

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

Dirigente

n. 4 aprile 2026

la rivista di **MANAGERITALIA**

SOSTENIBILITÀ: LA NUOVA AGENDA DEL MANAGER



Risorse umane
Il capitale intellettuale:
dalla misurazione alla gestione

Fisco
730/2026: una
semplificazione solo apparente

Ti hanno detto che l'ortodonzia invisibile non è per tutti. Ma forse è per te!



È una tecnica
che fa per te?
Ne parliamo
qui:

**inquadra
il QR Code.**



Facciamo implantologia, ortodonzia e odontoiatria,
con la fissa per l'etica e la trasparenza.



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:   

LA SOSTENIBILITÀ COME SISTEMA

A cura del presidente di Manageritalia



Quando parliamo di sostenibilità, troppo spesso la riduciamo a un bilancio, a una certificazione, a un insieme di buone intenzioni. Per Manageritalia, invece, la sostenibilità è, prima di tutto, un metodo di lavoro e un patto di responsabilità: verso le persone, le imprese e i territori.

Non è un caso che, nel numero scorso, abbiamo parlato di inclusione e oggi parliamo di sostenibilità. Non sono temi separati, ma parti di una stessa visione. Insieme alla formazione e all'intelligenza artificiale, rappresentano quattro temi fondativi che abbiamo inserito nel nostro programma, a supporto e a guida della nostra azione: perché è su questi terreni che si gioca il futuro del lavoro, delle imprese e della nostra comunità professionale.

Questa visione, per noi, non nasce oggi. È scritta nel nostro modo di fare rappresentanza. Il primo luogo in cui la sostenibilità prende forma concreta è il contratto di lavoro dei dirigenti del terziario, cuore fondativo dell'azione di Manageritalia. Dentro quel perimetro si costruisce un equilibrio delicato e vitale: competitività delle imprese e tutela delle persone, flessibilità e sicurezza, sviluppo e inclusione. Gli istituti contrattuali hanno rappresentato nel tempo una vera infrastruttura di sostenibilità economica e sociale: strumenti che aiutano aziende e manager a governare il cambiamento, accompagnare le transizioni, valorizzare le competenze e la responsabilità. È qui che la sostenibilità smette di essere astratta e diventa regola del gioco, quotidiana, misurabile e migliorabile. Una sostenibilità che si traduce in welfare di qualità, nella capacità di sostenere le persone nei momenti di difficoltà

e nel mettere la collettività al servizio del singolo. Da questa base, Manageritalia ha allargato lo sguardo. Oggi la sostenibilità è al centro dell'azione di Prioritalia, è un asse portante del Piano operativo e si traduce nel lavoro quotidiano delle associazioni sul territorio. Perché la sostenibilità non vive nei documenti, ma nelle comunità. Nei servizi offerti a dirigenti, quadri ed executive professional, nel supporto alle imprese, nelle iniziative che promuovono benessere, parità, crescita professionale e invecchiamento attivo.

C'è poi un elemento decisivo: la governance. Manageritalia è una comunità che si regge sulla partecipazione. Rappresentare significa ascoltare, creare spazi di confronto, trasformare bisogni e proposte in priorità condivise e azioni coerenti. È questa architettura di responsabilità che garantisce continuità e credibilità.

In un'epoca di cambiamenti profondi, la sostenibilità non è solo un obiettivo: è la capacità di tenere insieme crescita, equità e futuro. Ed è la responsabilità, ogni giorno, di contribuire a costruirlo. Viva Manageritalia!



marco.ballare@manageritalia.it

SOMMARIO

Primo piano

SOSTENIBILITÀ

07 La sostenibilità
è nel Dna di Manageritalia

08 Esg: il nostro impegno
è inclusivo

12 Insieme per costruire
il futuro

16 Social impact manager

18 **Maurizio Misitano**
Fondazione Agostiniani
nel mondo: professionisti
della solidarietà

22 Banco Farmaceutico:
un'alleanza contro
la povertà sanitaria

24 **Jonathan Senesi**
Koalision: collaborazione,
sostenibilità, sviluppo
e impatto sociale

IN COPERTINA

N. 4/2026



Risorse umane

30 Il capitale intellettuale:
dalla misurazione
alla gestione

Intervista

34 **Ana Mazzeo**
WOB: ispirare per
cambiare davvero

52 **Fabio Casalicchio**
L'ingegneria della bellezza

Fisco

40 730/2026: una
semplificazione solo
apparente

Innovazione

44 Al timone dell'IA

46 La realtà artificiale

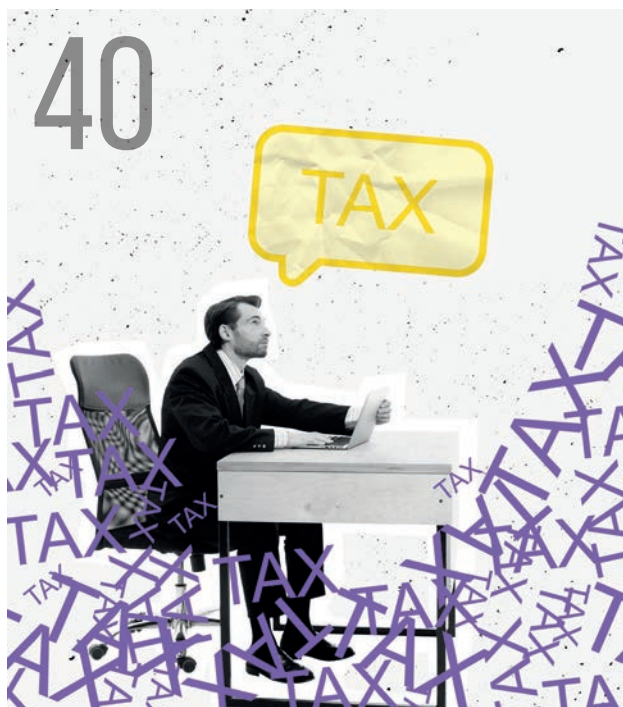
Iniziative

54 Una settimana che laSCl
il segno

Assoc. territoriali

56 Premiamo il talento





RUBRICHE

28 Osservatorio legislativo

38 ROI to read

59 Letture per manager

60 Lettere



Infomanager

MANAGERITALIA

71 Indennità di disoccupazione Naspi 2026

75 Rinnovato ccnl Federagenti

76 Manageritalia per la salute

ASSIDIR

78 Fisco e assicurazioni

CFMT

80 Corsi di formazione

81 High impact leader



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

Concessionaria 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)

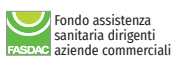
tel. 0331889614 - www.roto3.it

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

Dirigente

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Associato all'USPI
Unione stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di aprile 2026
è di copie 46.359



Guida il cambiamento

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

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



GOLFISTI MANAGERITALIA

8 tappe in Lombardia



DRIVING CHANGE

**4 tappe itineranti
(formazione + golf)**



MANAGERITALIA GOLF TROPHY

Marbella - 11/18 ottobre

Scopri di più e iscriviti



LA SOSTENIBILITÀ È NEL DNA DI MANAGERITALIA

Non è uno slogan, ma un fatto che affonda le radici nella nostra storia: il contratto di lavoro dei dirigenti del terziario – cuore fondativo dell'attività della nostra Organizzazione – ha sempre rappresentato una milestone nell'evoluzione sostenibile degli istituti contrattuali, offrendo a manager e aziende strumenti moderni, responsabili e orientati al futuro. Una sostenibilità che parte dall'impianto del contratto e dei suoi singoli istituti e arriva a concretizzarsi nell'incontro tra esigenze di dirigenti e aziende che lo scelgono sempre più numerose in un mondo del lavoro in profonda trasformazione. Da questa base solida, la visione si è ampliata nel tempo su tante altre direttrici.

Da tempo, e oggi ancor più, la sostenibilità è la ragion d'essere dell'azione di Prioritalia, il veicolo per portare il contributo dei manager nella società, anche nella relazione con enti del terzo settore. Dal 2024, inoltre, è uno dei temi portanti del Piano operativo di Manageritalia: il principio prende così forma e sostanza in molti progetti, attività e iniziative delle nostre associazioni sul territorio.

Questo speciale di *Dirigente* racconta tutto questo: una sostenibilità che non è una moda, ma un impegno strutturale, concreto, quotidiano. Una sostenibilità che evolve, cresce e guida il nostro modo di rappresentare, supportare e ispirare la comunità manageriale italiana. Una sostenibilità che rappresentiamo anche dando voce a esperienze esterne che hanno tanti punti in comune con la nostra comunità manageriale.

ESG: IL NOSTRO IMPEGNO È INCLUSIVO

Manageritalia sviluppa da tempo informazione, cultura e iniziative per fare della sostenibilità un fattore competitivo da condividere con i manager e, insieme con loro, portare nelle aziende e sui territori. Proprio per questo la sostenibilità è diventata nel 2024 uno dei temi fondativi della nostra Organizzazione e una delle otto aree portanti del Piano operativo 2024-2028



Roberto Saliola

project leader nazionale Esg, sostenibilità e responsabilità sociale Manageritalia

Nel 1970 Milton Friedman sosteneva che l'unica responsabilità sociale dell'impresa fosse generare profitti. Oggi, dopo oltre cinquant'anni, questa visione è stata supera-

ta: la sostenibilità è diventata parte integrante del business globale, pur con recenti segnali di rallentamento e fenomeni come il greenhushing. Norme più restrittive, la complessità

nella misurazione dell'impatto e l'instabilità geopolitica hanno complicato il quadro, portando persino l'Unione europea a posticipare alcune scadenze normative. Al contrario, la Cina

ha accelerato con l'introduzione dei *China sustainability disclosure standards*, rendendo la rendicontazione Esg obbligatoria e universale entro il 2030.

In questo scenario incerto si colloca il posizionamento di Manageritalia, che ha da sempre un'attenzione strutturale alle dimensioni social e governance, un tratto che appartiene alla sua storia e al suo agire quotidiano. L'Associazione interpreta la sostenibilità come percorso non solo regolatorio, ma culturale e valoriale: una trasformazione che mette al centro la persona e il ruolo sociale del management. Proprio per questo la sostenibilità è diventata nel 2024 uno dei temi fondativi della nostra Organizzazione e una delle otto aree portanti del Piano operativo 2024-2028.

I riferimenti a due encicliche – *Centesimus annus* di Giovanni Paolo II e *Laudato si* di Papa Francesco – offrono una cornice etica che valorizza l'impresa come "comunità di uomini" e considera il profitto un indicatore necessario ma non esclusivo del buon andamento aziendale. L'impresa produce anche valore immateriale, relazionale e sociale; la sostenibilità, pertanto, non può essere ridotta ad adempimento ma è un modo nuovo di interpretare sviluppo, responsabilità e progresso. Nonostante tutto ciò, l'economia di oggi sembra ancora vivere in una contraddizione fondamentale: da una parte la collettività richiede alle aziende maggiore responsabilità, dall'altra gli investitori e gli azionisti richiedono alle aziende sempre maggiori profitti.

Per superare questa apparente



Nel 1970 Milton Friedman sosteneva che l'unica responsabilità sociale dell'impresa fosse generare profitti. Oggi questa visione è stata superata: la sostenibilità è diventata parte integrante del business globale

dicotomia, è necessario trovare nuovi modelli di crescita che siano equilibrati sul piano ambientale, economico e sociale e per i quali serviranno anche nuovi livelli e nuovi modelli di leadership.

Manageritalia propone una leadership capace di tenere insieme performance economiche e benessere collettivo. Il manager sostenibile è colui che coniuga ricchezza per l'impresa e valore per la società, superando la falsa dicotomia tra interesse degli azionisti e bene comune. È una visione che si fonda sull'umanesimo manageriale: mettere al centro dignità, lavoro, inclusione, intergenerazionalità, benessere e responsabilità verso i territori.

SOSTENIBILITÀ: RUOLO E VISIONE DI MANAGERITALIA



Dna sociale e di governance, con pratiche consolidate già prima dell'etichetta Esg.



Promuovere un umanesimo manageriale che metta al centro la persona: dignità, inclusione, intergenerazionalità, benessere.



Sostenibilità come motore di innovazione e valore condiviso, non come adempimento.



Valorizzare la managerialità sostenibile come elemento distintivo delle imprese, anche attraverso azioni di formazione e reinserimento di managerialità nelle pmi e tramite accordi con la pubblica amministrazione.



Rafforzare la brand reputation, rendendo l'Esg pragmatico e applicabile.

COME CI POSIZIONIAMO NELLE TRE DIMENSIONI ESG

Environment

Pur convivendo in un contesto dove il rispetto dell'ambiente è parte integrante dell'agire responsabile di ogni organizzazione, Manageritalia non è un'associazione nata per finalità ambientali e contribuisce alla dimensione "E" generando cultura organizzativa orientata all'efficienza e alla riduzione degli sprechi: dematerializzazione del lavoro, diffusione di pratiche digitali, supporto ai processi di transizione nelle imprese, buone pratiche di economia circolare. L'Associazione mira a diventare un facilitatore per le aziende,

LEADERSHIP E PROGRESSO

- IL MANAGER SOSTENIBILE INTEGRA PROFITTO E VALORE SOCIALE: L'ETICA DIVENTA FORZA CREATIVA.
- IMPRESE E MANAGER DEVONO ASSUMERE UN RUOLO ATTIVO NEL CAMBIAMENTO.
- L'ESG È VISTO COME SCELTA STRATEGICA E NON COME MODA.
- LA SOSTENIBILITÀ RESTITUISCE SIGNIFICATO AL PROGRESSO E ORIENTA LA CRESCITA VERSO EQUITÀ, IMPATTO E INNOVAZIONE.

rendendo la sostenibilità un'occasione di miglioramento e non un aggravio burocratico.

Social

È la dimensione dove l'apporto di Manageritalia è più solido e storico. La mappatura di 212 progetti, ideati e condotti dalla Federazione e dalle associazioni

territoriali, mostra un impegno costante su parità di genere, inclusione, intergenerazionalità, formazione continua, sostegno all'occupabilità dei manager e valorizzazione del capitale umano. Attraverso accordi con enti pubblici e agenzie di sviluppo, la Federazione contribuisce a creare un'"economia circolare delle competenze", rimettendo in gio-

LE TRE DIMENSIONI ESG: COSA FACCIAMO



ENVIRONMENT

- CONTRIBUTO TRAMITE DIGITALIZZAZIONE, RIDUZIONE DEGLI SPRECHI, FACILITAZIONE DELLA TRANSIZIONE SOSTENIBILE NELLE IMPRESE.
- OBIETTIVO: UNA SOSTENIBILITÀ ACCESSIBILE, NON BUROCRATICA.



SOCIAL

- CUORE DELL'AZIONE.
- FOCUS SU CAPITALE UMANO, INCLUSIONE, EQUITÀ, PARITÀ DI GENERE, WORK-LIFE BALANCE, FORMAZIONE CONTINUA.
- SVILUPPO DELLE PMI ATTRAVERSO MANAGERIALITÀ QUALIFICATA.



