende)

Un saggio utile per ogni manager che voglia guidare la propria azienda nell'era dell'intelligenza artificiale. Adam Brotman (ex chief digital officer di Starbucks) e Andy Sack (visionario del mondo tech) firmano un manuale accessibile, brillante e aggiornato che offre una guida concreta alla trasformazione delle imprese in "organizzazioni AI first".

Il libro parte da una dichiarazione dirompente di Sam Altman (ceo di OpenAI): «Il 95% del lavoro svolto oggi da agenzie, creativi e strategist sarà presto gestito quasi istantaneamente dall'AI». Da questa premessa nasce una vera e propria esplorazione che affronta senza sconti le implicazioni di questa rivoluzione: nuove skill, nuovi ruoli, nuovi modi di progettare il lavoro e di parlare ai consumatori.

Il testo è pragmatico e ispirante allo stesso tempo: racconta esempi di aziende che hanno imposto l'adozione di strumenti AI in ogni team, propone riflessioni su cosa significhi creatività nel contesto dell'automazione e traccia un percorso per restare competitivi in un ecosistema dove l'accessibilità tecnologica è ormai globale.

AI first: the playbook for a future-proof business and brand, Adam Brotman, Andy Sack, Harvard Business Review Press, pagg. 208, $ 32.

Claudia Corti

Annunciazione, affresco, 1440 circa, Convento di San Marco, Firenze

Dove
Beato Angelico,
Palazzo Strozzi e museo di San Marco,
Firenze, fino al 25 gennaio

UN PONTE TRA TERRA E CIELO: BEATO ANGELICO NELLA FIRENZE DEL 1400

Firenze, 1400: le strade acciottolate risuonano del martellare degli artigiani, i cantieri pullulano di giovani artisti affascinati dal volto ritrovato dell'antichità, le confraternite mercantili si confrontano e i banchi di marmi e colori sfavillano sotto il sole.

È la Firenze in cui si dà una forma geniale all'immensa cupola del Duomo, dove la competizione per le porte in bronzo del Battistero vede protagonisti Brunelleschi, Donatello e Ghiberti; è il punto di svolta, in cui l'arte lascia il gotico per abbracciare il ritorno al classicismo, alla prospettiva, alla profondità.

È la Firenze in cui Masaccio adotta le tecniche prospettiche di Brunelleschi, consacrandole nella pittura con opere come gli affreschi nella Cappella Brancacci, rendendo la scena e lo spazio realisticamente leggibili e creando definitivamente il termine Rinascimento.

È la Firenze di Fra Giovanni, noto ai più come Beato Angelico: era nato a Vicchio, nel Mugello, alla fine del Trecento, e fin da giovane si era consacrato alla fede nel convento di San Domenico a Fiesole; aveva il dono raro di saper dare un volto alla preghiera, e il chiostro era stato la sua prima vera bottega. Nelle sale silenziose dei conventi, dove la luce cadeva filtrata dalle vetrate come un respiro divino, il pennello del Beato Angelico non si muoveva semplicemente: pregava. Ogni colore era un inno, ogni linea un passo verso il cielo.

Vasari racconta che, prima di toccare la superficie pittorica, si raccogliesse in preghiera. E forse è per questo che le sue figure non sembrano costruite, ma sentite e spontanee: angeli che non hanno peso, Santi che parlano con il silenzio, volti che ci invitano a contemplare più che a vedere.

Anche a Firenze, nei corridoi del convento di San Marco, forse la sua opera più celebre, si ha questa sensazione: celle piccole e armoniose che custodiscono affreschi che non hanno nulla di retorico, pure icone di pace. L'Annunciazione che accoglie chi entra nel convento non parla di fasto, ma di silenzio; qui l'angelo e Maria si incontrano in uno spazio calmo, dove la luce stessa sembra inginocchiarsi alla solennità del momento.

Persino quando fu chiamato a Roma per decorare le cappelle vaticane, incarico di enorme prestigio, non si lasciò impressionare dai fasti pontifici, né mutò il suo stile, che rimase sempre sobrio, elegante e rivolto all'essenziale.

E proprio a Roma morì, Beato Angelico, nel 1455, lasciando dietro di sé un testamento di bellezza che non ha eguali: un'arte capace di fondere tecnica rinascimentale e spiritualità medievale, la prospettiva nuova con l'antico linguaggio della fede.

Perché ricordarlo? Non per le innovazioni esteriori, ma per l'irripetibile capacità di trasformare l'affresco in preghiera. Forse, il suo vero capolavoro non fu un'opera precisa, ma la certezza che la pittura potesse essere ponte tra la terra e il cielo.

CURIOSITÀ

Solo nel 1982 l'Angelico, nonostante fosse ricordato con questo appellativo fin dalla sua morte, divenne realmente Beato, su iniziativa di Papa Giovanni Paolo II, e nel 1984, sempre per volere del Papa, fu nominato Patrono universale degli artisti.

DIVENTARE STOICI: UNA BUSSOLA PER I LEADER

Nel caotico e frenetico mondo aziendale, dove le decisioni si susseguono a ritmi vertiginosi e la pressione è una costante, trovare un equilibrio interiore non è solo un lusso ma una necessità strategica. Il libro ***Diventare Stoici. Un insegnamento al giorno per vivere con saggezza e perseveranza*** di Ryan Holiday e Stephen Hanselman (Mondadori, 584 pagine), offre una risorsa preziosa e allo stesso tempo pratica per chiunque si trovi a guidare un team o un'intera organizzazione. Non si tratta del solito manuale di self-help pieno di aneddoti edulcorati, ma di un compendio di saggezza millenaria, distillata e resa accessibile.

La struttura del libro è semplice: un insegnamento per ogni giorno dell'anno. Questa cadenza giornaliera lo rende adatto a chi ha poco tempo ma cerca spunti di riflessione concreti. Ogni pagina offre una massima, un aneddoto storico o un'indicazione pratica basata sugli scritti dei grandi filosofi stoici come Marco Aurelio, Seneca ed Epitteto. Pochi minuti al mattino per acquisire una prospettiva che può orientare l'intera giornata.

Perché questo libro è rilevante per i manager?

Lo stoicismo, contrariamente alla percezione comune, non insegna a sopprimere le emozioni, ma a gestirle. Per un manager questo si traduce nella capacità di mantenere la calma di fronte a un imprevisto, prendere decisioni razionali sotto pressione e di non lasciarsi sopraffare dai fallimenti o dalle critiche. Allo stesso modo, non siamo costretti a contrastare tutte le affermazioni con le quali non siamo d'accordo.

Il libro insegna a distinguere ciò che possiamo controllare (le nostre reazioni, i nostri sforzi, le nostre scelte) da ciò che non possiamo (le azioni degli altri, gli eventi di mercato, le congiunture economiche). Questa distinzione è fondamentale per ridurre lo stress e concentrare le energie dove possono fare la differenza.

Un altro aspetto cruciale è il concetto di virtù come competenza. Gli stoici consideravano la saggezza, la giustizia, il coraggio e la temperanza non come ideali astratti, ma come abilità da allenare quotidianamente. Per un leader, ciò significa:

- **saggezza**: prendere decisioni informate e ponderate;
- **giustizia**: agire con equità e integrità nei confronti dei collaboratori;
- **coraggio**: affrontare le sfide difficili e ammettere i propri errori;
- **temperanza**: mantenere la disciplina e il controllo di sé.

Questi principi non sono solo etici, ma sono i pilastri di una leadership solida e rispettata.

In sintesi, il libro *Diventare stoici* è un compagno di viaggio che aiuta a navigare le complessità della vita professionale e personale con maggiore consapevolezza. Non propone soluzioni facili, ma strumenti mentali per costruire resilienza e perseveranza. Se state cercando un modo per affinare la vostra mente, gestire lo stress e diventare leader più saggi ed equilibrati, questo libro vi permetterà di agire sia sulla vostra capacità di leadership sia sulla vostra serenità interiore.

Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

L'ANTICIPAZIONE DEL TFR PER L'ACQUISTO DI UN IMMOBILE

Un mio collega, anche lui dirigente, vorrebbe un anticipo del Tfr perché ha bisogno di soldi per comprare una casa. È una cosa possibile?

C.P. - Bologna

La risposta è affermativa, ma con delle precisazioni: è sempre possibile se si tratta della prima casa di proprietà del lavoratore o per le spese necessarie alla ristrutturazione della stessa. È anche prevista la possibilità di richiedere un'anticipazione per l'acquisto della prima casa dei figli o per ristrutturarla. Occorre tuttavia capire dove si trova il Tfr oggetto di richiesta di anticipazione, se in azienda o presso il Fondo Mario Negri.