GOVERNANCE

- MANAGERITALIA COME CORPO INTERMEDIO AUTOREVOLE E AFFIDABILE.
- PROMOZIONE DI TRASPARENZA, RESPONSABILITÀ, PARTECIPAZIONE E DIALOGO ISTITUZIONALE.
- GOVERNANCE ORIENTATA A STABILITÀ, CRESCITA E IMPATTO POSITIVO.

Governance

In conclusione, per Manageritalia

212 PROGETTI

**CENSITI
NELLA STORIA
RECENTE DELLA
FEDERAZIONE
E DELLE ASSOCIAZIONI
TERRITORIALI**

TEMI

**DIGITALIZZAZIONE E
DEMATERIALIZZAZIONE,
PARITÀ DI GENERE,
INCLUSIONE,
OCCUPABILITÀ,
INTERGENERAZIONALITÀ,
POLITICHE ATTIVE
PER LE PMI.**

CIRCOLARITÀ

**DELLE
COMPETENZE
E VALORIZZAZIONE
DI RISORSE
PROFESSIONALI
STRATEGICHE.**

persona. La sostenibilità diventa così un motore di crescita condivisa, innovazione e competitività, restituendo senso al concetto stesso di progresso.



Convenzione diretta



Publicità conforme Art. 1 della Legge di Bilancio 2019 (30/12/2018 n.145)

We Smile Different!

Nuovi denti fissi e naturali
in **48h** senza trattamenti
dolorosi e lunghi tempi
di recupero.



**STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Siamo a Monza in Via Gaslini, 1

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti da **Lunedì a Venerdì 9.00/12.00 e 14.30/19.00** Si riceve per appuntamento chiamando lo **039.2022489**

Direttore Sanitario Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo
www.sorrisoesalute.it

INSIEME PER COSTRUIRE IL FUTURO

Dieci anni di ASviS e l'impegno di Prioritalia per promuovere equità intergenerazionale, sostenibilità e partecipazione delle giovani generazioni nelle politiche pubbliche e nelle scelte di sviluppo del Paese

Marcella Mallen
presidente Prioritalia e ASviS

Il 3 febbraio, ASviS - Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile ha compiuto dieci anni. Prioritalia è stata tra le prime organizzazioni a credere

nella forza di questa Alleanza, che oggi conta oltre 300 aderenti, con un modello riconosciuto in Italia e all'estero. Nonostante i risultati raggiunti,

il percorso verso l'Agenda 2030 è ancora in salita e la sostenibilità è chiamata ad affrontare sfide sempre più complesse. Il decennale sarà l'occasione

perfetta per rilanciare l'impegno collettivo verso lo sviluppo sostenibile.

IL SOSTEGNO ALLE GIOVANI E FUTURE GENERAZIONI

La nostra Fondazione in questi anni ha promosso diverse iniziative volte a sostenere il ruolo delle giovani e dei giovani nei processi di partecipazione democratica e di coesione sociale del Paese, concentrandosi, in particolare, sulla formazione all'uso etico della tecnologia, la cittadinanza attiva e lo sviluppo sostenibile. Tutte attività dirette a connettere la comunità manageriale con le giovani generazioni, favorendo il trasferimento di competenze e lo sviluppo di una leadership responsabile e consapevole.

Uno dei traguardi più significativi raggiunti da ASviS, ai quali Prioritalia ha dato il suo fattivo contributo come coordinatrice del Goal 16 su "Pace, giustizia e istituzioni solide" dell'Agenda 2030, è stato l'inserimento in Costituzione del principio di equità intergenerazionale, concetto fondamentale per lo sviluppo sostenibile.

LA RIFORMA COSTITUZIONALE PER L'EQUITÀ TRA GENERAZIONI

La riforma del febbraio 2022 – proposta da ASviS dal 2016 e concretizzatasi con il sostegno di tutte le forze politiche – ha modificato gli articoli 9 e 41 della



**La riforma
costituzionale
per l'equità tra
generazioni
rappresenta il punto
di partenza
di un percorso che
richiede scelte
coraggiose, nella
direzione di una
trasformazione
del nostro modello
di sviluppo**

Carta costituzionale, sancendo l'obbligo della Repubblica di tutelare l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi "anche nell'interesse delle generazioni future" e limitando l'iniziativa economica privata, che dovrà svolgersi senza recare danno anche alla salute e all'ambiente, oltre che alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana.

La riforma rappresenta il punto di partenza di un percorso che richiede scelte coraggiose, nella direzione di una trasformazione del nostro modello di sviluppo, che finora ha messo in secondo piano la tutela dell'ambiente e della salute dei cittadini, senza dare la giusta centralità al futuro delle giovani generazioni. Tanto più necessaria in un momento in cui la condizione giovanile appare indebolita sotto diversi

punti di vista: dalle incerte prospettive pensionistiche al peso del debito pubblico ereditato, dagli squilibri demografici alle difficili condizioni di ingresso e valorizzazione nel mondo del lavoro.

LA VALUTAZIONE DI IMPATTO GENERAZIONALE

La buona notizia è che un passo ulteriore importante è stato fatto con la recente approvazione definitiva della Valutazione di impatto generazionale (Vig) prevista con la legge 167/2025, grazie alla quale è stato affermato un principio importante per il miglioramento delle politiche del nostro Paese: "le leggi della Repubblica promuovono l'equità intergenerazionale anche nell'interesse delle future generazioni". Ogni nuova legge dovrà, pertanto, essere valutata per capire come influirà sui giovani e sulle generazioni future, non solo sul piano economico ma anche sociale, ambientale e culturale. Un decisivo cambio di prospettiva non solo nelle politiche pubbliche, ma anche per le scelte di impresa: più attenzione al lungo periodo, maggiore equilibrio tra economia ed ecologia, maggiore equità tra generazioni, in coerenza con la riforma costituzionale del 2022.

IL CONTRIBUTO DI PRIORITALIA E LA PROSPETTIVA PER IL FUTURO

Una prospettiva che Prioritalia ha condiviso con ASviS, dando il proprio contributo al Paper "La

valutazione d'impatto generazionale delle leggi: un cambio di paradigma per le politiche pubbliche" (<https://bit.ly/FuturePaper>), pubblicato dall'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile Ets e Save the Children nell'ambito del progetto Ecosistema Futuro (<https://ecosistemafuturo.it>): una partnership lanciata nel maggio 2025 che coinvolge oltre 70 soggetti, con l'obiettivo di riportare i "futuri" al centro del dibattito pubblico.

Nel Rapporto vengono analizzate le diverse problematiche connesse all'introduzione di questo nuovo strumento e avanzate dieci raccomandazioni al Governo – cui spetta emanare a breve il decreto attuativo della legge – e ad altre istituzioni per renderlo capace di migliorare il modo di disegnare e valutare le politiche pubbliche e orientare le strategie del settore privato.

L'impegno costante di Prioritalia



In ottica di stimolo strategico e di innovazione sociale, Prioritalia ha costituito un board junior per under 35: i giovani diventano così protagonisti attivi nel ripensare il futuro e nel contribuire alle scelte strategiche

nei fatti ha reso possibile mettere a disposizione la cultura, le competenze e i valori della comunità manageriale nel segnare la linea di un futuro sostenibile.

IL DIALOGO TRA GENERAZIONI COME LEVA DI CAMBIAMENTO

Una buona pratica realizzata da Prioritalia nei primi anni, che voglio qui ricordare perché in linea con questi scopi, è stata la costituzione di un board junior di sette giovani under 35, con la precisa funzione di stimolo nell'attività strategica e di innovazione sociale. Un'esperienza che, nel rendere le giovani e i giovani coprotagonisti del percorso per immaginare e ridisegnare il domani, ha costruito legami di fiducia tra generazioni. Una pratica lungimirante che oggi, anche alla luce dei forti squilibri demografici, dovremmo prendere di nuovo in considerazione, per ripartire da coloro che rappresentano più di chiunque altro il futuro e possono aiutarci a vedere le cose con occhi diversi, con l'obiettivo di integrare la prospettiva generazionale in tutte le nostre decisioni strategiche.



**Con
Noi
Puoi**

**Proteggerti per
sempre, con un
contributo limitato
nel tempo**



LONG TERM CARE A VITA INTERA

**Attiva la soluzione opzionale, dedicata ai Dirigenti
a partire dai 55 anni di età**



**Riduci l'utilizzo
di altre Risorse**



**Sostieni i costi per una
RSA con personale di
elevata Competenza**



**Scegli assistenti
Specializzati**



**Supporta il benessere
Emotivo**

Le informazioni contenute nel presente documento riguardano la garanzia assicurativa LTC Vita Intera, inclusa nella Convenzione Antonio Pastore 3182, quest'ultima prevista dai CCNL per i Dirigenti dei settori Commercio, Trasporti, Turismo, Servizi e Terziario avanzato.
La Compagnia è CNP Vita Assicura S.p.A., società del Gruppo CNP Assurances, autorizzata all'esercizio dell'attività assicurativa e iscritta all'Albo delle imprese di assicurazione e riassicurazione al n. 1.00081, Via Arbe 49, 20125 - Milano. Per informazioni complete e aggiornate sulle caratteristiche della stessa gli interessati sono invitati a rivolgersi esclusivamente ad Assidir, in qualità di agente incaricato della gestione della Convenzione Antonio Pastore disponibile sul sito internet di Assidir www.assidir.it/static/upload/all/allegato_a_condizioni-di-assicurazione-3182_20260302_sito.pdf

Per saperne di più scrivi a info@assidir.it

SOCIAL IMPACT MANAGER

A maggio, il progetto europeo che ridefinisce il ruolo dei manager nella sostenibilità aziendale e nel rapporto con la comunità farà tappa a Milano

Pierfilippo Maggioni, Csr specialist Manageritalia

Dal 2023, Manageritalia partecipa a Social Impact Manager, un progetto finanziato dalla Commissione europea e avviato in collaborazione con 14 partner di sette paesi dell'Unione, che ha l'obiettivo di modellare una nuova figura in ambito Csr.

UN MANAGER DELL'IMPATTO SOCIALE

Lavorando fianco a fianco con gli attuali Csr o Sustainability manager, questa figura presidia la dimensione sociale della Csr: pianifica, realizza, monitora e valuta le iniziative di responsabilità sociale orientate allo sviluppo dei territori in cui l'azienda è presente, con l'obiettivo di consolidare relazioni durature con la comunità locale e gli stakeholder. L'obiettivo del progetto è stato quello di costruire questo nuovo ruolo all'interno dell'azienda con compiti operativi e strategici, ma anche il percorso di studi e le competenze hard e soft necessari per svolgerlo.

IL NOSTRO CONTRIBUTO

Il ruolo di Manageritalia all'interno del progetto è stato, in primis, quello di coinvolgere i manager associati e le aziende in cui operano in una serie di attività necessarie a definire lo stato dell'arte della Csr: attraverso interviste, focus group e una survey, è stato possibile mappare le attività e i progetti di sostenibilità sviluppati con il territorio e le comunità locali, approfondendo quali sono le difficoltà e gli ostacoli per svolgere queste attività e quali le soluzioni da adottare per superarli.

In un secondo momento, Manageritalia ha coinvolto quattro manager di altrettante importanti aziende del territorio, che hanno partecipato ai momenti formativi attraverso testimonianze durante le giornate in aula. I manager sono stati parte attiva del "social innovation hackaton", lanciando ai partecipanti delle sfide legate

a temi di sostenibilità presenti nelle proprie aziende, accompagnandoli poi nello sviluppo dei progetti.

LE FASI DEL PROGETTO

FASE 1
(giugno 2023-giugno 2024)

Avvio del progetto, mappatura dei bisogni delle aziende e delle comunità locali e coinvolgimento delle stesse per creare reti di Social Impact Manager locali.

FASE 2
(giugno-dicembre 2024)

Progettazione e definizione del percorso di studi.

FASE 3
(gennaio-novembre 2025)

Erogazione del percorso di formazione a oltre cento studenti nei diversi paesi europei, con lezioni tecniche, workshop e te-



stimonianze concrete di aziende e Ets. L'esperienza sul campo è stata realizzata attraverso i social innovation hackathon e i cooperation scheme: i primi hanno visto i partecipanti e i rappresentanti di aziende e organizzazioni non profit lavorare fianco a fianco in una giornata intensiva di co-progettazione e design. Durante i cooperation scheme, invece, i partecipanti hanno collaborato per progettare vere e proprie iniziative di impatto pensate per rispondere ai bisogni concreti del territorio. Il percorso si è concluso a novembre 2025 con l'International SIM School a Parigi, durante la quale gli studenti di tutta Europa hanno condiviso esperienze e iniziative sviluppate.

FASE 4 (dicembre 2025-maggio 2026)

Valutazione di impatto e definizione delle linee guida del progetto per garantirne la replicabilità. Progetto SIM si concluderà a

I PARTNER

	Università/ enti di formazione	Organizzazioni imprese/manager	Società di consulenza
Austria	Die Berater Unternehmensberatungs	Plattform für Berufsbezogene Erwachsenenbildung	
Belgio	European Universities Continuing Education Network		
Croazia	University of Rijeka, Faculty of economics and business	Mreza Znanja doo za Poslovno Savjetovanje	
Francia	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Chambre française de l'économie sociale et solidaire	
Grecia	University of the Peloponnese	Federation of industries of Greece	Knop Education & Innovation Hub
Irlanda			Momentum Marketing Services
Italia	Università degli Studi di Milano-Bicocca	Manageritalia	Project School

Milano, il 5 e 6 maggio 2026: sarà una due giorni intensa durante la quale tutti i partner e stakeholder coinvolti in questi tre anni di attività si riuniranno per presentare i risultati dei percorsi di formazione erogati in Austria, Croazia, Francia, Grecia e Italia.

PUOI PARTECIPARE ANCHE TU!

Per sapere come
e raccontarci
la tua opinione
sul Social
Impact Manager,
compila il form!



FONDAZIONE AGOSTINIANI NEL MONDO: PROFESSIONISTI DELLA SOLIDARIETÀ



A colloquio con il direttore esecutivo **Maurizio Misitano** per parlare di sviluppo sostenibile, innovativo e socialmente utile.

Michela Galbiati

Qual è la missione della Fondazione Agostiniani nel Mondo e in che modo si distingue dalle tradizionali attività di beneficenza?

«La Fondazione è nata nel dicembre 2014 con l'obiettivo di sostenere e aiutare a sviluppare le opere sociali dei missionari e delle missionarie agostiniani, che sono presenti in più di 50 paesi del mondo. Siamo una realtà sicuramente giovane e piccola, ma essendo la Fondazione dell'ordine di Sant'Agostino possiamo dire che abbiamo 750 anni di storia alle spalle. Inoltre, lavorando con i missionari, abbiamo la possibilità di essere presenti nei diversi

paesi, indipendentemente da fattori che invece condizionano altre organizzazioni internazionali. La presenza dei missionari è una scelta prima di tutto pastorale, che poi diventa sociale. Noi appoggiamo, cerchiamo di strutturare e di migliorare la loro professionalità in campo sociale».

Come definirebbe il vostro approccio allo sviluppo: quali sono i principi che guidano le vostre azioni?

«Pratichiamo la cosiddetta sostenibilità sociale e istituzionale attraverso una strategia che unisce gli aspetti della charity a quelli dello sviluppo. La presenza quo-

tidiana dei missionari garantisce che i progetti derivino da necessità concrete e diventino effettivamente parte della struttura sociale ed economica di un luogo: noi accogliamo le richieste della gente locale e le trasformiamo in un progetto strutturato con un budget, un cronogramma e un monitoraggio, strutturando la professionalità dei missionari e dello staff locale».

Spesso si confonde la solidarietà con la beneficenza. Qual è, secondo lei, la differenza sostanziale tra fare charity e promuovere sviluppo?

«La seconda non è strategica: non si può impostare una strate-

gia nel medio-lungo termine sulla charity pura, sulla donazione pura, perché oggi c'è e domani potrebbe non esserci. Invece, creare un sentimento solidaristico ha un impatto educativo: abbiamo sostanzialmente la garanzia che, se questo diventa strategico nel medio e lungo periodo, ci sono le basi per poter sviluppare i progetti».

Perché è importante superare la logica dell'assistenzialismo e puntare su progetti che generino autonomia e crescita nei territori?

«L'assistenzialismo ha senso nell'emergenza: se una persona ha bisogno, la prima cosa da fare è aiutare. Poi, però, bisogna capire e risolvere il problema che ha ri-

”

La beneficenza non è strategica, perché oggi c'è e domani potrebbe non esserci. Invece, creare un sentimento solidaristico ha un impatto educativo: abbiamo sostanzialmente la garanzia che, se questo diventa strategico nel medio e lungo periodo, ci sono le basi per poter sviluppare i progetti

dotto quella persona a chiedere aiuto. Inoltre, l'assistenzialismo non permette di restituire un ruolo sociale ed economico alle persone, cosa che invece è fondamentale nei progetti di sviluppo. Molti di coloro che aiutiamo si sentono semplicemente degli emarginati e vivono questa condizione quasi come una colpa; quando invece facciamo capire loro che possono avere un ruolo importante per lo sviluppo dell'intero paese, allora sì, si riescono a costruire tante cose».

In che modo il non profit può essere motore di innovazione e non solo di supporto emergenziale?

«Siamo sostanzialmente costretti a essere degli innovatori, per-



ché il taglio dei fondi, soprattutto pubblici, è evidente e quindi dobbiamo inventare ogni volta una soluzione diversa a dei problemi che, pur restando sempre quelli, evolvono: la povertà si evolve come qualsiasi altra cosa. Non possiamo dare delle risposte che davamo vent'anni fa a un problema che oggi si è evoluto; dobbiamo analizzare molto bene il territorio, trovare strategie nuove, adattando la nostra esperienza ai contesti locali».

Come possono collaborare enti non profit e mondo profit per creare progetti di sviluppo sostenibile?

«È necessario rispettare i ruoli: l'operatore umanitario non deve fare l'imprenditore e l'imprenditore non deve fare l'operatore. Dobbiamo valorizzare quelle che sono le nostre professionalità e creare un modello di sviluppo dove il business aiuta effettivamente la crescita del territorio. L'approccio assistenziale e la do-

nazione del mondo profit non servono: occorre una sinergia, una collaborazione reale a livello proprio progettuale».

Può raccontarci un progetto della Fondazione che rappresenta bene questa visione di sviluppo e non di semplice assistenza?

«A Kinshasa, in Congo, abbiamo realizzato una scuola (che oggi ospita 2.500 bambini e bambine) con un programma di contrasto al lavoro minorile, un fenomeno che li coinvolge, purtroppo, circa 8 milioni di bambini (40%).

È un fenomeno che nasce dalla povertà, dal fatto che le famiglie hanno effettivamente bisogno dei soldi che i più piccoli portano a casa. Allora, abbiamo deciso che nel programma di contrasto non eroghiamo un contributo per mandare i bambini a scuola, ma sosteniamo la stabilizzazione economica delle famiglie, cioè degli adulti, in collaborazione con l'imprenditoria locale. Andiamo dagli

imprenditori e diciamo loro: "Hai bisogno del giardiniere, del guardiano, di chi fa le pulizie? Te lo offriamo noi". Abbiamo creato delle cooperative professionalizzate con la divisa, formato il personale e paghiamo il 50% dello stipendio per tre mesi. E l'imprenditore è rimasto stupito, perché invece di andare a chiedere aiuto, siamo andati a proporre un servizio».

Quali risultati concreti avete ottenuto e quali insegnamenti ne avete tratto?

«Una di queste cooperative è composta interamente da personale femminile: 25 donne, tutte madri di bimbi lavoratori, quindi oggi ci sono tra i 25 e i 50 bambini in più che vanno nella nostra scuola. Complessivamente, l'anno scorso abbiamo raggiunto circa 25.000 persone con benefici indubbi. Quello che abbiamo imparato da questa esperienza è l'importanza di ascoltare, di calarsi nei problemi locali e non limitarci ad analizzare semplicemente con i nostri standard "occidentali". Voglio dire, è vero che "non è giusto che i bambini vadano a lavorare", ma in questo caso lo fanno per un motivo. Capito il motivo profondo, si può pensare a una soluzione».

Lei è, di fatto, un manager: quale pensa che sia il ruolo di chi guida processi di sviluppo e sostenibilità, anche nel non profit?

«Sì, la mia figura è molto simile a quella del manager del profit, nel senso che dobbiamo tenere



Ogni piccolo contributo è prezioso per sostenere i progetti della Fondazione Agostiniani nel Mondo. Se desideri supportare la missione, puoi effettuare una donazione tramite bonifico bancario:

a FONDAZIONE AGOSTINIANI NEL MONDO
IBAN IT81W0325003201010000195067
o direttamente sul conto PayPal
paypal.me/fondazioneosa

Per qualsiasi domanda sui progetti o su come puoi aiutare, scrivi a Simona:
fondazione@osafund.org

chiama il numero **+39 3756372133** o visita il sito **www.osafund.org**

sotto controllo l'aspetto economico, quello sociale e quello dello sviluppo aziendale. Monitorare, con una valutazione dell'impatto, quello che facciamo è quindi molto importante, anche perché lavoriamo con soldi pubblici. Insomma, abbiamo procedure molto complesse da seguire e il manager deve fare proprio questo: tenere tutto sotto controllo».

Guardando al futuro, quali sono le sfide più grandi per il non profit nel coniugare solidarietà e sviluppo?

«Secondo me una delle sfide più grandi è trovare proprio dei momenti di co-sviluppo con il mondo profit, perché il futuro è quello. Dobbiamo riuscire a mettere insieme queste due realtà, che a guardar bene, poi, si assomigliano anche molto».

Quale messaggio vorrebbe lanciare alle imprese e alle istituzioni per costruire insieme un modello di crescita inclusivo e sostenibile?

«Mi ripeto: riconoscere che in Italia ci sono tanti professionisti, distribuiti tra profit, non profit e istituzioni pubbliche, che devono trovare dei momenti di dialogo e di co-progettazione. Credo che siano le istituzioni pubbliche a dover assumere questa responsabilità. Ad oggi, invece, questi momenti sono frutto di slanci dati dalla sensibilità dei singoli: non c'è strategia, non c'è struttura, non c'è visione. Forse perché ci stiamo ancora un po' prendendo le misure a vicenda».

LA TUA VACANZA NEL CUORE DELLE ALPI

PIROVANO

L'UNIVERSITÀ DELLO SCI
SNOWBOARD UNIVERSITY
L'UNIVERSITÀ DELLA MONTAGNA



foto: archivio snowmotion



SCI ESTIVO
PASSO DELLO STELVIO
ALBERGO QUARTO

TUTTE LE STAGIONI
BORMIO | ISOLACCIA Valdidentro
CASE VACANZE

Una struttura alberghiera dotata di ogni comfort

L'Università dello Sci, la scuola estiva con oltre 70 anni di storia

Soluzioni abitative di pregio a uso turistico

INFO e PRENOTAZIONI

Pirovano Stelvio SpA
Via delle Prese 8
23100 SONDRIO
T +39 0342 210 040

pirovano.it

info@pirovano.it



Albergo Quarto Pirovano | CIN: IT 014009A1Y03FDWW6
Appartamenti Pirovano | CIN: IT014009B4OFBMA1J
Appartamenti Chalet Felse | CIN: IT014009B42V5GRV26
Appartamenti Pirovano Valdidentro | CIN: IT014071B4TM9U9M94
PIROVANO Stelvio Società appartenente al Gruppo BPER Banca S.p.A.

Agli ASSOCIATI di Manageritalia
sono riservati sconti dedicati, da richiedere
citando la presente pubblicità all'atto della prenotazione.

BANCO FARMACEUTICO: UN'ALLEANZA CONTRO LA POVERTÀ SANITARIA

Priorità, partnership e sfide per garantire l'accesso alle cure ai più fragili

Sergio Daniotti, presidente Banco Farmaceutico Ets

Garantire l'accesso alle cure a chi è più fragile non è solo un obiettivo, ma la ragion d'essere di Banco Farmaceutico. La priorità assoluta dell'organizzazione, infatti, è quella di raccogliere e recuperare il maggior numero possibile di medicinali e beni sanitari per destinarli alle realtà socio-assistenziali impegnate nel contrasto alla povertà sanitaria. Un'azione che va oltre la distribuzione dei farmaci e si configura come un vero e proprio percorso di educazione alla gratuità e alla responsabilità sociale.

NON SOLO FARMACI, MA FRAGILITÀ SOCIALE

I dati più recenti restituiscono una fotografia complessa della povertà sanitaria in Italia. Non si tratta soltanto dell'impossibilità di acquistare medicinali da banco – spesso troppo costosi per chi vive in condizioni di

disagio – ma di un intreccio di fattori economici e sociali. Oggi 502.000 persone nel nostro Paese rinunciano a curarsi (fonte: Rapporto sulla povertà sanitaria, realizzato dall'Osservatorio sulla Povertà sanitaria), non solo per mancanza di risorse economiche, ma anche a causa di solitudine, scarsa conoscenza dei propri diritti sanitari e difficoltà di orientamento all'interno del sistema di cura.

È proprio questa dimensione multidimensionale del bisogno a rendere necessario un intervento strutturato, capace di tenere insieme assistenza sanitaria, accompagnamento e informazione.

UN MODELLO CHE FUNZIONA

Il sistema delle donazioni (aziendali e non) di Banco Farmaceutico rappresenta un unicum nel panorama italiano. Grazie alla collaborazione con circa 70

aziende farmaceutiche e a una rete logistica strutturata, il modello riesce a mettere in relazione profit e non profit, valorizzando le competenze e le risorse di entrambi i mondi.

Un esempio concreto di questo approccio è l'istituzione del Fondo per le emergenze farmaceutiche, che ha permesso di intervenire a sostegno della popolazione ucraina, della Striscia di Gaza e del Libano, dimostrando la capacità dell'organizzazione di rispondere rapidamente anche a crisi internazionali.

IL RUOLO DELLE IMPRESE

La donazione e la distribuzione di farmaci esigono standard rigorosi. Banco Farmaceutico chiede ai partner il pieno rispetto delle norme Gdp (Good distribution practice) e delle disposizioni previste dalla legge 166/2016. Queste attenzioni sono imprescindibili per garantire sicurezza, tracciabi-

lità e qualità lungo tutta la filiera del farmaco donato.

Per questo Banco Farmaceutico mette a disposizione delle imprese un sistema di donazioni “chiavi in mano”, offrendo supporto e assistenza amministrativa, soprattutto nella gestione degli aspetti burocratici e fiscali. Le donazioni avvengono nel pieno rispetto della legge 166/2016, la cosiddetta legge antisprechi, che disciplina il recupero e la redistribuzione dei beni.

IMPATTO E SOSTENIBILITÀ: UN CONTRIBUTO CONCRETO AGLI ESG

Accanto al supporto economico e alla donazione di prodotti, esistono anche opportunità di volontariato aziendale, in particolare durante le Giornate di raccolta del farmaco: l'ultima edizione, la 26esima, si è tenuta dal 10 al 16 febbraio scorso e ha permesso di raccogliere oltre 680.000 confezioni di farmaci, pari a un valore superiore a 6 milioni di euro; in



**Oggi 502.000 persone
nel nostro Paese
rinunciano a curarsi,
non solo per
mancanza
di risorse economiche,
ma anche a causa
di solitudine,
scarsa conoscenza
dei propri diritti
sanitari e difficoltà
di orientamento
all'interno
del sistema di cura**

queste occasioni i dipendenti possono affiancare i volontari nelle farmacie aderenti, rafforzando il legame tra impresa, ter-

ritorio e comunità e integrando l'impegno sociale nelle proprie strategie di Csr.

Sostenere il Banco Farmaceutico, infatti, significa contribuire in modo tangibile agli obiettivi Esg delle imprese. In particolare, l'attività dell'organizzazione si inserisce pienamente nell'Obiettivo 1 dell'Agenda 2030 – sconfiggere la povertà – e nel Target 12.5, dedicato alla riduzione dei rifiuti attraverso modelli di consumo e produzione responsabili.

INNOVAZIONE E FUTURO: LA SFIDA DELLA LOGISTICA

Guardando al futuro, uno degli ambiti con maggiori margini di innovazione è quello logistico. L'aumento del numero di partner nella distribuzione consentirebbe di raggiungere un maggior numero di enti assistenziali, migliorare la capillarità sul territorio e rispondere con maggiore rapidità ai bisogni emergenti. Un terreno su cui il contributo delle aziende può fare la differenza.



KOALISATION: COLLABORAZIONE, SOSTENIBILITÀ, SVILUPPO E IMPATTO SOCIALE



Una realtà che progetta e accompagna processi di collaborazione tra persone, organizzazioni e territori, usando modelli imprenditoriali orientati all'impatto sociale e culturale. Ne parliamo con **Jonathan Senesi**, co-founder & head of project development di Koalisation

Qual è la missione di Koalisation e cosa vi distingue nel panorama della sostenibilità?

«Siamo nati da una semplice constatazione: il mercato della compensazione di carbonio è stato invaso da speculazioni, scarsa trasparenza e progetti di bassissima qualità. Questo ha creato scetticismo legittimo, ma anche tanto greenwashing. La nostra missione è trasformare il carbonio da strumento di facciata a vero catalizzatore di sviluppo socio-economico nei paesi emergenti. Crediamo che la finanza carbonica, quando fatta bene, sia uno dei mezzi più potenti per generare impatto reale. Cosa ci distingue? Siamo fisicamente sul territorio. Non vendiamo crediti

da una scrivania. Monitoriamo costantemente quello che succede sul campo, forniamo trasparenza e tracciabilità su ogni singolo dato e offriamo un livello di supervisione che va ben oltre gli standard dei registri di certificazione. Assai spesso, gli impatti dichiarati e quelli reali sono due storie diverse. Noi facciamo in modo che coincidano».