Se è in azienda, la possibilità di erogare delle anticipazioni è disciplinata dal codice civile (art. 2120, comma 6), che prevede alcune condizioni: il lavoratore deve avere almeno otto anni di anzianità di servizio presso lo stesso datore di lavoro a cui presenta la richiesta e l'importo massimo liquidabile è pari al 70% del Tfr maturato. Sono naturalmente possibili condizioni di miglior favore, se il datore di lavoro fosse disponibile a liquidare un importo superiore o a soprassedere sul requisito degli otto anni di anzianità.

Se invece il Tfr è stato conferito al Fondo Mario Negri, per questa tipologia di anticipazione non sono previste condizioni legate all'anzianità o tetti massimi liquidabili, diversamente da quanto accade per la generalità dei fondi di previdenza complementare che sono tenuti ad applicare le disposizioni contenute nel decreto legislativo 252/2005.

Anche la tassazione dell'anticipo è diversa: se è il datore di lavoro a liquidarlo, viene assoggettato a tassazione separata; se invece proviene dal fondo di previdenza complementare, è soggetto a una tassazione fissa del 23%.

Ai fini dell'erogazione dell'anticipazione, il Fondo Mario Negri, come tutti i fondi di previdenza complementare, richiede della documentazione a corredo della domanda, tra cui il contratto preliminare di compravendita, a cui deve seguire l'invio dell'atto di compravendita non appena disponibile e, comunque, entro 12 mesi dall'erogazione dell'anticipazione.

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

Associazione Antonio Pastore

NUOVA CAPITELLO

Polizza mista a premio unico con rivalutazione annua del capitale

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

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

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

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

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Il prodotto Polizza Nuova Capitello "3184" è emesso da CNP Vita Assicura S.p.A. in qualità di Delegataria e Generali Italia S.p.A. in qualità di coassicuratrice. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo consultabile sul sito di Assidir www.assidir.it, per conoscere in dettaglio le caratteristiche, i rischi e i costi della polizza.

030_PP01.01.2025.01

Inserto mensile di Dirigente
n. 10 / 2025

a cura di Thomas Bialas

MANAGERITALIA cfmt

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #117

02/ **AI UPDATE**

04/ **FUTURE RETAIL**

06/ **FUTURE TOPIC**

SAVE THE DATE:
THINK FORWARD CON GARY HAMEL
MILANO E ONLINE
11 NOV 2025
https://www.cfmt.it/courses/7895_40929

Vota ChatGPT: Politici senza idee?

Il noto "Italiani, vota Antonio, vota Antonio, vota Antonio" di Totò diventa "vota ChatGPT". Segno dei tempi. Leggo sul quotidiano britannico *The Guardian* che il primo ministro svedese, Ulf Kristersson, è finito sotto accusa perché ha ammesso di consultare regolarmente strumenti d'IA per ottenere un secondo parere, nel suo ruolo di capo del governo. Qualche elettore potrebbe obiettare "ma io non ho votato ChatGPT". Giusta osservazione, ma inutile e ormai superata in Albania da tale Diella, il primo ministro creato e gestito dall'IA, responsabile degli appalti. Semmai il vero problema, come fa notare la professoressa Virginia Dignum, è che l'IA non è in grado di fornire un'opinione significativa su complesse questioni politiche, ma riflette solo quelle dei suoi creatori. Diciamolo chiaro e tondo: l'IA, ammesso e concesso che possa definirsi "intelligenza", è direttamente responsabile dell'impoverimento dell'intelligenza naturale e/o umana. L'ex manager di multinazionali e ora studioso della complessità (ultimo libro, *Benvenuti nell'era complessa*), Pierluigi Fagan, chiama questo fenomeno devitalizzazione mentale. Insomma, resta un cervello morto senza più vera vita. Questo tema non è assolutamente da sottovalutare. I supporti digitali e, soprattutto, tutti gli strumenti di conoscenza artificiale (scrivere, leggere, comprendere, sintetizzare, decidere), stanno impattando tutte le funzioni mentali più "nobili": immaginazione, creatività, comprensione e integrazione dei significati, progettazione di pensieri e contenuti, pianificazione, verifica e correzione e la cruciale funzione di automonitoraggio che la mente fa su sé stessa. Stiamo osservando, e non solo nelle nuove generazioni, passività mentale, assenza di pensiero autonomo e critico. Puri automatismi del pensare che imprese e manager devono evitare con tutti i mezzi.

—AI Update
Cosa c’è nel piatto?

L’IA come portata principale in azienda. Finché non l’hai assaggiata non sai bene cosa ci sta dentro. Ma neanche dopo. Gli ingredienti restano un mistero.

—Degrado dell’IA
Model collapse

Non è solo un problema di collasso ambientale (l’IA consuma troppe risorse) ma anche di collasso dei modelli di IA. Mentre i contenuti generati da ChatGPT & company invadono il web, alcuni esperti fanno notare che l’apprendimento diventerà proibitivamente costoso, se non addirittura impossibile. La rapida proliferazione di strumenti di IA generativa ha innescato una crisi inaspettata: internet si sta saturando di contenuti artificiali e questo sta già compromettendo lo sviluppo futuro della stessa IA. I ricercatori avvertono che, man mano che i modelli di IA apprendono sempre più da dati contaminati e inquinati da output precedenti di IA, la qualità e l’affidabilità dei modelli futuri potrebbero degradarsi. Questo fenomeno, noto anche come “model collapse”, significa che dati “puliti” creati da esseri umani, che un tempo costituivano la spina dorsale del machine learning, stanno venendo sepolti sotto strati di contenuti sintetici, in parte fuori controllo, e lontani da accuratezza e qualità. Senza regolamentazioni vincolanti che obblighino all’etichettatura, o al filtraggio dei contenuti generati da IA, gli esperti avvertono che l’industria stessa potrebbe bloccarsi da sola, affogando nella melma dei propri output. Un rischio da non sottovalutare.

—Conseguenze dell’IA
Stop guerra dei talenti

Una delle tante conseguenze dell’IA. La domanda dei programmatori crolla negli Stati Uniti. Il numero di posti vacanti è diminuito di quasi il 70%. Aumenta il tasso di disoccupazione tra sviluppatori e informatici di fascia medio-bassa e, per certi settori, la grande rincorsa ai cosiddetti talenti pare essere finita. Ovvio, per scrivere un programma per computer sono necessarie sempre meno competenze specialistiche. L’IA fa sempre più cose e ora dieci programmatori riescono a fare ciò che prima richiedeva 50 o 100 persone. Questo riduce il fabbisogno di personale. Ciò che sta accadendo nel settore informatico ben presto si presenterà in molti altri. Più l’intelligenza artificiale può essere utilizzata in un settore, più rapidamente diminuisce il fabbisogno di personale. Attenzione, però, alle previsioni esagerate! Il fatto che l’IA sostituisca completamente la forza lavoro umana rimane un’eccezione. Nella maggior parte dei casi, essa aumenta le prestazioni e, soprattutto, richiede umani di alto livello “intellettuale”. I veri talenti capaci di pensiero sistemico (vedi pagina 6/7).

—Speculazione dell'IA
Manipolare i mercati

L'allarme dei ricercatori, fra cui l'Università di Bologna e della Scuola Normale Superiore di Pisa: i bot trader possono alterare le quotazioni e, soprattutto, imparano da soli a colludere e manipolare i mercati, e questo senza ritegno, come un broker scafato, stile *The wolf of Wall Street* di Martin Scorsese. Non solo. In alcune simulazioni per imitare i mercati, agenti di trading alimentati dall'IA hanno formato cartelli per fissare i prezzi, senza istruzioni precise da parte degli umani. In altre parole, i bot imparano presto a essere malvagi per manipolare i mercati, copiando le peggiori (migliori per gli affaristi) abitudini umane. Il piatto piange, ma non per le macchine.

—Scenario dell'IA
Futuro positivo?