Come funziona il vostro modello di business?

«Abbiamo ribaltato completamente il modo tradizionale di comprare crediti di carbonio. Niente scaffali, niente intermediari, niente scatole nere. Il modello è semplice: le aziende investono con un costo di avvia-

mento e una fee mensile che garantisce il monitoraggio costante e il rilascio degli asset. In cambio, diventano co-proprietarie del progetto. Non comprano crediti: diventano partner attivi, acquisiscono una quota o l'intero progetto in base alle loro necessità di compensazione. I vantaggi sono concreti: proprietà diretta, zero intermediari, crediti di carbonio ad altissima qualità generati ogni anno, over-compliance rispetto agli standard attuali, tracciabilità totale su ogni step progettuale. Ma c'è di più: possono creare attivazioni direttamente sul campo e storytelling autentici che amplificano l'impatto e il valore del loro brand. Non è solo carbon finance, è impresa consapevole. Inoltre, attraverso il nostro

modello, l'azienda non sostiene un costo, ma effettua un vero e proprio investimento da inserire nello stato patrimoniale come un'immobilizzazione immateriale ammortizzabile per l'intero ciclo di certificazione (5 anni)».

Quali tipologie di progetti sviluppate e in quali aree geografiche?

«Abbiamo scelto di focalizzarci su uno dei problemi socio-ambientali più critici dell'Africa sub-sahariana: il *dirty cooking*. Due miliardi e mezzo di persone nel mondo, di cui 900 milioni solo in quell'area geografica, cucinano ogni giorno con legna

”

La nostra missione è trasformare il carbonio da strumento di facciata a vero catalizzatore di sviluppo socio-economico nei paesi emergenti. Crediamo che la finanza carbonica, quando fatta bene, sia uno dei mezzi più potenti per generare impatto reale

o carbone. Usano fornelli inefficienti che emettono fumi tossici, causando malattie respiratorie e alimentando la deforestazione. Il nostro approccio è olistico. Da un lato, distribuiamo fornelli efficienti che riducono drasticamente il consumo di carbone nelle aree urbane e periurbane. Dall'altro, coinvolgiamo i produttori di carbone in attività rigenerative: li trasformiamo da agenti di distruzione in custodi della foresta, creando nuove fonti di reddito e ripristinando la biodiversità. Lavoriamo sia a valle che a monte del problema, offrendo soluzioni alternative che convengono economicamente a tutti: consumatori, produttori e



al pianeta. Per ora siamo ancorati in Zambia, ma molto presto ci espanderemo in Malawi, dove i problemi e le dinamiche sociali sono identici».

In che modo le aziende possono utilizzare i vostri crediti di CO₂?

«I nostri progetti sono modulari. Ogni azienda ha bisogni, dimensioni e priorità diversi. Compensare le emissioni è ovviamente il punto di partenza, ma non è il fine. Un investimento in Koalislation può servire a posizionarsi in termini Esg, aumentare la *talent attraction* facendo leva su un impegno concreto, sviluppare attività di Csr con vero impatto territoriale, o semplicemente fare la cosa giusta. La nostra forza è integrare tutti questi aspetti, focalizzandosi su quelli che l'azienda ritiene più rilevanti e sugli output che vuole

”

I nostri progetti sono modulari. Ogni azienda ha bisogni, dimensioni e priorità diversi. Compensare le emissioni è ovviamente il punto di partenza, ma non è il fine. Un investimento in Koalislation può servire a posizionarsi in termini Esg, aumentare la *talent attraction* facendo leva su un impegno concreto

ottenere. Non è un prodotto rigido, è una soluzione su misura».

Come supportate le aziende nel raccontare il loro percorso di sostenibilità?

«Abbiamo team dedicati in Italia e in Zambia che lavorano fianco a fianco con i dipartimenti comunicazione e marketing delle nostre partner. Non creiamo storytelling di fantasia. Creiamo storie vere, autentiche, che documentano come funziona il progetto, chi sono le persone coinvolte, quali sono i benefici reali. L'obiettivo è doppio: da un lato, sensibilizzare e ispirare, avvicinando mondi che sembrano lontani ma che in realtà sono molto più vicini di quello che pensiamo. Dall'altro, dimostrare in concreto che destinare budget alla sostenibilità non è un costo, ma un investimento che genera valore e opportunità di crescita per tutti: per l'azienda, per le comunità, per il pianeta».

Qual è il vostro approccio alla misurazione dell'impatto?

«Partiamo dai cosiddetti studi di baseline, nei quali andiamo a calcolare qual è il consumo pro capite della zona attraverso un procedimento chiamato Kpt (kitchen performance test). Durante i Kpt calcoliamo il consumo di carbone che viene utilizzato nei sistemi di cottura tradizionali e facciamo una media su una campionatura che varia tra i 100 e i 150 e più test (in base alle dimensioni del progetto che dobbiamo sviluppare). Il nostro approccio alla misurazione dipende dalla tipologia di



forno che andiamo a distribuire. Per esempio, per i forni pirolotici, che funzionano a pellet, il monitoraggio avviene attraverso degli strumenti integrati nel cookstove. Ogni qualvolta il cookstove viene acceso, si attiva un sensore. Ogni mese il nostro team di field officer monitora ogni singola abitazione, scarica i dati dal cookstove e raccoglie dati qualitativi e quantitativi intervistando la famiglia. Durante questa visita, il team si assicura che il cookstove sia in buone condizioni, che la famiglia si trovi bene nell'utilizzarlo e, prima di andare via, scatta una foto al forno. In seguito, tutti questi dati vengono riportati in un file che poi viene analizzato e inviato attraverso un report ai clienti».

Come vengono accolte le vostre iniziative dalla comunità?

«La loro comprensione non è stata immediata, e saremmo disonesti a dire il contrario. C'è stato un legittimo scetticismo iniziale: troppe organizzazioni hanno promesso e non mantenuto. Abbiamo costruito la fiducia con il tempo, rispettando gli impegni ed entrando sempre più profondamente nella realtà e nella cultura locale. Abbiamo scelto un approccio bottom-up: non arrivavamo con le soluzioni già pronte. Ascoltavamo, capivamo quali fossero le esigenze reali, adattavamo i nostri progetti in base ai feedback ricevuti durante gli studi di fattibilità. Molte iniziative umanitarie falliscono perché portano "la soluzione giusta" secondo chi le progetta, senza considerare il contesto sociale. Noi facciamo il contrario.



Il risultato? Un'adozione delle nostre soluzioni ben oltre le nostre stesse aspettative. E continuiamo: ogni giorno raccogliamo consigli e suggerimenti dalle comunità per migliorare i progetti e massimizzare il loro coinvolgimento. Loro sono i protagonisti, non noi».

Come immaginate Koalisation tra cinque anni?

«Non pensiamo tanto a come vediamo Koalisation, ma a quale impatto, insieme a tutte le realtà partner, avrà generato. In cinque anni il nostro obiettivo è toccare un milione di famiglie impattate. Sembra un numero grande, ma rappresenta meno dell'1% del problema in Africa sub-sahariana rispetto ai dati attuali. C'è molta strada da fare. Per arrivarci abbiamo bisogno del supporto di

tante realtà virtuose che, come noi, credono nel potere della collaborazione e nella creazione di valore reciproco. Non è una visione da soli, è una coalizione. È per questo che ci chiamiamo Koalisation».

Come possono le aziende e i manager interessati a entrare in contatto con voi e valutare insieme opportunità di collaborazione?

«Si può scrivere direttamente a jonathan@koalisation.com, oppure compilare il form sul nostro sito, dove si possono lasciare i propri contatti per iniziare il dialogo. Speriamo di ricevere numerose richieste: la transizione verso modelli di business realmente sostenibili non è veloce, ma è necessaria. E non è un percorso che si fa da soli».

a cura di Manageritalia

SVIMEZ: un Paese, due emigrazioni - *Freedom to move, right to stay*

L MEZZOGIORNO continua a perdere giovani competenze qualificate. Accanto a questa dinamica si affer-

ma un fenomeno in crescita: la mobilità "sommersa" degli anziani che conservano la residenza al Sud ma raggiungono figli e nipoti emigrati al Centro-Nord.

Questi i principali dati del Report della Svimez "Un Paese, due emigrazioni", presentato in collaborazione con Save the Children.

Dal 2002 al 2024 quasi 350mila laureati under 35 hanno lasciato il Mezzogiorno in direzione del Centro-Nord, per una perdita, al netto dei rientri, di 270mila unità. La quota di laureati tra i migranti meridionali tra i 25 e i 34 anni è triplicata, passando dal 20% del 2002 a circa il 60% nel 2024. Ai flussi migratori interni si affianca la crescente scelta della rotta Sud-estero: tra il 2002 e il 2024, al netto dei rientri, la perdita complessiva per il Sud è di 45mila giovani qualificati.

Nel solo 2024, 23mila giovani laureati si sono trasferiti al Centro-Nord e oltre 8mila all'estero, per una perdita netta complessiva di 24mila unità.

Il fenomeno delle migrazioni intellettuali è fortemente femminile: dal 2002 al 2024 sono emigrate 195mila donne laureate dal Sud al Centro-Nord, 42mila in più degli uomini. Le donne sono passate dal 22% nel 2002 a quasi il 70% nel 2024, contro un aumento dal 14,6% al 50,7% tra gli uomini.

La redistribuzione sbilanciata del capitale umano

Anche il Nord registra una crescente emigrazione internazionale: tra il 2002 e il 2024, 154mila laureati hanno lasciato una regione del Centro-Nord. Il fenomeno ha raggiunto il picco nel 2024: 21mila under 35 si sono trasferiti all'estero, un valore doppio di quello del 2019 (circa 10mila).

Il Centro-Nord compensa le proprie perdite estere grazie ai flussi dal Mezzogiorno: +270mila saldo netto positivo nei confronti del Mezzogiorno tra il 2002 e il 2024.

Un fenomeno complessivo che si traduce in una dispersione dell'investimento pubblico. La Svimez quantifica in 6,8 miliardi di euro l'anno il costo associato alla mobilità interna dei giovani laureati dal Mezzogiorno verso il Centro-Nord: un trasferimento di risorse pubbliche a favore delle aree più forti del Paese. A questo si aggiunge il costo delle migrazioni estere: per il Sud la perdita di investimento formativo è stimabile in 1,1 miliardi di euro annui, mentre il Centro-Nord registra una perdita superiore ai 3 miliardi di euro l'anno per l'emigrazione all'estero dei profili più qualificati. Una fuga, sottolinea il rapporto, che inizia ancora prima della laurea. Nell'anno accademico 2024/2025, quasi 70mila studenti meridionali hanno studiato in un ateneo del Centro-Nord: oltre il 13% del totale, con picchi del 21% nelle discipline Stem. Una scelta che sembra dare ragione ai giovani. Meno del 70% dei laureati negli atenei meridionali, infatti, trova occupazione nei territori di

origine. Anche se negli ultimi anni sono da registrare segnali in controtendenza. Altra questione centrale nel rapporto della Svimez sono i salari e i divari retributivi territoriali e di genere. A tre anni dal conseguimento del titolo, i laureati italiani che lavorano all'estero guadagnano tra 613 e 650 euro netti in più al mese rispetto a chi resta in Italia. All'interno del Paese, il Mezzogiorno registra la retribuzione media più bassa (1.579 euro), contro i 1.735 euro del Nord-Ovest. La differenza salariale tra una laureata del Sud e un laureato del Nord-Ovest è di 375 euro mensili, a vantaggio del secondo.

I "nonni con la valigia"

La Svimez ha stimato il numero di over 75 meridionali che, pur mantenendo la residenza in una regione del Sud, vivono stabilmente nel Centro-Nord. Le stime si basano sull'analisi delle compensazioni della mobilità farmaceutica convenzionata e sulla spesa pro capite per farmaci della popolazione anziana. Secondo le stime Svimez, tra il 2002 e il 2024 gli anziani formalmente residenti al Sud che vivono stabilmente al Centro-Nord ("nonni con la valigia") sono quasi raddoppiati, passando da 96mila a oltre 184mila unità. Questa emigrazione "sommersa" riflette due dinamiche intrecciate. Da un lato, il ricongiungimento familiare con figli e nipoti emigrati al Centro-Nord anche a supporto dei carichi di cura familiari; dall'altro, la crescente difficoltà di ricevere servizi di cura adeguati nel Mezzogiorno, caratterizzati da caren-

ze nei servizi sanitari e assistenziali. Nel corso della presentazione del Rapporto è stato sottolineato come siano necessarie nuove politiche pubbliche per il diritto a restare, orientate a valorizzare le competenze formate nel Mezzogiorno. Le migrazioni dei giovani laureati da queste aree rappresen-

tano sempre più spesso una risposta obbligata alla carenza di opportunità economiche, occupazionali e sociali nei territori di origine. Al contrario, rimanendo, i giovani laureati diventerebbero a loro volta fautori dello sviluppo di quegli stessi territori. La definizione di nuove politiche nazionali ed

europee, volte a costruire opportunità per giovani nei luoghi in cui sono nati e si sono formati, è il presupposto indispensabile affinché la mobilità possa configurarsi come una scelta e non come una necessità.

<https://bit.ly/Svimez-emig>

EURISPES 2026: le opinioni degli italiani sull'immigrazione

EURISPES HA REALIZZATO nel 2025 una nuova indagine sull'immigrazione nel nostro Paese, pubblica-

ta nel marzo 2026. Secondo l'istituto di ricerca, il fenomeno migratorio ha assunto nell'ultimo ventennio una dimensione sempre più ampia, sviluppando un vero e proprio carattere sociale: l'aggravarsi delle condizioni di vita nei paesi di origine – per ragioni di guerra, sicurezza, povertà e clima – ha reso anche l'Italia un'importante zona di transito e una meta a lungo termine per imponenti flussi migratori.

Al 31 dicembre 2024 l'Istat registrava 5 milioni e 422mila stranieri residenti nel nostro Paese, in aumento di circa 170mila individui rispetto all'anno precedente, con un'incidenza sulla popolazione totale del 9,2%; i cittadini di religione islamica sono il 5% e quelli di origine africana il 2%.

La maggioranza degli italiani (51,4%) tende invece a sovrastimare la consistenza del fenomeno: oltre un terzo del campione (34,8%) ritiene che gli stranieri rappresentino oltre un quinto della popolazione, mentre il 16,4% arriva ad affermare che ogni tre residenti ci sia uno straniero. È sovrastimata soprattutto la presenza di africani.

Percezioni e timori degli italiani

Secondo l'opinione di molti intervistati, gli immigrati svolgerebbero lavori che gli italiani non vogliono fare (78,2%) e sarebbero spesso sfruttati dai datori di lavoro italiani (72,9%).

Il 62,7% ritiene che nel Paese esista il rischio di un aumento della conflittualità sociale a causa della presenza crescente di stranieri non integrati nelle periferie urbane. Una quota molto simile (61,1%) giudica utile l'arrivo di immigrati regolari per compensare la mancanza di lavoratori in diversi settori, come ristorazione, sanità e assistenza agli anziani.