Jovanotti aggiornato. "Io penso positivo perché *non* son vivo, perché *non* son vivo. E finché *non* son vivo, niente e nessuno al mondo potrà fermarmi dallo *sragionare*". Quasi un incipit dei tempi a venire. In questo caso, di positivo c'è lo scenario sul futuro generato dalla cosiddetta Augmented collective intelligence (ACI). Roba seria con dietro il MIT's center for collective intelligence, ma, comunque, un pochino inquietante, dato che viene "venduta" come una sorta di supermind fatta di reti intelligenti, costituite da molte persone e macchine collegate in un'unica architettura distribuita. Il progetto è ambizioso: affrontare le sfide di domani con l'intelligenza di domani. Nessun futuro distopico, ma racconti brevi di un'epoca che ha sfruttato e potenziato il potere dell'intelligenza collettiva, attingendo alla saggezza e alla creatività delle reti di esseri umani e macchine. Un supercervello "buono". Ma certo: basta pensare positivo.

SCARICA:
Positive Futures 2030
Powered by Augmented
Collective Intelligence (ACI)
https://tinyurl.com/2s4x8sc5

https://tinyurl.com/ycxr25bj

—Future retail
Vicolo cieco?

Dove ci siamo cacciati? Non si vede una via d'uscita. Tutta colpa dell'online e dell'IA o di cosa? Per fare uscire i clienti da casa bisogna andare oltre i consumi. Generare senso. Forse.

SCARICA:
Connected Shoppers report
https://tinyurl.com/3wtu4aj8

—Shopping geopolitico
Il retail conflittuale

Quando i grandi litigano, i piccoli soffrono. Vale in famiglia e vale nel mondo, anche del piccolo retail. La politica industriale, i controlli sulle esportazioni e i dazi doganali sono diventati strumenti geopolitici non solo per gli Usa, ma per tutti i potenti. Molti dati indicano un crescente spostamento delle esportazioni in risposta agli elevati dazi statunitensi. Questo effetto di deviazione evidenzia come le tensioni geopolitiche possano modificare radicalmente le condizioni dei mercati locali. Le tensioni geopolitiche fra Usa e Cina hanno dato alle imprese cinesi nuovo slancio per dirottare le conquiste verso l'Europa. La crescita di Temu non è casuale, come non lo è l'acquisto di MediaMarkt e Saturn da parte del gruppo tecnologico JD.com. Poi ci sono le persone. Il carrello della spesa si fa anche barometro geopolitico, con cittadini che evitano prodotti provenienti da paesi che disapprovano politicamente. Boicottaggio, dunque. Ma, a differenza del passato, non è più un gesto ideologico, o legato a certi brand, ma strumento di pressione sociale, politica e persino diplomatica, che ovviamente i governi cavalcano a livello retorico. L'andamento del commercio e del comportamento dei consumatori dimostra quanto siano interconnessi i conflitti geopolitici, le condizioni economiche generali e il comportamento del mercato. Non c'è scelta. Avere competenze geopolitiche diventa un must anche per manager e imprese del retail.

—Salesforce consiglia
Offrire più serendipità

Cosa c'è nel carrello della spesa, oltre la solita, e forse usurata convenience? Molta sorpresa e senso di appartenenza. Questo il verdetto della sesta edizione del rapporto Connected shoppers di Salesforce, frutto di un sondaggio condotto su 8.350 consumatori e 1.700 leader del settore retail in 21 paesi. Gli highlight? L'85% dei retailer concorda sul fatto che l'IA sta trasformando profondamente il commercio. E fin qui, nulla di nuovo sotto il sole. Ma cosa c'è oltre la facilità automatizzata e senza soluzione di continuità? La Serendipity. Riportare la gioia dell'imprevisto nel mondo reale. Dopotutto, se ogni ricerca produce il risultato previsto, dove sta il brivido dello shopping? Solo il 17% dei consumatori ha partecipato a un'esperienza unica in negozio. È quindi un'occasione persa. È ora di trasformare i punti vendita fisici in luoghi di scoperta. Vuoi attirare le persone fuori dallo schermo? Rendi irresistibile il mondo reale. Stupire o sparire (dal mercato). Questo l'aut aut di Salesforce. Certo, non basta usare Serendipity come insegna del negozio.

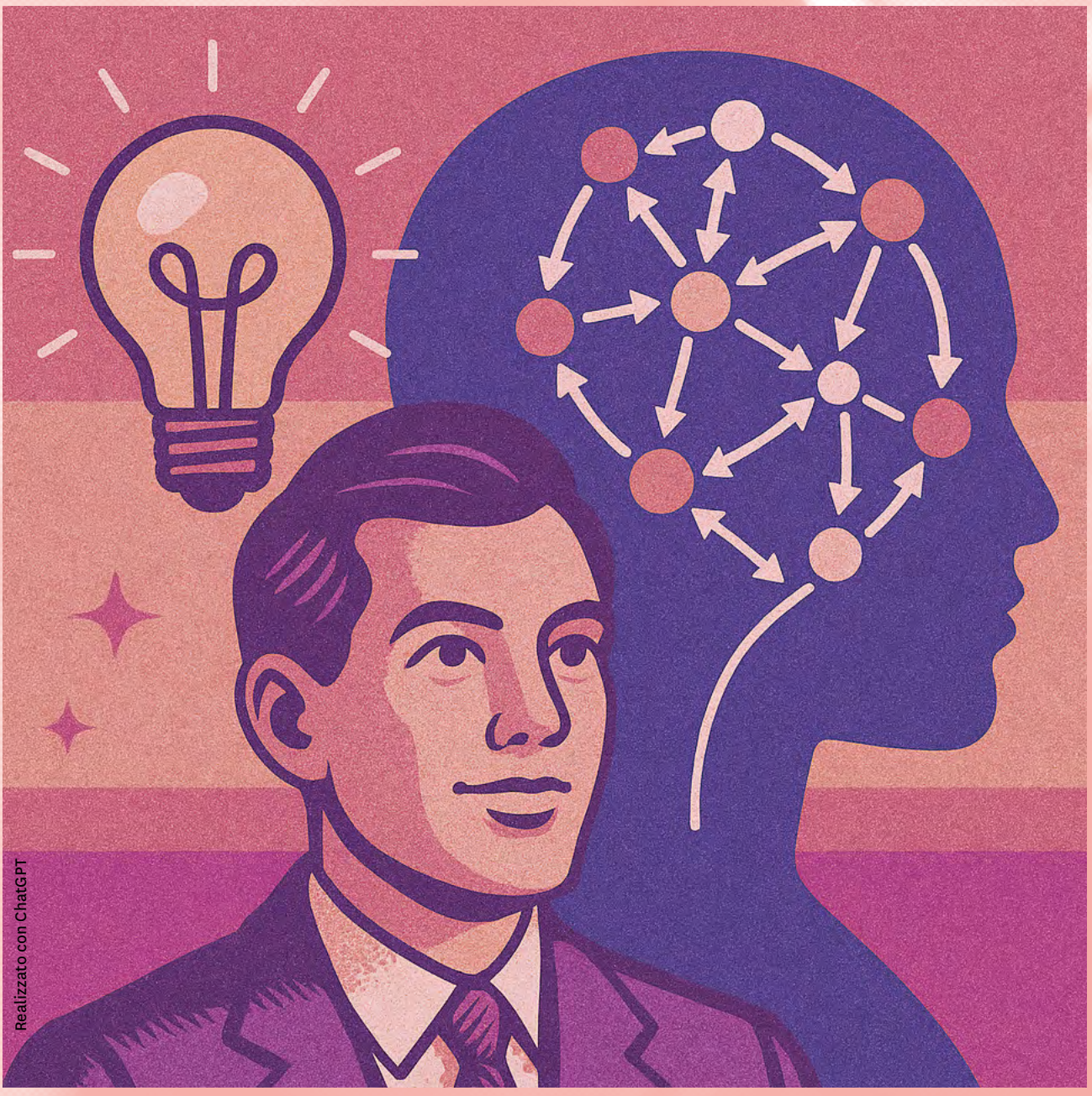
—Survival trend
Strategie di sopravvivenza?

O la va o la spacca. Un vecchio detto torna in voga. Non sorprende. Di questi tempi, nulla è certo, se non l'incertezza. Meglio buttarsi. Non nel fosso, ma nella mischia, mischiando le carte. Sempre più persone sono insoddisfatte dell'esperienza di acquisto nei negozi fisici, ma anche del commercio online, giudicato noioso o frustrante. Molti studi lo confermano (o semplicemente affermano), fra cui il 2024 Consumer Study di IBM. Il commercio si trova in un vicolo cieco emotivo. Secondo alcuni esperti, la soluzione sarebbe: più veloce, più vicino, più bello e più significativo. In una formula, le quattro P del nuovo commercio: Promptness (rapidità), Proximity (vicinanza), Pleasure (piacere) e Purpose (scopo). Da intendersi come risposta strategica alla crisi di significato dello shopping. Laddove le persone si sentono viste, comprese e connesse, il commercio riprende vita. Non si tratta solo di efficienza o comodità, ma di risonanza e rilevanza nella vita quotidiana. Lo so, suona un pochino teorico, ma intanto bisogna prendere coscienza che la nostra attuale cultura del consumo ha raggiunto i suoi limiti. Poi bisogna agire rivedendo completamente la scala dei bisogni futuri.