Circa un terzo del campione (33,6%) pensa che gli autori dei crimini in Italia siano in egual misura italiani e stranieri. L'immigrazione regolare è vista positivamente dal 47,4% dei rispondenti, mentre il 35,7% la considera in parte positiva e in parte negativa. Il 16,9% la giudica negativamente.

Per quanto riguarda la cittadinanza, il 25,8% ritiene che debba essere riconosciuta a chi è nato in Italia da genitori stranieri, mentre il 25% la limita ai soli figli di italiani. Il 23,6% estende l'essere considerato italiano a chi vive regolarmente nel Paese e il 16,2% allo straniero nato in Italia purché educato presso scuole italiane.

Secondo gli italiani, inoltre, il periodo minimo di permanenza in Italia che dovrebbe essere richiesto a uno straniero regolarmente residente per ottenere la cittadinanza è nella maggior parte delle indicazioni di almeno 10 anni (32,6%), seguono, per numero di indicazioni, una soglia di 5 anni (28,7%) e di 7 anni (13,2%). Il 60,9% degli italiani è favorevole ad agevolare, tramite accordi con gli Stati di provenienza, l'ingresso di immigrati selezionati in base al titolo di studio e alle competenze professionali richieste dal nostro Paese.

Formazione e integrazione come chiave del futuro

Abbiamo visto che quello dell'immigrazione è un fenomeno controverso, che suscita opinioni diverse nella popolazione. Secondo il presidente dell'Eurispes, Gian Maria Fara, il sistema formativo, terreno privilegiato di socializzazione e presidio fondamentale ai fini della qualità del futuro inserimento lavorativo, rappresenta uno degli ambiti privilegiati sul quale si giocherà la sfida dell'inclusione. Per questo motivo ritiene che l'integrazione scolastica dovrebbe essere favorita in modo sempre più responsabile e strutturato.

<https://bit.ly/Eurispes-imm>



IL CAPITALE INTELLETTUALE: DALLA MISURAZIONE ALLA GESTIONE

Come riconoscere, valutare e valorizzare il capitale intangibile che determina il successo delle organizzazioni pubbliche e private

Luciano Hinna, professore ordinario di economia aziendale

Siamo tutti vittime dell'incapacità dei sistemi contabili vecchi di secoli e dell'incapacità di catturare, misurare e governare quegli elementi intangibili della gestione che oggi sono diventati determinanti per il successo di qualsiasi azienda, sia pubblica che privata.

IL MODELLO SVEDESE: LA PRIMA MISURAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE

In tanti anni non sono certo mancati gli stimoli e i suggerimenti da parte di economisti e pensatori

illustri: in materia di misurazione del capitale intellettuale, tutto parte da una sperimentazione lanciata in Svezia presso una grande compagnia di assicurazioni, che ha chiesto a dei consulenti e a degli accademici di mettere a punto un modello per far emergere un valore che nel bilancio non era rappresentato: il valore economico del personale dipendente, ritenuto dalla stessa società decisamente più smart rispetto a quello della concorrenza, che invece era anziano, demotivato e senza spinta innovativa.

L'ESPERIMENTO E I SUOI EFFETTI

Fu attraverso quel modello che si arrivò ad attribuire un valore economico al capitale intellettuale della società che, comunicato poi agli azionisti, fece registrare subito un'impennata nelle quotazioni delle azioni, che mantenne poi nel tempo.

Eravamo alla metà degli anni Novanta e subito dopo le autorità di controllo delle borse diffidarono le aziende dal postare voci in bilancio che non fossero opportunamente supportate da principi contabili internazionali. L'esperimento contabile, quindi, finì lì, tranne che per le squadre di calcio, che si sono invece cimentate con il problema di esporre correttamente in bilancio il valore dei loro asset principali, i calciatori, prendendo derive che tutti abbiamo appreso dalle cronache.

IL RUOLO DEL CAPITALE UMANO

Il modello svedese, tuttavia, fu ripreso soprattutto dalle aziende



Nell'era dell'intelligenza artificiale, delle capacità di calcolo, dell'innovazione, della presenza sui social, della reputazione, della comunicazione, dell'informazione e della conoscenza sorge l'esigenza di fare chiarezza su che cosa si intenda per capitale intellettuale, per misurarlo e valutarlo, non per esporlo in bilancio, ma per gestirlo e migliorarlo

di knowhow, quelle ad alta concentrazione di conoscenze, dimostrandosi un potente strumento di gestione delle risorse umane. Il capitale umano, infatti, è oggi determinante per il successo di qualsiasi tipo di organizzazione, a prescindere se sia pubblica o privata, di grandi dimensioni, come una multinazionale, o un semplice studio professionale, composto anche da una sola persona. Einstein affermava: «Non tutto ciò che può essere contato conta e non tutto ciò che conta può essere contato». L'affermazione non vale

solo in fisica, ma anche in economia e, nell'era dell'intelligenza artificiale, delle capacità di calcolo, dell'innovazione, della presenza sui social, della reputazione, della comunicazione, dell'informazione e della conoscenza – quest'ultima l'unico fattore in grado di cambiare il valore del tempo – sorge l'esigenza di fare chiarezza su che cosa si intenda per capitale intellettuale, per misurarlo e valutarlo, non per esporlo in bilancio, ma per gestirlo e migliorarlo.

UN VOLUME PER FARE CHIAREZZA

È questo il filo conduttore del volume *La misurazione e valutazione del capitale intellettuale tra teorie e sperimentazioni nel settore pubblico italiano*, edito da Franco Angeli e redatto in collaborazione con Barbara Iannone, professoressa dell'Università Gabriele d'Annunzio di Chieti-Pescara. Il volume nasce nell'ambito degli enti di ricerca italiani, sulla scia delle esigenze emerse con i progetti del Pnrr, anche se la metodologia messa a punto ha trovato, subito dopo, un'adozione anche in realtà private.

LE COMPONENTI DEL CAPITALE INTELLETTUALE

Nel volume viene proposta una distinzione all'interno del capitale intellettuale, un concetto che fa parte del vocabolario di tutti, ma che è ancora patrimonio di conoscenza di pochi. Il capitale intellettuale viene quindi considerato come la somma di quattro componenti: il capitale umano, che si potrebbe definire pensante; il capitale strutturale, ovvero già pensato e inteso come patrimonio organizzativo ac-



cumulato negli anni dall'azienda; il capitale reputazionale, inteso come quello percepito e, infine, il capitale innovativo, a tutti gli effetti quello atteso, il più importante nell'attuale fase economica. Ciascuno di questi capitali viene misurato con una combinazione di indicatori, 20-30 per ciascuna tipologia, un centinaio in tutto, che al 99% sono normalmente reperibili da fonti interne all'azienda.

LA RILEVAZIONE AUTONOMA DELL'INDICE

La novità nel modello consiste nell'aggregare questi indicatori in maniera diversa per esprimere un giudizio qualitativo: una sorta di "auto rating", sul livello raggiunto da ciascun tipo di capitale a una determinata data. Il punto di caduta di tutto il processo consiste quindi nell'individuare autonomamente un indice composto da quattro elementi, uno per ogni

tipo di capitale, sintetizzato nell'*Intellectual capital index*. Tale indice può essere numerico – ad esempio 4344 su un massimo di 5555 – o espresso con colori o lettere dell'alfabeto; l'importante è identificare la distanza tra la situazione rilevata e la frontiera ottimale. È proprio questa che alimenta il piano di miglioramento, da articolare con scadenze e responsabilità. Il rating così ottenuto risulta leggibile e comprensibile da tutta la struttura e consente confronti certamente nel tempo e, a parità di indicatori (ad esempio tra comparti simili), anche nello spazio.

UNA METODOLOGIA BASATA SUL BUON SENSO

La logica della metodologia proposta è molto semplice e non è quella di creare punteggi, classifiche, delegando magari a modelli matematici le diagnosi e le soluzioni.

Qui non serve l'intelligenza artificiale, ma solo il buon senso dell'intelligenza umana, che ragiona su alcuni indicatori significativi (Kpi), i quali, combinati insieme, consentono di avvalorare convinzioni e intuizioni. Tutto questo, a sua volta, permette di individuare più puntualmente quegli interventi migliorativi da promuovere sotto il profilo della gestione delle risorse umane, dell'assetto organizzativo, della comunicazione e anche di interrogarsi su che cosa può fare l'azienda per sviluppare *bottom-up* la creatività e l'innovazione, soprattutto quella gestionale.

STRUMENTI VECCHI MA ANCORA EFFICACI

Nelle esperienze maturate sono stati rispolverati vecchi strumenti ma sempre efficaci, come la cassetta delle idee, le giornate della creatività, il magazzino delle idee e cose anche molto semplici, come gestire meglio "l'on boarding" al momento dell'assunzione o "l'exit interview" al momento dell'uscita, o come rivedere la struttura dei curricula dei dipendenti: su LinkedIn sono molto più ricchi, anche di soft skill, rispetto a quelli conservati nei fascicoli del personale, dove spesso non ci sono neanche i seminari di formazione seguiti e finanziati dalla stessa azienda.

UN SISTEMA FLESSIBILE E ADATTABILE

Il sistema è semplice nella modalità di svolgimento dell'indagine, tuttavia può essere ad assetto variabile e assumere fisionomie diverse: si può svolgere con o senza la creazione di gruppi di lavoro, per aggirare l'ostacolo della soggettività quando c'è da esprimere un giudizio, decidere se, quando e quanto condividere con tutto il personale le cose che emergono dall'analisi. In alternativa, tenendo conto delle priorità ed esigenze, si può limitare l'indagine solo ad alcune funzioni e strutture dell'azienda. Al contrario, si può anche prendere in esame tutta l'azienda, ma limitatamente ad alcune tipologie di capitale, ad esempio solo quello umano o solo quello innovativo. Quel rating che emerge alla fine, inoltre, può assumere anche una valenza di comunicazione esterna se si decidesse di pubblicare una sintesi

degli indicatori più significativi in appendice al bilancio sociale o alla relazione sulla gestione.

I BENEFICI: CLIMA AZIENDALE, TRASPARENZA E APPARTENENZA

Sia per le pubbliche amministrazioni che per le aziende private è importante tenere presente che le sperimentazioni fino ad ora condotte, e non sono poche, hanno riscontrato, al di là dei risultati oggettivi, un miglioramento del clima aziendale, del livello di trasparenza e del senso di appartenenza. Come ha affermato un intervistato alla fine di uno dei progetti, è stato offerto uno spartito di miglioramento

aziendale leggibile da tutti e dove tutti possono trovare la propria partitura da eseguire.

CONOSCENZA È POTERE: UNA VERITÀ SEMPRE ATTUALE

La conoscenza, fin dai tempi di Francesco Bacone (1597), è potere e mai come oggi tale affermazione è attuale: il capitale intellettuale è conoscenza e, in quanto tale, potere, prima di tutto dell'azienda e, in seconda battuta, dei suoi singoli componenti. Questi ultimi riconoscono nel modello proposto un sistema per misurare la propria crescita individuale che va al di là della semplice remunerazione, con una differenza non trascurabile: l'incremento del capitale

intellettuale può essere assimilato a un fringe benefit di cui non tutti sono consapevoli e che, almeno per ora, non è tassato.

La misurazione e valutazione del capitale intellettuale tra teorie e sperimentazioni nel settore pubblico italiano

Barbara Iannone, Luciano Hinna

ESORDIO DELLE AZIENDE E DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Francangeli

**Barbara Iannone - Luciano Hinna
LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE TRA TEORIE E SPERIMENTAZIONI NEL SETTORE PUBBLICO ITALIANO**

Franco Angeli

Implantologia DENS: precisione, metodo, risultato

La perdita di uno o più denti può compromettere funzione, estetica e sicurezza nel sorriso.

L'implantologia moderna consente oggi di ripristinare denti mancanti in modo stabile e duraturo, restituendo comfort e naturalezza.

In DENS ogni trattamento implantare nasce da una pianificazione accurata: analisi clinica approfondita, diagnostica tridimensionale e progettazione personalizzata del risultato finale.

Ogni fase viene eseguita seguendo protocolli rigorosi e materiali di alta qualità.



:D E N S⁺
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

Quando le condizioni lo permettono, è possibile applicare tecniche di carico immediato che consentono al paziente di tornare a sorridere in tempi rapidi, sempre nel rispetto della sicurezza e dei tempi biologici di guarigione.

Per noi l'implantologia non è solo un intervento chirurgico, ma un percorso di cura strutturato, progettato per garantire risultati prevedibili e duraturi.



Per conoscere i percorsi di implantologia DENS: www.dens-italia.it
Direttori Sanitari consultabili sul sito



WOBI: ISPIRARE PER CAMBIARE DAVVERO

Hub globale di contenuti per il management, ogni anno seleziona e diffonde le idee dei leader più influenti del mondo a oltre 10.000 top executive, attraverso eventi fisici e piattaforme digitali in tre continenti. Ne parliamo con **Ana Mazzeo**, managing director di WOBI Italia.

La mission di WOBI ruota attorno al potere trasformativo delle idee. In un'epoca caratterizzata da incertezza e "policrisi", in che modo il vostro ruolo di content hub globale aiuta i leader italiani a passare dalla semplice gestione operativa a una visione strategica che sia realmente d'ispirazione per le proprie persone?

«Il nostro impegno è mettere a disposizione dei leader il miglior contenuto globale, anticipando trend e sfide emergenti. Attraverso eventi, piattaforme digitali e i WOBI Members Event, offriamo momenti per fermarsi, riflettere e confrontarsi con esperienze diverse grazie ai nostri speaker di fama mondiale – accademici, *doer*, sportivi, registi, politici – per trovare nuovi punti di vista

e spunti concreti. Crediamo che l'ispirazione sia trasversale: confrontarsi con altri decision maker provenienti da diverse realtà permette di tornare a casa più focalizzati e pronti a trasformare le proprie organizzazioni, con un impatto positivo che si riflette anche sulla società».

Lei parla spesso di "leadership vulnerabile" come di un nuovo paradigma di forza. Come possono le aziende italiane superare il vecchio modello autoritario per abbracciare questa forma di leadership più empatica e partecipativa? E in che misura WOBI facilita questa transizione culturale?

«Parlare di leadership vulnerabile significa riconoscere che forza

e apertura non si escludono: un leader può mostrare autenticità, ascolto e consapevolezza dei propri limiti, creando fiducia e motivazione. In Italia, dove il modello autoritario è ancora diffuso, adottare uno stile più empatico e partecipativo favorisce innovazione, collaborazione e resilienza. WOBI facilita questa transizione culturale offrendo esempi concreti, casi di studio e testimonianze di leader internazionali, oltre a momenti di confronto utili a riflettere sull'applicazione pratica di questi principi. L'obiettivo è aiutare i leader a trasformare la propria visione in azioni che valorizzano le persone e migliorano l'organizzazione».

Recentemente, ha sottolineato che per un cambiamento reale



sulla parità di genere bisogna “partire dal basso”. Quali sono, secondo il suo osservatorio privilegiato, i passi concreti che le aziende italiane devono ancora compiere per colmare il gender gap?