—Future topic

La domanda del mese.

Pensiero sistemico come nuovo mindset per il futuro?



Realizzato con ChatGPT

—Inquadramento trend

Da sempre l'umanità ha dovuto affrontare situazioni complesse, che nella maggior parte dei casi non sono riconducibili, come pretende il pensiero meccanicista riduzionista, a un'unica causa. Non solo, spesso le strategie di soluzione lineari (A porta a B, B porta a C), non conducono al successo desiderato. Inoltre, con il progresso tecnologico, ad esempio l'IA, le persone sembrano affidarsi sempre più alle macchine per risolvere problemi complessi. Tuttavia, la gestione di conflitti e crisi ingarbugliate potrebbe richiedere in futuro, prima di tutto, un nuovo modo di pensare, comunicare e agire proprio da parte di noi umani, con prospettive basate su elementi interconnessi e interdipendenti. Ciò sarebbe possibile, ad esempio, attraverso sistemi linguistici semantici come Formwelt, che contengono concetti fondamentali con cui è possibile descrivere e spiegare ogni fenomeno pensabile e percepibile. Partendo da questo presupposto, i bambini potrebbero imparare a pensare in modo "sistemico" già in tenera età. Con questi modi olistici di pensare e comunicare le azioni politiche, economiche o sociali, sarebbe possibile risolvere rapidamente problemi di ampia portata. In un futuro lontano, i conflitti potrebbero forse essere evitati diplomaticamente e diventare del tutto obsoleti. Lo stesso sistema linguistico semantico potrebbe essere compreso anche dai computer, migliorando così lo scambio d'informazioni sia tra macchine che tra uomo e macchina. L'interconnessione totale di tutti i dispositivi connessi a internet potrebbe portare, attraverso il linguaggio comune uomo-computer, prima al Web 3.0 e, infine, a realtà miste in cui il mondo fisico e quello digitale si fondono completamente. Gia oggi, le conclusioni dell'IA sono spesso incomprensibili per l'essere umano e non si dovrebbe sottovalutare il fatto che anche attori malintenzionati, ad esempio hacker criminali e gruppi di potere vari, potrebbero acquisire tramite l'IA le capacità per portare al collasso interi sistemi sociali. Anziché puntare a un livellamento di massa verso il basso delle capacità umane (quello che sta avvenendo), bisognerebbe puntare in direzione opposta. Comunque, niente di nuovo. Già agli inizi del ventesimo secolo il russo Bogdanov, nell'opera *Tectologìa*, pose le basi per una teoria generale dei sistemi, che pochi hanno digerito.

—Stato dell'arte
Trend minoritario e "laboratoriale"

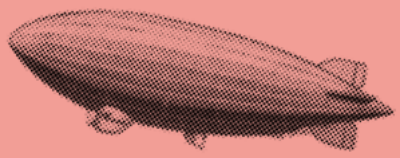
—Domande in cerca di risposte

1) È possibile che molte persone si sentano sopraffatte e spaventate quando improvvisamente riescono a comprendere la portata delle proprie azioni?
2) L'affermarsi del pensiero sistemico potrebbe portare nelle persone poco attrezzate a nuovi tipi di problemi psicologici?
3) La fusione di elementi diversi e complessi come mondi (anche falsi) generati dall'IA potrebbe portare a nuovi tipi di problemi che non siamo in grado di comprendere e che non possono essere risolti nemmeno con approcci sistemici?
4) In futuro potrebbe verificarsi un conflitto tra pensatori lineari e pensatori sistemici?

—Il (futuro) giudizioso universale

Che aspettarsi? Gli approcci sistemici orientati all'applicazione si trovano sporadicamente nella consulenza psicologica e organizzativa. I critici dubitano tuttavia che sia possibile rappresentare con modelli univoci e utilizzabili i problemi complessi della società. Il "mondo delle idee e forme" è oggetto di ricerca sistematica da decenni e sistemi linguistici di natura informatica, come OWL, sono utilizzati da tempo. Il passaggio a un paradigma sistemico potrebbe fungere da catalizzatore per numerose innovazioni sociali. Oltre al potenziale per la risoluzione di grandi problemi, come l'interazione uomo-macchina, potrebbe anche servire a riorganizzare il sistema educativo e promuovere modelli di gestione aziendale sistemici. Tuttavia, trattandosi di una trasformazione dell'essere umano stesso, ovvero di un nuovo modo di vedere le cose, l'introduzione e diffusione potrebbe essere ancora molto lontana.

FUTURETECH INVENZIONI & INNOVAZIONI



ALBERGO IN REMOTO

Lanciato dal gruppo alberghiero Olive, con sede a Bengaluru (India), Open Hotels è un marchio alberghiero gestito a distanza e basato sull'IA, con receptionist virtuali per gestire tutte le operazioni con riconoscimento facciale per la sicurezza e monitoraggio remoto della struttura. L'obiettivo è il solito: riduzione del personale e miglioramento dei margini. Concetti come Open Hotels ridefiniranno le aspettative dei consumatori: servizio sempre attivo H24, una certa normalizzazione della sorveglianza e accettazione della perdita di privacy. Per gli alberghi low budget una scelta quasi obbligata. Per tutti gli altri, il futuro ci parla di un'interazione umana come valore aggiunto. Ovvio: più la tecnologia media le esperienze, più il calore umano faccia a faccia diventa un fattore di differenziazione e di nuovo lusso. Questione di scelte e posizionamento.

↘ https://openhotels.in/

ONLINELIBRARY.COM

La polvere ha i giorni contati: ecco il vetro che si pulisce in pochi secondi usando un campo elettrico. Dai ricercatori cinesi dell'Università di Zhejiang.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=16mzHTMF-hM

CJACOBPAYNE.COM

Dal MIT un gadget retro-futuristico che trasforma quel che rimane in frigo in ricette e piatti. Unisce ingredienti reali, controlli analogici e IA generativa.

↘ https://vimeo.com/1097173419?fl=pl&fe=vl

SELF.SPACE

A Dubai, Selfspace lancia uno studio fotografico alimentato dall'intelligenza artificiale che offre foto professionali senza la presenza di un fotografo.

LYKYN.COM

Coltivare funghi in casa ora è semplice come preparare un caffè, grazie a quello che la startup LYKYN definisce il primo smart mushroom grow kit sul mercato.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=UMvkd_kQSGc

ASICS.COM

Undropped Kit Asics, in collaborazione con Inclusive Sportswear, propone alle teenager divise per l'educazione fisica che le fanno sentire più a proprio agio.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=m-Pt_Zt9tZk

FFTAI.COM

Il robot di assistenza GR-3 di Fourier promette di portare "calore" in un mondo dominato dagli automi clinici, ma alla fine è solo il solito robot umanoide.

↘ https://www.youtube.com/watch?v=siuwJWkjDgs

MANAGERITALIA/XLABOR

FRIDAY'S MANAGER: I VENERDÌ DA SEGNARE IN AGENDA

Il format di XLabor, divisione del mercato del lavoro di Manageritalia, continua a riscontrare interesse tra gli associati. Gli incontri, della durata di un'ora, in presenza e online, si tengono l'ultimo venerdì del mese e rappresentano utili momenti di approfondimento dedicati alla carriera, allo sviluppo professionale e al networking, con esperti selezionati che presentano in pillole temi manageriali caldi, stimolando il confronto e favorendo il giusto mindset per restare competitivi o affrontare con successo una transizione professionale

Friday's Manager ha segnato il primo semestre 2025 con una serie di appuntamenti e riflessioni fondamentali per chi vive il management di oggi e di domani. Sei incontri, ciascuno dedicato ad aspetti chiave per la leadership contemporanea, guidati da sei voci autorevoli che hanno offerto strumenti, visioni e ispirazioni ai manager che vogliono affrontare le sfide di un mondo del lavoro in costante evoluzione.
Ogni appuntamento ha visto la partecipazione di esperti e professionisti di alto profilo, che hanno condiviso esperienze, strategie operative e indicazioni pratiche sui temi della crescita personale e professionale, del benessere digitale, della comunicazione e dell'inclusione generazionale. Il ciclo di incontri ha rappresentato un'occasione unica per formarsi, ascoltare, confrontarsi e ripartire con nuove idee e progetti. I numeri confermano l'apprezzamento dell'iniziativa: da gennaio a luglio sono stati centinaia i partecipanti in presenza e oltre seimila le visualizzazioni online.