«Il cambiamento sulla parità di genere deve partire dai comportamenti quotidiani, non solo dalle policy. Le aziende italiane possono fare passi concreti attraverso formazione sui bias di genere, programmi di mentorship e sponsorship per le donne, trasparenza sulle opportunità di carriera e politiche di lavoro flessibile che supportino tutti. È anche fondamentale la coerenza della leadership: valorizzare la diversità come elemento strategico migliora la performance e costruisce una cultura davvero equa».

”

Il nostro impegno è mettere a disposizione dei leader il miglior contenuto globale, anticipando trend e sfide emergenti. Attraverso eventi, piattaforme digitali e i WOB! Members Event offriamo momenti per confrontarsi con speaker di fama mondiale per trovare nuovi punti di vista e spunti concreti

WOB! si è evoluta: da organizzatrice di singoli grandi eventi a piattaforma di formazione continua, con un modello basato sulla subscription (la WOB! Membership). Qual è il valore strategico di questo passaggio per un'impresa che vuole mantenere alta la propria competitività?

«La transizione verso un modello “365 giorni l'anno” permette alle imprese di integrare la formazione nella vita quotidiana. Con oltre 300 ore di contenuti digitali – dai video brevi ai corsi completi, dai riassunti di libri ai podcast – grazie alla nostra app, ogni persona può scegliere cosa e quando apprendere, in base ai propri interessi e impegni, anche in movimento o durante la giornata. Questo approccio garantisce un aggiornamento continuo sulle tendenze globali, lo sviluppo di nuove com-

petenze e il miglioramento della capacità decisionale, mantenendo l'azienda competitiva. Inoltre, è possibile creare percorsi formativi su misura per le specifiche esigenze di ogni organizzazione, trasformando la piattaforma in uno strumento strategico di crescita condivisa e cultura dell'apprendimento».

L'IA sta riscrivendo le regole del business. Nella selezione dei vostri contenuti e speaker per il 2026, come state affrontando la sfida di umanizzare la tecnologia, garantendo che i manager non perdano di vista il fattore umano mentre navigano l'innovazione digitale?

«Affrontare l'intelligenza artificiale significa non solo comprendere la tecnologia, ma anche sapere come applicarla nel rispetto di valori, cultura e persone. Nei nostri contenuti e speaker selezioniamo esperienze che mostrano come l'IA possa supportare decisioni, creatività e collaborazione senza sostituire la dimensione umana. Offriamo spunti concreti su etica, leadership e impatto sociale, aiutando i manager a navigare l'innovazione digitale senza perdere di vista empatia, cultura aziendale e capacità di ispirare il proprio team. Per questo abbiamo organizzato, per la prima volta in Italia, l'evento WOBI On AI & Business Transformation il 9 giugno a Milano, dove verranno approfondite esperienze reali che integrano tecnologia e persone».

Collaborate da tempo con realtà come Great Place to Work Italia. Quanto conta oggi, per un'impresa, essere percepita come un am-

”

Affrontare l'intelligenza artificiale significa non solo comprendere la tecnologia, ma anche sapere come applicarla nel rispetto di valori, cultura e persone. I nostri contenuti forniscono esperienze che mostrano come l'IA possa supportare decisioni, creatività e collaborazione senza sostituire la dimensione umana

biente inclusivo e di benessere per attrarre talenti? E i contenuti di WOBI come supportano i manager nella costruzione di una "cultura dell'ascolto"?

«Essere percepiti come un ambiente inclusivo e attento al benessere è oggi decisivo per attrarre e trattenere talenti. Costruire una cultura dell'ascolto richiede empatia e capacità di comprendere i bisogni e le motivazioni dei team. I contenuti WOBI offrono casi concreti e testimonianze di leader che hanno sviluppato ambienti collaborativi, fornendo spunti pratici per applicare questi modelli nelle organizzazioni».

Il World Business Forum di Milano è ormai un punto di riferimen-

to iconico. Guardando alle prossime edizioni, quale purpose vorrebbe che ogni partecipante portasse con sé in azienda per generare un impatto sociale ed economico positivo sul territorio italiano?

«Mi piacerebbe che ogni partecipante portasse con sé la consapevolezza che la leadership non riguarda solo risultati economici, ma anche l'impatto positivo su persone, comunità e società. L'obiettivo è tradurre le idee apprese in azioni concrete nelle proprie aziende, stimolando innovazione, inclusione e sostenibilità. Un leader ispirato può così migliorare il clima aziendale, la performance e generare valore condiviso sul territorio, creando un effetto moltiplicatore che va oltre la singola organizzazione».

Possiamo definire la partnership tra WOBI e Manageritalia come un'alleanza strategica tra chi produce contenuti di leadership globale e chi rappresenta management e alte professionalità in Italia, anche per contribuire insieme alla managerializzazione e alla crescita del Paese?

«Assolutamente sì, è una collaborazione decennale fondata su una visione comune del management come leva di sviluppo economico e sociale. WOBI offre una prospettiva internazionale sulla leadership, mentre Manageritalia porta una profonda conoscenza del contesto e delle professionalità italiane. Insieme favoriamo confronto e crescita, aiutando i leader a rafforzare le organizzazioni e sostenere lo sviluppo del Paese».

PR+MES

SANITÀ
POLISPECIALISTICO



VISITE SPECIALISTICHE

Cardiologia
Chirurgia vascolare
Dermatologia
Ginecologia
Ortopedia
Urologia
Fisioterapia
Nutrizione
Osteopatia



DIAGNOSTICA

Ecografie
Ecocolordoppler
Ecg da sforzo
Punto prelievi
Holter pressorio
e cardiaco
Uroflussometria



ODONTOIATRIA

Ortodonzia
Gnatologia
Igiene orale
Implantologia
Protesi
Conservativa

Vicini a te per la tua salute

**Il tuo Centro Polispecialistico
di fiducia a Milano.**

CONVENZIONE DIRETTA FASDAC



FONDO ASSISTENZA SANITARIA
DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

Via Battistotti Sassi, 11 - MI
Tel. 02.70101012 - www.promes.it

**Zona 4 - Porta Vittoria - Linea metro 4
PARCHEGGIO DEDICATO**

Direttore sanitario: Dr. Carmine Di Palma, Protoc. Ats Milano/Regione Lombardia nr. 17041 del 28/01/2022

a cura di ROI Edizioni

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

«IL VERO LEADER? SA LEGGERE LE EMOZIONI»

Dalla consapevolezza emotiva alla performance: perché mappare le emozioni è una competenza manageriale strategica



COSA C'ENTRANO

le emozioni con il business? Perché, a volte, ci avvicina all'obiettivo più l'istinto della ragione?

Le risposte da un esperto che ha mappato oltre 50 tipi di emozioni, il coach e formatore **Diego Ingrassia**.

PERCHÉ OGGI, IN AZIENDA, È UTILE "MAPPARE" LE EMOZIONI? IN CHE MODO LA CONSAPEVOLEZZA EMOTIVA PUÒ DIVENTARE UNA COMPETENZA MANAGERIALE E NON SOLO UN TEMA DI BENESSERE INDIVIDUALE?

«Mappare le emozioni è utile tanto quanto mappare qualsiasi altra competenza, perché in questo modo possiamo sviluppare sempre maggiore consapevolezza. Da anni, infatti, si è capita l'importanza di valutare non solo le abilità legate ai compiti specifici, ma anche le caratteristiche che una persona può portare sotto il profilo del potenziale individuale. Gli studi sull'intelligenza emotiva hanno permesso di sviluppare il concetto di competenza emotiva, rendendo evidente la necessità di poterla valutare esattamente come avviene per le altre soft skill. La competenza emotiva va ben oltre il semplice benessere

personale, pur rimanendo un aspetto fondamentale: è una vera e propria competenza manageriale. Dietro una leadership matura ed equilibrata, quello che osservo da tanti anni è un livello di consapevolezza emotiva importante. I

leader con queste caratteristiche hanno migliori relazioni con i colleghi e, soprattutto, sono capaci di creare team proattivi, con alti livelli di fiducia e di self-empowerment. Questa condizione permette di gestire in modo efficace situazioni delicate e di conflitto che, se non affrontate adeguatamente, rischiano di degenerare in problemi più gravi».

QUALI SONO LE EMOZIONI CHE UN MANAGER INCONTRA PIÙ SPESSO NEL SUO LAVORO QUOTIDIANO?

«È difficile stabilire in modo assoluto quali siano le emozioni maggiormente sollecitate da un ruolo manageriale, perché le persone reagiscono in maniera diversa in base alle proprie caratteristiche individuali. È naturale pensare che le emozioni più intense siano spesso legate a situazioni di stress o di tensione, ma anche questo dipende molto dal singolo individuo. Proprio per questo è importante mantenere uno sguardo ampio e cercare di comprendere come ogni persona reagisce a sollecitazioni che possono essere simili, ma alle quali ciascuno risponde in modo differente».

CHE COSA CAMBIA, IN TERMINI DI PERFORMANCE, QUANDO UN MANAGER RICONOSCE LE PROPRIE EMOZIONI INVECE



**DI REPRIMERLE? CI SONO
EMOZIONI CHE, SE BEN GESTITE,
POSSONO DIVENTARE UNA LEVA
DECISIONALE O STRATEGICA?**

«La consapevolezza emotiva favorisce decisioni più equilibrate e lucide. Da tempo sappiamo che le decisioni che prendiamo sono in larga parte influenzate da aspetti emotivi; tuttavia, questo processo avviene spesso in modo inconsapevole. Diventare consapevoli delle emozioni che stiamo vivendo consente invece di affrontare il momento decisionale con maggiore equilibrio e tranquillità, soprattutto nelle scelte strategiche. La consapevolezza emotiva permette anche di attingere a intuizioni e a forme di conoscenza più sottili, aiutandoci a cogliere segnali di pericolo e altri elementi che il solo filtro razionale potrebbe non far emergere. In questo modo si amplia lo spettro delle informazioni e delle componenti che contribuiscono a una decisione strategica più completa e consapevole».

**NELLA GESTIONE DEI TEAM,
QUALI EMOZIONI SONO PIÙ
"CONTAGIOSE", E QUINDI
PIÙ CRITICHE? E COME PUÒ
UN LEADER EVITARE CHE
TENSIONI, ANSIA O SFIDUCIA
SI DIFFONDANO NEL GRUPPO?
COME INVECE MOTIVARE E "FARE
GRUPPO"?**

«Le emozioni sono per definizione contagiose, questo fa parte della loro storia evolutiva. In molte situazioni ci siamo potuti salvare, orientare e adattare anticipando ciò che stava accadendo proprio grazie alla capacità di intuire ciò che le persone a noi vicine, o appartenenti alla nostra comunità, stavano provando emotivamente. È evidente che alcune emozioni, per la loro funzione, sono particolarmente contagiose: la paura, per esempio, lo è in modo molto



Diego Ingrassia è un coach e formatore specializzato in competenze emotive e leadership. Inoltre, è ceo di I&G Management, unica società italiana accreditata da Paul Ekman (pioniere della teoria sull'universalità delle emozioni). È anche un master coach ICF e un master trainer ATD.

marcato. In questo contesto, un manager con una buona competenza emotiva può svolgere un ruolo fondamentale: aiutare le persone a prendere consapevolezza di ciò che stanno vivendo, soprattutto quando una situazione rischia di essere percepita come stressante. Significa favorire la comprensione dell'emozione, individuarne il trigger, la causa che l'ha attivata, e creare uno spazio di dialogo e condivisione. Parlare apertamente di questi aspetti può persino far scomparire, o comunque ridurre significativamente, l'impatto negativo dell'emozione stessa. Tutto questo contribuisce a rafforzare la fiducia reciproca e la motivazione del gruppo».

**IL SUO LIBRO PROPONE UN
VERO E PROPRIO VOCABOLARIO
EMOTIVO: QUANTO CONTA,
PER UN MANAGER O UN CAPO,
SAPER DARE UN NOME PRECISO
A CIÒ CHE PROVA (E A CIÒ**

**CHE VEDE NEGLI ALTRI) PER
MIGLIORARE COMUNICAZIONE,
NEGOZIAZIONE E LEADERSHIP?**

«Si tratta di uno degli aspetti più importanti a cui il libro cerca di rispondere, attraverso un vero e proprio lavoro di alfabetizzazione emotiva. L'obiettivo è dare voce anche a quelle sfumature emotive che risultano più difficili da riconoscere e comprendere. Riuscire a dare un nome a un'emozione, o a una sua sfumatura, è infatti il primo passo per poterla comunicare e per creare un terreno comune, una connessione autentica con le altre persone. È un'operazione fondamentale per sviluppare una reale consapevolezza emotiva, perché permette alle emozioni di non rimanere confinate nella sfera dell'inconscio, ma di diventare occasione di scambio, confronto e crescita condivisa».

Lucia Ingrassio

730/2026:

UNA SEMPLIFICAZIONE SOLO APPARENTE

Soglie, nuovi meccanismi di detrazione e regole sempre più articolate: perché il modello dichiarativo che dovrebbe facilitare la compilazione rischia di diventare più complesso per molti contribuenti

Romeo Melucci

responsabile coordinamento normativo Caf50&Più

Qualche giorno fa, assistendo a un dibattito in tv, sono rimasto meravigliato nell'apprendere che, rispetto agli anni precedenti, il 730/2026 punta a semplificare la dichiarazione, alleggerire la pressione fiscale,

automatizzare il precompilato e ridefinire le detrazioni per renderle più coerenti con le recenti riforme. Se non fossi un addetto del settore ne sarei stato compiaciuto, ma la realtà è ben diversa. Il modello 730/2026 si presenta

come una dichiarazione solo apparentemente semplice. Dietro l'idea del "precompilato" pronto online si nasconde in realtà un sistema di regole sempre più articolato, fatto di soglie, limiti, rimodulazioni e casi particolari.



REDDITI MEDIO-BASSI: IL NUOVO VOLTO DEL “TAGLIO DEL CUNEO”

Il vecchio esonero contributivo in busta paga si trasforma ora in due specifici benefici fiscali:

- per redditi fino a 20.000 euro, viene riconosciuta una somma aggiuntiva che non concorre alla formazione del reddito (esentasse), calcolata in percentuale sulla retribuzione;
- per redditi tra 20.000 e 40.000 euro, il beneficio diventa un'ulteriore detrazione d'imposta che decresce progressivamente all'aumentare del guadagno (il cosiddetto *décalage*), fino ad azzerarsi alla soglia dei 40.000 euro.

Sebbene queste agevolazioni siano anticipate dal datore di lavoro, il 730/2026 resta il momento della verità. Chi ha avuto più contratti o possiede altri redditi (come affitti in cedolare secca) potrebbe superare le soglie previste e trovarsi a dover restituire i benefici ricevuti mensilmente in eccesso.