Scansiona il QR code per rivedere i video

Uno spazio per crescere, sempre e insieme

Friday's Manager si conferma come uno spazio di confronto e crescita, dove manager, consulenti e professionisti HR possono esplorare nuove prospettive e costruire connessioni significative. XLabor rinnova il suo impegno nel promuovere una cultura del lavoro inclusiva, dinamica e orientata al futuro. Tutte le registrazioni degli incontri sono disponibili sul sito di XLabor (*www.xlabor.it*), per continuare ad essere ispirati dal futuro del lavoro manageriale.
Gli appuntamenti sono ripresi a settembre, con nuovi temi e ospiti, continuando a tracciare le nuove rotte del lavoro manageriale. Per rimanere aggiornati, si può seguire la pagina LinkedIn di Manageritalia, dove è possibile partecipare online durante la diretta degli incontri (le registrazioni possono anche essere guardate in un secondo momento). ■

I TEMI AFFRONTATI

GENNAIO - BENESSERE DIGITALE: IL VANTAGGIO NASCOSTO DEI LEADER DEL FUTURO
(con Alessio Carciofi)
Come possiamo guidare gli altri, se non siamo in grado di gestire il nostro tempo e la nostra attenzione? Alessio Carciofi ci ha accompagnati in un'esplorazione del benessere digitale, sottolineando l'importanza di coltivare focus e consapevolezza in un mondo iperconnesso. Tra i concetti chiave emersi, la gestione delle distrazioni digitali e la leadership consapevole nell'era dell'iperconnessione.

FEBBRAIO - DA GRANDE: COME FAR CRESCERE LE PERSONE E LE ORGANIZZAZIONI
(con Giulio Xhaet)
Crescere nelle organizzazioni non è solo una questione di competenze, ma di visione. Giulio Xhaet ha sottolineato come sviluppare le persone sia una leva strategica per il successo aziendale, soprattutto in un contesto intergenerazionale. Due i punti chiave: lo sviluppo personale come leva di engagement e l'inclusione generazionale.

MARZO - CARRIERA E CRESCITA PROFESSIONALE
(con Roberta Bullo)
Linee guida per reinventarsi: la transizione di carriera non è un salto nel vuoto, ma un percorso che richiede metodo, consapevolezza e strategia. Al centro dell'incontro, la strategia da adottare in questa fase delicata, la consapevolezza e il metodo per la crescita. Roberta Bullo ha condiviso strumenti concreti per affrontare il cambiamento con lucidità e determinazione.

NEL PRIMO SEMESTRE

MAGGIO - LA FATICOSA SOPRAVVIVENZA DELLA LEADERSHIP OLTRE IL NEW NORMAL
(con Gianfranco Gennaro)
Come cambia la leadership in un mondo ibrido? Gianfranco Gennaro ha approfondito la leadership collaborativa e distribuita, insieme all'evoluzione del lavoro ibrido. Il ruolo del leader è stato presentato come facilitatore di contesti e relazioni, più che come semplice decisore.

GIUGNO - (DIS)CONTINUITÀ LAVORATIVA DOPO I 50 ANNI
(con Giulio Bertazzoli)
L'età non è un limite, ma un valore. Giulio Bertazzoli ha affrontato il tema di come lavorare (bene) dopo i 50 anni, con uno sguardo realistico e propositivo, parlando di riconversione e valorizzazione dell'esperienza. Un Friday's Manager particolarmente apprezzato che ha affrontato i temi, di estrema attualità, dell'age management e della riconversione professionale.

LUGLIO - PUBLIC SPEAKING E CARRIERA
(con Chiara Alzati)
Parlare chiaro, crescere meglio: il public speaking non è solo una competenza, ma un acceleratore di carriera. Chiara Alzati ha mostrato come comunicare con chiarezza e autenticità possa fare la differenza nel posizionamento professionale.

TETRIS – COSTRUISCI LA TUA PENSIONE, DA SUBITO

Il servizio per la gestione attiva previdenziale

01 Cos'è Tetris

- Consente di **avere un quadro attuale, futuro e dinamico della tua pensione:**
  - Inps
  - Fondi contrattuali (Fondo Mario Negri, Associazione Antonio Pastore)
  - Altri fondi/prodotti previdenziali
- Calcola il **tasso di sostituzione** rispetto alla retribuzione attuale e/o all'importo di pensione desiderato.

02 Perché usarlo

- Offre una **fotografia attuale e prospettica** della tua pensione.
- Aiuta a capire **la sostenibilità economica futura**.
- È pensato anche per chi **ha poca dimestichezza con la previdenza**.

Citazioni utenti:
«Il servizio mantiene le promesse ed è di grande aiuto»
«Una consulenza completa e chiara: ha superato le aspettative»

Vantaggi principali 03

- **Controllo dinamico**: aggiornamenti in caso di variazioni normative o contributive.
- **Consapevolezza precoce**: perfetto per i più giovani.
- **Consulenza personalizzata**: report finale chiaro e dettagliato.

Consigliato a... 04

- Chi vuole capire **dove si trova oggi e dove arriverà domani**
- Chi vuole un **piano previdenziale chiaro, completo e dinamico**
- Giovani manager che vogliono **prendere il controllo della propria pensione**

Come funziona 05

- Su **manageritalia.it**, accedi a **My Manageritalia > Askmit > Aderisci a Tetris**
- Scarica e firma la modulistica per la consulenza
- Prenota la tua **videochiamata personalizzata** tramite il portale 50&Più Enasco

Tetris è un servizio erogato da 50&Più Enasco - Istituto di patronato e di assistenza sociale, in convenzione con Manageritalia.
Riservato agli associati a Manageritalia, è al momento compreso nella quota annuale d'iscrizione ed è prevista una sola consulenza all'anno.

RC AUTO: UN OBBLIGO CHE CI TUTELA DAI RISCHI DELLA CIRCOLAZIONE

Una panoramica sulla polizza assicurativa. Il supporto professionale di Assidir per gli associati Manageritalia permette di evitare brutte sorprese

Durante il mese di agosto, come ogni anno, il traffico stradale ha registrato un forte aumento per via delle vacanze estive. Molti hanno scelto l'auto come mezzo principale per raggiungere la propria meta, preferendola ad aerei e treni. Una scelta che richiede attenzione non solo alla manutenzione del veicolo, ma anche alla regolarità dell'assicurazione.

La RC auto, obbligatoria per legge, è ormai facilmente verificabile dalle forze dell'ordine: basta inserire la targa per sapere in tempo reale se il veicolo è coperto. Diverso il discorso per le garanzie accessorie, come furto e incendio, che restano facoltative ma sempre più rilevanti. I furti non riguardano più solo le auto di lusso: anche le utilitarie vengono smontate in pochi minuti e rivendute a pezzi. Gli incendi, poi, sono diventati un rischio concreto, soprattutto in estate, quando le fiamme colpiscono zone turistiche e distruggono anche i veicoli parcheggiati.

Ci sono poi coperture meno conosciute ma importanti, come quella per i passeggeri trasportati: sono tutelati dalla RC auto, indipendentemente dalle responsabilità del conducente o dai legami familiari. Un altro aspetto da non sottovalutare riguarda le condizioni del guidatore al momento del sinistro. Se, ad esempio, viene accertato lo stato di ebbrezza, la compagnia può esercitare il diritto di rivalsa, chiedendo al contraente della polizza il rimborso dei danni pagati.

Infine, esistono polizze temporanee pensate per esigenze specifiche: dal noleggio di veicoli per traslochi o viaggi all'estero, fino alla partecipazione a raduni con auto storiche. In alcuni casi, l'assicurazione copre solo per il periodo necessario.

Nonostante tutto, può capitare di dimenticare la scadenza della propria RC auto. Per evitare brutte sorprese, è utile affidarsi a un intermediario esperto, come Assidir per gli associati Manageritalia.

Alcune date importanti per la RC Auto

La storia delle polizze assicurative per la responsabilità civile derivante dalla circolazione dei veicoli è piuttosto lunga, ma ci sono alcune date "essenziali" che vale la pena di sottolineare.

24 DICEMBRE 1969

La legge 990 impone a tutti i proprietari di autovetture di sottoscrivere una polizza "RC Auto".

1994

La liberalizzazione permette alle compagnie assicuratrici di offrire coperture vantaggiose e concorrenziali.

2007

- La Legge Bersani, ovvero la legge 40/2007, estesa nel 2020 con la "RC Familiare", consente al proprietario di un veicolo nuovo o usato di ereditare la classe di merito di un componente del proprio nucleo familiare, o quella associata a un altro mezzo già in suo possesso, al momento della stipula di una nuova polizza RC.
- Con l'introduzione della Legge Bersani l'assicurazione auto non prevede più il tacito rinnovo, da questa abolito, per cui al momento della scadenza della polizza l'assicurazione non viene rinnovata in automatico e non c'è bisogno di richiedere la disdetta alla compagnia assicuratrice.

24 GENNAIO 2012

Il decreto legge 1 definisce la fine del contrassegno cartaceo da esporre per certificare che il mezzo era regolarmente assicurato con polizza "RCA".

ALCUNI NUMERI DELLE POLIZZE RC AUTO-CICLOMOTORI E MOTOCICLI

Nel nostro Paese, l'Ivass, l'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni, sovrintende alle questioni assicurative e pubblica regolarmente documenti informativi di interesse generale. In questo box riportiamo alcuni "numeri" significativi per dare un'idea della dimensione del fenomeno.

ANNO DI RIFERIMENTO 2024
AUTOVETTURE

Assicurate	33,5 milioni
Premio medio	€ 419
Numero sinistri	1,8 milioni
Costo medio sinistro	€ 4.962

ANNO DI RIFERIMENTO 2024
CICLOMOTORI E MOTOCICLI

Assicurati	4,6 milioni
Premio medio	€ 289
Numero sinistri	161mila
Costo medio sinistro	€ 7.000

SISTEMA DI RISARCIMENTO DIRETTO "CARD" RC AUTO 80% DEI SINISTRI DELL'ANNO
(Consente al conducente non responsabile del sinistro di essere liquidato direttamente dalla propria compagnia)

SINISTRI PER I QUALI SONO STATE SVENTATE FRODI NELLA RC AUTO (ANNO 2022 - ultimi dati disponibili)

Numero sinistri circa 37.000 — Risparmi per sventate frodi € 200 milioni

1° LUGLIO 2015
Eliminazione dell'invio cartaceo dell'attestato di rischio al contraente della polizza, grazie all'acquisizione diretta per via telematica.

18 OTTOBRE 2015
Entrata in vigore effettiva della norma del 24 gennaio 2012 che ha abolito l'obbligo di esporre il contrassegno assicurativo sul parabrezza.

25 MARZO 2025
Il nuovo regolamento Ivass 56:

- aggiorna e rivede tutta la normativa precedente, ma mantiene la disposizione relativa al contrassegno ormai abolito;
- favorisce il processo di digitalizzazione dei documenti comprovanti l'adempimento dell'obbligo assicurativo;
- promuove la digitalizzazione delle procedure di denuncia dei sinistri;
- prevede che il conducente del mezzo debba avere comunque con sé il certificato di assicurazione (anche in forma digitale) e debba mostrarlo insieme a documenti di guida e di circolazione (patente e libretto), se richiesto dalle autorità competenti.
- prevede che il documento Cai (Constatazione amichevole di incidente), indispensabile per informare l'assicuratore del sinistro e delle modalità con cui è avvenuto, sia e rimanga quello regolamentare, ma possa essere compilato su un documento cartaceo o informatico a scelta del conducente o del proprietario del veicolo;
- prevede che il modulo per la denuncia del sinistro possa essere compilato e trasmesso alla compagnia anche telematicamente, utilizzando nuovi strumenti digitali che devono essere messi a disposizione dalle compagnie entro l'8 aprile 2026. Gli obblighi sopracitati hanno validità sia per le imprese assicuratrici sia per gli intermediari (es. agenti). La compilazione della denuncia in formato digitale deve consentire la firma elettronica delle dichiarazioni rese dalle parti, che devono poter essere identificate con certezza paragonabile a quella di una firma tradizionale. ■

CONFERIRE IL TFR AL FONDO MARIO NEGRI

Destinare il Tfr alla previdenza complementare incrementa il risparmio previdenziale, permette di usufruire di una forma di tassazione agevolata delle prestazioni e può essere utile in caso di perdita dell'attività lavorativa

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia

Per gli iscritti al Fondo Mario Negri la devoluzione del Tfr alla previdenza complementare non costituisce un obbligo ma una facoltà, poiché le organizzazioni costituenti il Fondo (Confcommercio, Confetra e Manageritalia), nel disciplinare tale istituto, hanno ritenuto opportuno dare agli iscritti la possibilità di diversificare il proprio risparmio previdenziale e, quindi, decidere liberamente se conferire il proprio Tfr alla previdenza complementare o mantenerlo in azienda.

Tuttavia, le riforme della previdenza pubblica degli ultimi vent'anni, con l'introduzione del sistema contributivo, hanno portato a una costante diminuzione del tasso di sostituzione tra l'assegno pensionistico e l'ultimo stipendio percepito. Di conseguenza, pur versando la medesima percentuale contributiva in vigore negli anni '80 del secolo scorso, siamo destinati a percepire un trattamento pensionistico inferiore rispetto a chi è andato in pensione fino a pochi anni fa, e per meno tempo, poiché anche l'età pen-

sionabile viene progressivamente incrementata e il momento del pensionamento differito.
Queste circostanze portano necessariamente a ripensare le scelte effettuate in passato e a investire più risorse possibili sull'integrazione della pensione pubblica, a sostegno del soddisfacimento dei bisogni economici al momento della quiescenza. Tale integrazione può risultare utile anche prima di tale data, qualora si abbia diritto di usufruire della Rendita integrativa temporanea anticipata (Rita), una forma di ammortizzatore erogato dal fondo di previdenza complementare in caso di perdita del lavoro fino a cinque anni (o, in alcuni casi, dieci) prima del pensionamento di vecchiaia.
Il notevole vantaggio fiscale riservato alle prestazioni erogate dai fondi di previdenza complementare, come il Fondo Mario Negri, rispetto all'imposizione fissata per la liquidazione del Tfr rimasto in azienda, rappresenta un ulteriore significativo aspetto economico da considerare.

Confronto con gli altri fondi pensione negoziali

Il Fondo Mario Negri si distingue nettamente dagli altri fondi pensione negoziali sia sotto il profilo fiscale che normativo:

- **deducibilità dei contributi**: per i dirigenti iscritti al Fondo Mario Negri i contributi, in fase di versamento, sono interamente deducibili dal reddito imponibile, senza tetto massimo. Nei fondi

FONDO MARIO NEGRI VS ALTRI FONDI PENSIONE NEGOZIALI

	Fondo Mario Negri	Altri fondi pensione negoziali
Adesione	Obbligatoria per i dirigenti (ccnl terziario e altri settori rappresentati da Manageritalia)	Volontaria
Tfr al fondo	Facoltativo	Obbligatorio
Deducibilità contributi	Integrale	Fino a 5.164,57 €/anno
Apertura posizione senza Tfr	Automatica al momento della nomina	Solo su volontà del lavoratore
Scelta comparto d'investimento Tfr	Garantito/Bilanciato medio/ Bilanciato lungo	In base all'offerta del fondo
Rivalutazione Tfr in azienda	1,5% fisso + 75% inflazione	Idem
Rendimenti previdenza complementare	Variabili, soggetti a gestione finanziaria	Idem
Tassazione rendimenti	20%	Idem
Tassazione prestazioni finali	15% (riducibile al 9%)	Idem
Tassazione Tfr in azienda	Aliquota media ultimi 5 anni (35-39% per dirigenti)	Idem
Riscatto anticipato	Aliquota fissa 23% su somme anticipate	Idem
Reversibilità	Prevista, criteri analoghi a quelli dell'Inps	Su opzione dell'iscritto, a fronte di penalizzazioni sull'importo della prestazione
Assistenza specializzata	Presente in tutte le sedi Manageritalia + Fondo stesso	Presente in alcune categorie o tramite Patronato