FAMILIARI A CARICO: IL “DOPPIO BINARIO”

Il tema dei familiari a carico resta centrale. Un familiare è a carico se il suo reddito non supera i 2.840,51 euro (4.000 euro per figli fino a 24 anni). Da quest'anno, la detrazione:

- continua a spettare per il coniuge e per i figli di età compresa tra i 21 e i 30 anni (poiché sopra i 21 l'assegno unico non è più percepito);
- spetta agli ascendenti (genitori e nonni) conviventi con il dichiarante.



Il modello 730/2026 si presenta come una dichiarazione solo apparentemente semplice. Dietro l'idea del “precompilato” pronto online si nasconde in realtà un sistema di regole sempre più articolato, fatto di soglie, limiti, rimodulazioni e casi particolari

Di conseguenza, non spettano più le detrazioni “per carichi” per i figli over 30 e per altri familiari (come fratelli, nipoti, generi). Restano invece valide le detrazioni per le spese sostenute nel loro interesse (ad esempio, quelle mediche). È nato quindi un “doppio binario” che richiede massima attenzione per evitare di perdere i rimborsi spettanti.

LA “TAGLIOLA” PER I REDDITI SOPRA I 75.000 EURO

Per i contribuenti con redditi elevati, molte detrazioni vengono rimodulate con riduzioni progressive. Non è una semplice riduzione, ma un sistema di calcolo che tiene conto della composizione familiare.

Ad esempio, con un reddito tra

75.000 e 100.000 euro, l'importo massimo di spesa detraibile (14.000 euro) viene dimezzato a 7.000 euro se non si hanno figli a carico, o ridotto a 9.800 euro con un solo figlio. Se le spese superano il limite detraibile, nella dichiarazione dei redditi è necessario scegliere quali inserire per ottenere la detrazione massima, oppure lasciare che il calcolo venga fatto automaticamente dal modello precompilato dell'Agenzia delle entrate. Alcune spese, come quelle sanitarie, non rientrano fortunatamente in questo limite.

SPESE SANITARIE E FONDI

Nessuna novità rilevante per le spese sanitarie. Ricordiamo però un vantaggio per i pensionati e i proscrittori volontari: sebbene i contributi versati al Fasdac non siano deducibili, è possibile detrarre l'intero importo delle spese mediche sostenute, compresa la quota rimborsata o pagata direttamente dal Fondo. È però fondamentale prestare attenzione all'anno in cui il Fondo ha effettuato il rimborso o il pagamento alla struttura sanitaria. Anche se le ricevute sono emesse nel 2025, la detrazione segue il “principio di cassa”: pertanto, se il Fondo rimborsa (o paga la struttura sanitaria) nel 2026, la spesa potrà essere indicata solo nella dichiarazione dell'anno successivo, ossia nel modello 730/2027.

BONUS EDILIZI E MOBILI: LA STRETTA DEL 2025

Dal 2025 la detrazione per ristrutturazione scende al 36% nella generalità dei casi. L'aliquota

resta al 50% solo se l'intervento è eseguito sull'abitazione principale e la spesa è sostenuta dal proprietario o titolare di diritto reale (usufrutto, uso, abitazione). Se la spesa è sostenuta dal familiare convivente (ad esempio, marito su casa della moglie), l'aliquota sarà sempre del 36%.

Per i condomini, il passaggio al 50% richiederà un'attestazione

specificata in quanto bisognerà accertare che sia stata sostenuta dal proprietario o titolare di diritto reale e che sia l'abitazione principale. Per chi completa interventi legati al Superbonus nel 2025, salvo eccezioni, l'aliquota scende al 65%. Resta invece invariato il Bonus Mobili: detrazione al 50% con limite di spesa di 5.000 euro.

In definitiva, il Modello 730/2026 ci consegna un fisco che delega all'algoritmo la semplicità, lasciando però al contribuente l'onere di districarsi in un labirinto di coefficienti e soglie. La vera sfida non sarà inviare la dichiarazione con un click, ma capire se quel click nasconda un'opportunità colta o un diritto perduto.

LE PRINCIPALI NOVITÀ CONTENUTE NEL MODELLO 730/2026

- **Scaglioni di reddito e delle aliquote Irpef:** dall'anno 2025 è confermata la riduzione da quattro a tre degli scaglioni di reddito e delle corrispondenti aliquote.
- **Modifica delle detrazioni per figli a carico:** sono abolite le detrazioni per i figli a carico con più di 30 anni, non disabili. Per gli altri familiari fiscalmente a carico, diversi dal coniuge, le detrazioni spettano in relazione ai soli ascendenti che convivano con il contribuente.
- **Somma che non concorre alla formazione del reddito complessivo:** per l'anno 2025 è riconosciuta ai titolari di redditi di lavoro dipendente, il cui reddito complessivo non superi i 20.000 euro, una somma che non concorre alla formazione del reddito complessivo.
- **Ulteriore detrazione:** per l'anno 2025 è riconosciuta ai titolari di redditi di lavoro dipendente, il cui reddito complessivo sia superiore a 20.000 euro ma non superiore a 40.000 euro, un'ulteriore detrazione dall'imposta lorda.
- **Rimodulazione delle detrazioni per oneri:** dall'anno 2025, per i soggetti con reddito complessivo superiore a 75.000 euro, gli oneri e le spese sono ammessi in detrazione fino a un determinato ammontare.
- **Detrazione delle spese sostenute per la frequenza scolastica:** dall'anno 2025 è innalzato a 1.000 euro il limite massimo detraibile dall'imposta lorda, per alunno o studente.
- **Detrazioni delle spese per interventi di recupero del patrimonio edilizio, di riqualificazione energetica degli edifici e antisismici:** le agevolazioni fiscali spettano per le spese sostenute nell'anno 2025 nella misura fissa del 36%. La percentuale è elevata al 50% nel caso in cui gli interventi siano realizzati dai proprietari, oppure dai titolari di un diritto reale di godimento, sull'unità immobiliare adibita ad abitazione principale.
- **Detrazione Superbonus:** per le spese sostenute nel 2025 rientranti nel Superbonus, salvo eccezioni, si applica la percentuale di detrazione del 65%;
- **Disposizioni in materia di plusvalenze da crypto-attività:** è eliminata la soglia di esenzione pari a 2mila euro precedentemente prevista ai fini della tassazione delle plusvalenze e degli altri proventi derivanti dalle operazioni in crypto-attività.



ROI GROUP

Per chi scrive il domani

Il Leadership Forum è l'evento di riferimento in Italia sui temi della **leadership** e del **management**.
Da 15 anni, i più grandi business thinker del panorama globale, **2.000 decision maker e top manager, 800 aziende**: lo spazio ideale per acquisire ispirazioni, fare **networking** e generare nuove opportunità di **crescita**.

Giovanni Allevi

Compositore, scrittore e filosofo



Sheena lyengar

Voce di riferimento nel campo del decision making



Yuval Noah Harari

Storico e filosofo, tra i più influenti pensatori contemporanei



Alex Osterwalder

Ideatore del Business Model Canvas



Andrea Pontremoli

CEO di Dallara



Tiffani Bova

Specialista in strategie di crescita e innovazione



Leadership Forum

29-30 Settembre **Teatro degli Arcimboldi** Milano e online



Sarah Harper

Ha fondato l'Oxford Institute of Population Ageing



Michael Morris

Ha ideato e dirige il Leadership Lab della Columbia



Amy Cuddy

Riferimento globale nella psicologia sociale



Charles Conn

Presidente del Board di Patagonia



Fabiola Gianotti

Già direttrice generale del CERN



James Kerr

Già coach delle forze speciali USA e America's Cup

Visita l'area riservata **My Manageritalia** >
Servizi professionali > ROI Group > eventi e scopri
l'offerta esclusiva dedicata agli associati Manageritalia

**SCANSIONA
IL QR CODE**
roigroup.it



Main Sponsor

Deloitte.



BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco

vianova
empower your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

cfmt
CONSULENZA FINANZIARIA

I&G MANAGEMENT

Academic Partner

ESCP
EUROPEAN SCHOOL OF MANAGEMENT

Communications Partner

TEAM LEWIS

Official Green Carrier

TRENITALIA
RAI - RAILWAYS ITALY

Official Hotel

MELIA
HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
WILSON JONES

Official Coffee

Macaron 1882

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Official Lounge

Chateau d'Aix
WINE & SPIRITS

AL TIMONE DELL'IA

L'intelligenza artificiale sta ridefinendo modelli organizzativi, processi decisionali e competitività delle imprese. La vera sfida per leader e aziende non è se adottarla, ma come integrarla in modo strategico, etico e sostenibile per generare valore duraturo

Francesco Sirabella, chief strategy officer STIM Tech Group

Siamo di fronte a una trasformazione che non ha precedenti nel mondo moderno: l'intelligenza artificiale è passata da promessa tecnologica a leva concreta di trasformazione per le imprese. Non si tratta solo di introdurre nuovi strumenti digitali: stiamo assistendo a un cambiamento che incide sul modo in cui le aziende prendono decisioni, organizzano il lavoro e creano valore. Secondo gli ultimi dati del World Economic Forum, entro il 2030 l'IA e le tecnologie legate alla gestione dei dati avranno un ruolo centrale nella trasformazione del mercato del lavoro. Tradotto in termini aziendali, significa che sempre più processi, dall'analisi dei dati alla pianificazione operativa, saranno affiancati da sistemi intelligenti capaci di supportare le decisioni e migliorare l'efficienza. Per chi guida un'impresa, quindi, la questione non è più se l'IA avrà un impatto sul proprio settore, ma come integrarla in modo efficace nei processi organizzativi e nelle strategie aziendali.

In STIM Tech Group osserviamo ogni giorno come questa tecnologia stia entrando nelle organizzazioni. L'errore più comune è considerarla una soluzione unica o un

semplice strumento di automazione. In realtà, l'IA comprende diversi approcci con finalità differenti: dai modelli predittivi utilizzati per il forecasting e la valutazione del rischio fino agli strumenti di supporto decisionale che aiutano a ottimizzare processi complessi, come la pianificazione o la gestione della domanda. Comprendere queste differenze è il primo passo per adottare questa tecnologia in modo realmente strategico.

IL PARADIGMA DELL'IA ANTROPOCENTRICA: TRASFORMARE I RISCHI IN ASSET

Uno dei temi più rilevanti nel dibattito sull'intelligenza artificiale riguarda il rapporto tra tecnologia e lavoro umano. Il punto, però, non è scegliere tra persone o algoritmi. Il vero vantaggio strategico e competitivo nasce dalla collaborazione tra i due. Un approccio antropocentrico parte da questa idea: l'IA deve essere progettata per supportare le persone, non per sostituirle.

In molti settori, come quello del banking e dell'energy, una parte significativa delle attività operative può essere automatizzata.

Questo non significa ridurre il ruolo delle competenze umane, ma spostarle verso attività a maggior valore. Un esempio concreto riguarda il lavoro degli analisti finanziari. Oggi i modelli di machine learning possono elaborare grandi quantità di dati di mercato in pochi secondi, individuando pattern e anomalie. L'analista non viene sostituito: al contrario, può dedicare più tempo all'interpretazione dei risultati, alla definizione delle strategie e al confronto con il management.

Un altro caso riguarda il customer service: gli assistenti virtuali possono gestire le richieste più semplici e ripetitive, mentre gli operatori si concentrano sulle situazioni più complesse, dove empatia, negoziazione e capacità decisionale restano competenze tipicamente umane. In questo scenario, il vero rischio non è l'automazione, ma non investire nelle competenze. Nei prossimi anni molte professioni richiederanno aggiornamenti continui e percorsi di reskilling. Le aziende che affronteranno per tempo questa transizione potranno trasformare l'IA in una leva di crescita e non in un fattore di discontinuità organizzativa.

IL CONTESTO GLOBALE E IL MODELLO EUROPEO

Guardando al panorama globale, emerge un quadro piuttosto chiaro: l'intelligenza artificiale è ormai uno dei principali terreni di competizione economica. Stati Uniti e Cina guidano gli investimenti e lo sviluppo tecnologico, mentre alcuni paesi, come Singapore o gli Emirati Arabi Uniti, hanno puntato con decisione sulla diffusione dell'IA nelle infrastrutture digitali e nella pubblica amministrazione.

L'Europa segue un approccio diverso. Più che sulla sola velocità di sviluppo, ha scelto di concentrarsi su affidabilità, sicurezza e trasparenza. In questo contesto si inserisce anche l'AI Act europeo, insieme alle iniziative nazionali che stanno definendo il quadro normativo e di governance della tecnologia. Per molte imprese la regolamentazione può apparire inizialmente come un vincolo, in realtà, nel medio periodo, può diventare un fattore di fiducia per il mercato. Un ecosistema regolato e trasparente consente infatti alle aziende di adottare l'IA con maggiore sicurezza, riducendo i rischi etici e legali.

UNA CHIAMATA ALL'AZIONE PER LA DIRIGENZA

Per chi ha responsabilità di leadership, l'intelligenza artificiale non è quindi soltanto una questione tecnologica, è prima di tutto una scelta organizzativa e culturale. Una parte crescente delle attività lavorative potrà essere automatizzata o supportata da sistemi intelligenti. La domanda vera non

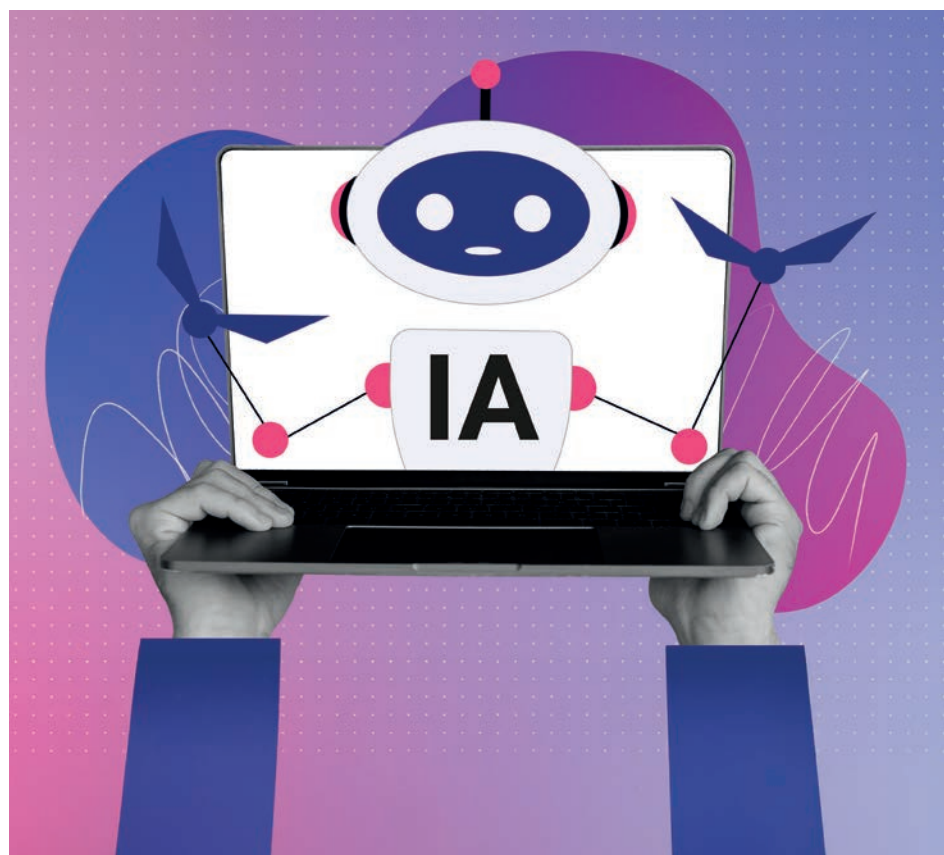


L'intelligenza artificiale è uno dei principali terreni di competizione economica. Stati Uniti e Cina guidano gli investimenti e lo sviluppo tecnologico. L'Europa ha scelto di concentrarsi di più su affidabilità, sicurezza e trasparenza

è se farlo o meno, ma è come farlo in modo responsabile, sostenibile e orientato al valore.