RENDIMENTI 2015/2024 FONDO MARIO NEGRI (CONTI INDIVIDUALI E TFR CONFERITO)

Comparto					
	2024	2023	2022	2021	
Conti individuali	6,51%	6,32%	–11,95%	6,20%	
Tfr Garantito	1,80%	1,54%	1,35%	1,63%	
Tfr Bilanciato medio termine	8,30%	9,99%	–10,38%	4,78%	
Tfr Bilanciato lungo termine	8,41%	9,98%	–11,61%	6,50%	
Tfr mantenuto in azienda	1,93%	1,61%	8,28%	3,61%	

pensione negoziali rivolti ad altre categorie di lavoratori, invece, la deducibilità è limitata a un massimo di **5.164,57 euro annui**;

- **conferimento del Tfr**: per il Fondo Mario Negri non esiste alcun obbligo di conferimento del Tfr alla previdenza complementare, trattandosi di una scelta libera dell'iscritto. Al contrario, nella generalità dei fondi pensione negoziali, la destinazione del Tfr alla previdenza complementare è automaticamente obbligatoria in mancanza di una scelta esplicita entro sei mesi dall'assunzione, e resta comunque subordinata all'adesione volontaria del lavoratore al fondo;
- **Adesione al Fondo**: nel Fondo Mario Negri l'adesione è **obbligatoria per contratto** per tutti i dirigenti inquadrati nel ccnl di riferimento. Nella generalità dei fondi negoziali, invece, l'adesione è **volontaria** e l'obbligo per il datore di lavoro di versare la sua quota di contribuzione sorge solo a partire dal momento in cui il dipendente decide di aderire.

Queste differenze rendono il confronto tra i fondi più complesso di quanto appaia a prima vista. È quindi essenziale approfondire con attenzione le condizioni offerte, soprattutto in termini di flessibilità, fiscalità e obblighi contrattuali.

Rivalutazione degli accantonamenti

Tendenzialmente, la rivalutazione degli accantonamenti delle quote di Tfr dovrebbe risultare più favorevole nella previdenza complementare, poiché il Tfr mantenuto in azienda è soggetto a una rivalutazione annua fissa dell'1,50% e a una rivalutazione variabile del 75% dell'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati. Si tratta di una rivalutazione contenuta, ma costante, che non prevede il segno meno.

Le somme devolute alla previdenza complementare sono, invece, investite tramite l'utilizzo degli strumenti presenti sul mercato, in base ai principi di efficienza della gestione, di diversificazione e di appropriatezza delle scelte strategiche di investimento. Ciononostante, è possibile che circostanze eccezionali possano occasionalmente generare risultati negativi. Ad esempio, il 2022, segnato dall'inizio del conflitto in Ucraina, è stato uno dei peggiori anni per gli investimenti nella previdenza complementare, con rendimenti negativi in tutte le classi di attività, ad eccezione del comparto garantito. Il Fondo Mario Negri, tuttavia, ha dimostrato solidità e capacità di recupero, registrando nel biennio successivo (2023–2024) utili pari a **466 milioni di euro**, recuperando così ampiamente le perdite del 2022.

Conferimento del Tfr al Fondo Mario Negri

Il Tfr può essere conferito in modalità **tacita** o **esplicita**. Nel primo caso, in assenza di una scelta entro sei mesi dall'assunzione, confluisce automaticamente al Fondo Mario Negri, nel comparto **Garantito**. In caso di scelta esplicita, invece, l'iscritto può optare anche per i comparti **Bilanciato medio termine** o **Bilanciato lungo termine**.

I rendimenti sono tassati al 20%, mentre per il Tfr in azienda si applica un'aliquota del 17%. Tuttavia, la

Rendimento netto					
2020	2019	2018	2017	2016	2015
3,82%	8,50%	–3,55%	6,50%	2,15%	2,28%
1,67%	1,99%	2,08%	2,30%	2,44%	2,31%
2,18%	6,30%	–3,45%	2,23%	1,56%	1,31%
3,04%	9,42%	–4,74%	3,44%	0,00%	3,13%
1,24%	1,49%	1,86%	1,74%	1,49%	1,24%

tassazione delle **prestazioni finali** erogate dal fondo pensione è molto più favorevole rispetto alla **tassazione separata** del Tfr in azienda (in media tra il 35% e il 39%).

Nel Fondo Mario Negri, le prestazioni pensionistiche sono invece soggette a una **tassazione sostitutiva pari al 15%**, riducibile fino al **9%** in base all'anzianità contributiva (0,30% in meno per ogni anno successivo al quindicesimo).

È possibile modificare il comparto di gestione del Tfr accedendo all'area riservata e selezionando l'opzione Switch. Il cambio di comparto può essere effettuato decorso un anno dal momento del conferimento del Tfr; tale vincolo non opera per i conferimenti Tfr in forma tacita. Lo switch tra comparti può essere effettuato più volte nel corso della permanenza nel Fondo Mario Negri, ma sempre dopo un anno dall'ultima richiesta di variazione del comparto Tfr.

È importante ricordare che la scelta effettuata online deve essere formalizzata e confermata con la sottoscrizione di un modulo, generato dal sistema, che deve essere inviato al Fondo Mario Negri via pec all'indirizzo **contributi@pec.fondonegri.it** e per conoscenza a **iscrizioni@fondonegri.it**.

Simulazione comparativa

A parità di importo investito (es. 100.000 euro), e considerando un orizzonte di 10 anni:

- Tfr lasciato in azienda: **80.088 euro netti**;
- Tfr conferito nel comparto Garantito del Fondo Mario Negri: **102.708 euro netti**;
- Tfr conferito nel comparto Bilanciato lungo termine: **109.305 euro netti**.

Il Tfr pregresso

Dal 2007 è possibile conferire anche il Tfr pregresso al Fondo Mario Negri, previa intesa con il datore di lavoro. Questa possibilità è preclusa ai lavoratori di aziende con più di 50 dipendenti, poiché in questo caso il Tfr è destinato per legge al Fondo Tesoreria Inps. Il conferimento del Tfr pregresso al Fondo ha valore anche ai fini dell'anzianità contributiva, con effetti anche sul calcolo dell'aliquota di tassazione delle prestazioni.

Considerazioni finali

I dati statistici e i rendimenti storici dei fondi sono strumenti fondamentali per compiere scelte informate, ma investire nella previdenza complementare non è mai una decisione semplice. È necessario valutare attentamente molteplici fattori: i comparti disponibili e il loro profilo di rischio, la reversibilità della rendita, i costi di adesione, la flessibilità dei versamenti aggiuntivi, l'età del lavoratore, le necessità familiari e, non ultimo, l'eventualità di dover riscattare le somme prima del pensionamento.

Fortunatamente, il Fondo Mario Negri si distingue come un'eccellenza sia per costi contenuti che per qualità delle prestazioni. Ma per tutti, indipendentemente dal fondo scelto, è fondamentale affidarsi a specialisti. In Manageritalia, professionisti competenti sono presenti in tutte le Associazioni territoriali e nel Fondo stesso, per fornire supporto personalizzato e aiutare ogni dirigente a compiere la scelta più adatta al proprio percorso previdenziale. ■

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

Non esiste un unico modo per essere leader
Stili di leadership a confronto
ONLINE | 29 ottobre

Strain: riconoscere i segnali di logoramento di una squadra
Dal lavoro di gruppo al gioco di squadra
ONLINE | 13 novembre

Il leader coach
Il manager come strumento di attivazione e massima espressione dei collaboratori
ONLINE | 19 novembre

Personal improvement

A tu per tu con due head hunter
Condividere consigli di carriera e svelare i dietro le quinte del settore
ONLINE | 28 ottobre

Data storytelling
"Facts tell, stories sell" con l'acceleratore AI
ONLINE | 4 novembre

Networking attitude
L'importanza del networking per far nascere relazioni
ONLINE | 14 novembre

Organizational performance

Trasformazione digitale e KPI
Dal cosa al come: misurare i risultati
ONLINE | 21 e 27 ottobre

Management by project
Gestire con successo la dimensione organizzativa del project management
ONLINE | 5 novembre

Costruzione del piano strategico aziendale
Le funzioni del piano strategico
ONLINE | 14 novembre

Business development

Il futuro del denaro
Megatrend
ONLINE | 4 novembre

Nella mente del buyer
Massimizzare il risultato economico e di relazione per chi vende
ONLINE | 14 e 21 novembre

Email marketing automation
Sfruttare al meglio questo canale di comunicazione
ONLINE | 19 novembre

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.

EGOLESS WAY

Nuove possibilità di conoscersi e di esprimere sé stessi "al di là del conosciuto"

Molto spesso le nostre azioni, a fronte di un obiettivo di superficie più facilmente riconoscibile (ad esempio organizzare in modo più efficiente una procedura o spiegare in maniera chiara un qualcosa a qualcuno), sono mosse anche da "schemi antichi" e meno evidenti, legati all'affermazione di "noi stessi" e dell'immagine che sentiamo di dover mostrare al mondo (ad esempio, "devo comportarmi da leader", o "devo essere ascoltato" o "devo avere successo").

Perché parlare di Ego

La progressiva riduzione dello spazio occupato nelle nostre vite dalle preoccupazioni dell'Ego – via via fino al suo estinguersi, comprendendone l'irrealtà – è da tempi immemorabili l'obiettivo di tanti contemplativi ed esploratori spirituali che hanno dedicato a questo scopo le loro intere esistenze. In questo percorso introspettivo, in modo più realistico e umile, focalizzeremo riflessioni, momenti di confronto e sperimentazioni sulla possibilità di guardare alla vita e all'esperienza professionale, "identificandoci un po' meno" con quell'insieme molto potente di credenze e condizionamenti che chiamiamo "Io".

Un percorso tra lavoro e consapevolezza

Nel nuovo programma, progettato da Cfmt con **Off - Officina Evolutiva** e condotto da **Edoardo Copello** e **Fabio Giommi**, capiremo meglio cos'è l'Ego e alcuni suoi meccanismi di funzionamento, esploreremo le sue implicazioni sul lavoro e sulla leadership e sperimenteremo pratiche e approcci volti a creare spazi di maggiore libertà che possano favorire l'ingolosimento personale ad approfondire una via che può trasformare radicalmente la vita.

Struttura

Il percorso, articolato in tre incontri, si sviluppa attraverso pratiche esperienziali, riflessioni condivise e un confronto continuo con i partecipanti. Ha quindi una struttura flessibile che si adatta alle esigenze e alle caratteristiche del gruppo di persone che vi partecipano.

A chi è rivolto

Tre appuntamenti progettati per chi desidera conoscere maggiormente "se stesso", intuendo che solo uno sguardo consapevole, costante, gentile e rivolto verso l'interno può darci un po' più di libertà rispetto agli schemi che condizionano il nostro vivere quotidiano.
Senza la presunzione di voler dare alcuna spiegazione o risposta semplicistica e sbrigativa a temi dai risvolti esistenziali e molto profondi, in questo percorso formativo ci confronteremo tra persone che condividono il desiderio di esplorare queste domande, facendole diventare ispirazioni di auto-osservazione consapevole nella quotidianità. ■

Gli incontri

Online 27 novembre, 4 e 11 dicembre

9,30-11,30
(terzo incontro fino alle **12,30**)

Per info e iscrizioni
https://www.cfmt.it/paths/7112_39455

Hanno collaborato a questo numero

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. **(61)**

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(53)**

Martino Incarbone, con 15 anni di esperienza nel settore industriale b2b, guida oggi l'unità energy, industry and large projects di Hilti in Italia e nell'Europa del sud, con sede a Sesto San Giovanni. È entrato a far parte dell'executive management nel 2019, contribuendo alla trasformazione strategica dell'organizzazione commerciale, marketing, project management e tecnica. **(30)**

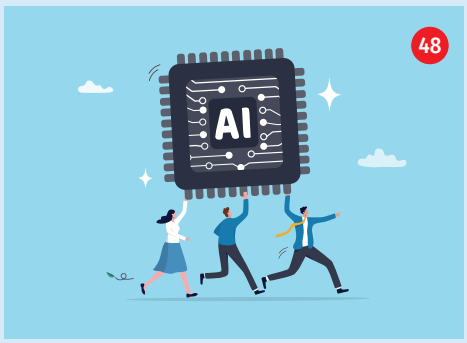
Silvia Pugi unisce nella sua attività innovazione e sostenibilità. Lavora in venture capital e private equity come managing partner, membro comitato d'investimento, comitato di sostenibilità, in fondi, Sgr e startup club deal. È vicesegretaria di Cec (federazione che rappresenta un milione di manager presso le istituzioni europee) con delega all'innovazione. Siede in alcuni board. **(44)**

Simone Rosati, filosofo della complessità e teoria integrale, consulente internazionale, AI trainer, ceo di Human21 Institute e senior coach&trainer Bloomlife. **(48)**

Giorgio Spina, manager con solida esperienza in vendite b2b, It, business information e sviluppo di piattaforme digitali, è ceo di Execus, MarTech company, che sviluppa soluzioni tecnologiche basate su AI e dedicate alla digitalizzazione sostenibile delle pmi. **(20)**

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. **(59, 76)**



DIRIGENTE
MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

MANAGERITALIA 1945 2025

FASDAC 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

ADS Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di settembre 2025 è di 46.026 copie

Come scegliere bene il proprio dentista?

Su cosa basarsi per scegliere il dentista a cui affidare la cura dei denti e la salute del sorriso? Bastano le opinioni di amici e parenti? Un bel sito web? Una pagina social ben curata? Avere le idee chiare su quali caratteristiche considerare è fondamentale per una scelta consapevole e ben fatta. 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:

PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

Non sei ancora entrato? Fallo subito!

ACCESSO

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

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

I SERVIZI ACQUISTABILI COL CREDITO WELFARE

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

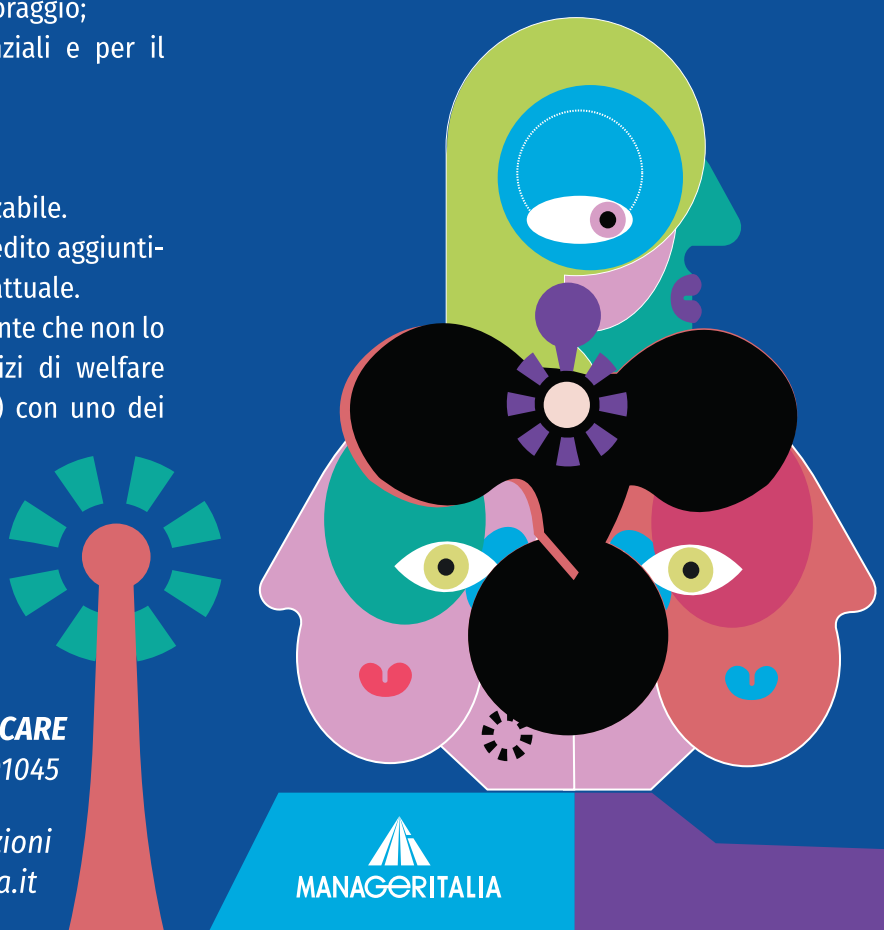
IL CREDITO WELFARE

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

DIRITTO AL CREDITO WELFARE E SPENDIBILITÀ

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

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



CUSTOMER CARE

welfare@dirigentiterziario.it | 0282901045

Per maggiori informazioni
www.manageritalia.it

MANAGERITALIA