Le imprese che riusciranno a trovare questo equilibrio non useranno l'IA solo per aumentare l'efficienza, ma per migliorare la qualità delle decisioni, valorizzare le competenze delle persone e costruire modelli di business più solidi. Ed è proprio in questo equilibrio tra tecnologia e capitale umano che si giocherà la vera competitività delle organizzazioni nei prossimi anni.

A mio avviso, occorre promuovere un'IA che sia uno strumento di potenziamento del lavoro: il futuro va progettato nel presente con una strategia che trasformi ogni sfida tecnologica in una nuova opportunità per le imprese e per le persone.



LA REALTÀ ARTIFICIALE

L'IA e le tecnologie immersive ci portano in un nuovo mondo, senza confini tra digitale e reale. Siete pronti a entrare in questo "spazio"?

Lorenzo Montagna, consulente strategico
- tecnologie emergenti



Oggi l'intelligenza artificiale, dopo le fasi "predittiva" e "generativa", diventa "agente" e "fisica". Esce dagli schermi di pc e smartphone creando quella che definisco "realtà artificiale": una realtà con cui confrontarsi, dove digitale e reale si affiancano, sovrappongono e confondono in un dialogo continuo.

La generazione di contenuti tramite l'IA è sempre più verosimile, rendendoli indistinguibili da quelli reali. Ma la sua potenza va ben oltre testi, foto e video: sta creando un nuovo tipo di computing, di hardware e di software, di esperienze e servizi che hanno un forte impatto sul mondo fisico in cui viviamo e lavoriamo ogni giorno.

L'EVOLUZIONE DELL'IA

L'IA non è solo un software che studia e prevede i nostri comportamenti, o i trend, per darci contenuti sempre più *tailored*, personali, contestuali e utili. Non è più solo al nostro servizio per avere risposte o generare output digitali al nostro posto,

ma è sempre più il motore, il cervello di una realtà “fisica”, in cui ragiona, pianifica, prende decisioni per noi, capendo bene come muoversi negli spazi, rispettando le regole della fisica.

L'IA tende ad autoalimentarsi, lavorando su dataset di grandi dimensioni che non sono visibili e comprensibili per noi, senza le sue capacità di calcolo. È infatti evidente che non si limita più a gestire variabili e grandi quantità di dati per fare previsioni accurate in ambito economico e finanziario o in settori come quello della sicurezza, ma che stia andando a gestire (a volte in autonomia) oggetti e situazioni molto complesse, come nella guerra in Iran. Un conflitto che chiaramente vede l'IA come una “super intelligenza” tutt'altro che digitale.

DALLE CITTÀ INTELLIGENTI AI ROBOT

Il fatto che l'IA stia già governando smart city, smart car e smart home non è ancora ben chiaro a tutti, ma sta accadendo veramen-



La generazione di contenuti tramite IA è sempre più verosimile, indistinguibile dal reale. Ma la sua potenza va ben oltre testi, foto e video: sta creando un nuovo tipo di esperienze che hanno un forte impatto sul mondo fisico in cui viviamo

te. Succede già oggi in tutte le strade, con le auto a guida autonoma e, a brevissimo, accadrà anche con i robot umanoidi, nuovo caso di “AI to machine”.

Non è un caso che Tesla abbia dismesso la produzione delle sue due auto più costose (la Model X

e la Model S) per lasciare spazio negli stessi stabilimenti alla produzione di “Gemini”, il robot di punta che – a detta del suo fondatore – sarà per lui il business più rilevante dal 2030 (spazio e SpaceX esclusi).

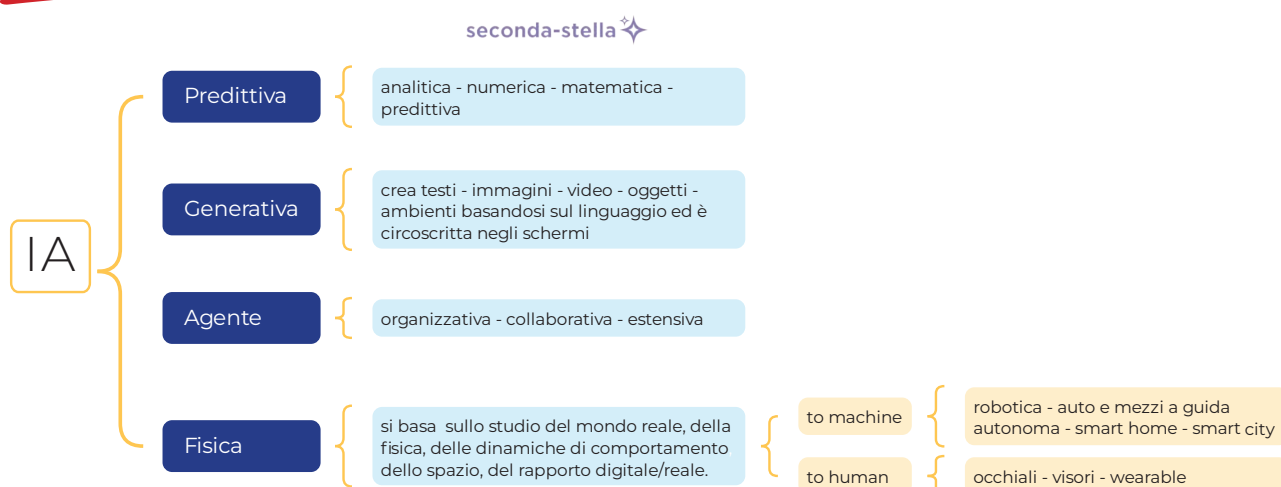
Allo stesso tempo, la “AI to human” crea dei nuovi “poteri”, grazie a visori, occhiali, digital twin e computer indossabili, i cosiddetti wearable, a cui stanno lavorando tutte le AI company. OpenAI – ChatGPT in primis – si muove in questa direzione e ha affidato il proprio progetto di un AI “companion” all'ex chief design officer di Apple, padre dell'iPad.

IL RUOLO DELLE IMPRESE

Ora è evidente che ci troviamo apparentemente in un momento distopico, da film di fantascienza, con una serie di dubbi sugli impatti dell'IA nel nostro mondo, non solo lavorativo.

Ma, mettendo da parte perplessità e timori, la rivista *Dirigente* e i suoi lettori, che ricoprono ruoli dirigenziali, hanno come missione quella

IA PREDITTIVA, GENERATIVA, AGENTE E FISICA



LA LUCE MERITA UNA CORNICE ALL'ALTEZZA DELLA TUA VISIONE.

Ci sono spazi che parlano di noi prima ancora di essere abitati.
R. Casalicchio srl li veste con infissi che non sono semplici strutture,
ma gesti di cura, segni di stile, promesse di comfort che durano nel tempo.
Ogni progetto nasce dall'ascolto, cresce nella precisione del rilievo
e prende forma grazie a mani esperte che lavorano come sarti della luce.
Così il design incontra la tecnica e la tecnica diventa emozione.
Perché una finestra non è mai solo una finestra.
È il modo in cui scegli di guardare il mondo.

Illumina il tuo progetto con la nostra idea di bellezza.



r.casalicchio

Dove ogni dettaglio conta



Contattaci e lasciati ispirare



di intercettare, decifrare e adottare nuovi linguaggi, nuove esperienze e nuove tecnologie per progettare nuove soluzioni che consentano alle aziende di mantenere il loro mercato, la loro clientela e, potenzialmente, di espanderle.

Se fino a qualche anno fa la tecnologia era un abilitatore, oggi è inevitabilmente il prodotto.

Se hai un vantaggio di tempo sulla gestione di una tecnologia, non fai solo meglio il tuo lavoro, ma ne fai anche un altro che prima non immaginavi. E, sicuramente, sicuramente i tuoi competitor perderanno quote, posizionamento, immagine.

Per questo sono importanti i percorsi di formazione, la proget-

tazione e la diffusione di nuove soluzioni in ambito b2b, b2c, ma anche b2e. Attività volte non solo a creare una cultura “di base” necessaria, ma anche a realizzare concretamente soluzioni innovative per i propri clienti, utenti e dipendenti.

ENTRARE NELLA REALTÀ ARTIFICIALE

È importante quindi fare questo ingresso nella “realtà artificiale”, un mix di IA e XR (*extended reality* come la realtà aumentata e virtuale) in questa fase iniziale. Leggere, documentarsi e provare queste tecnologie emergenti, dove l'IA passa da essere un supporto – un

software utile, un co-pilota, come dice qualcuno – a diventare un'estensione di sé, con l'IA agentica. Oppure diventa un'estensione del mondo fisico che viene appunto digitalizzato, riprodotto, sovrapposto, creando tutta una nuova serie di casi d'uso per le aziende lungo tutta la catena del valore. Dalla ricerca e sviluppo alla formazione; dalle vendite all'assistenza, dalla comunicazione agli eventi e alle fiere. Il mondo fisico è destinato a essere un nuovo territorio per l'IA.

IL NOSTRO DIGITAL TWIN

Io, ad esempio, ho un mio digital twin (è un puro agente IA conversazionale, senza una forma tipo



REALTÀ ARTIFICIALE: IL PER-CORSO, OLTRE LA FORMAZIONE

Come portare in azienda le tecnologie emergenti IA e XR



Oggi l'IA, dopo le fasi “predittiva” e “generativa”, diventa “agente” e “fisica”; esce dagli schermi di pc e smartphone creando una realtà artificiale.

La generazione di contenuti IA è sempre più verosimile, crea nuove esperienze e servizi con un forte impatto sul “nostro” mondo fisico in cui viviamo e lavoriamo ogni giorno. L'IA e le tech immersive hanno creato una nuova realtà ibrida, indistinguibile tra reale e digitale.

Siete pronti a entrare fisicamente in questo nuovo mondo con un per-corso esperienziale dedicato?

Sono previste demo live di Agentic AI ed esperienze immersive per i partecipanti che vogliono capire e sperimentare: VR professionale, occhiali AI consumer e smartphone aumentati.

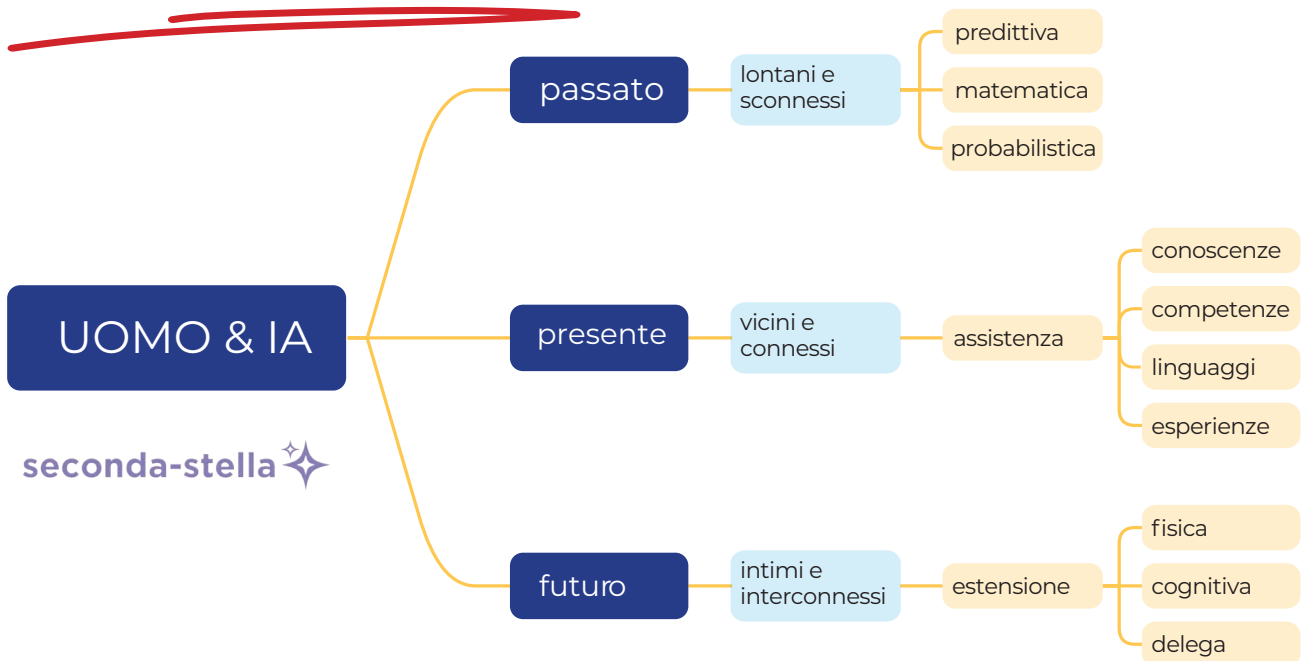
► **CFMT Learning House, Milano**

11 MAGGIO  10-17

https://www.cfmt.it/courses/8354_42483



UOMO E INTELLIGENZA ARTIFICIALE



avatar per ora) che è in grado di rispondere con la mia voce esatta e, meglio di me, a tante domande sui temi professionali che presido da anni. Gli ho affidato lo studio di tutti i libri che ho scritto, di articoli e alcune presentazioni, registrazioni di speech. È in grado di connetterli meglio di me tra di loro nel momento in cui devo fare una ricerca. Tra l'altro, parla oltre 20 lingue... lui... con la mia voce. È paradossale, ma è quello che facciamo quando usiamo i vari LLM come ChatGPT o Gemini o Claude: cerchiamo risposte precise a domande precise, dimenticandoci totalmente del contesto, delle fonti, della parte di ricerca. Potremmo anche essere noi stessi!

ESTENDERE GLI AMBIENTI: LO SPATIAL COMPUTING

Oltre quindi all'IA degli agenti, che sono nostre estensioni, abbiamo, grazie alla tecnologia, l'opportunità di estendere ambienti:

Apple parla di *spatial computing*. L'azienda, infatti, sta investendo nello sport con Nba e Formula 1 per trasmettere in diretta partite di basket e Gran Premi (in esclusiva negli Usa), consentendo allo spettatore di decidere dove sedersi: se stare in sala regia, a bordo campo o a bordo di quale auto. La stessa Apple sta facendo questo anche in ambito musicale, con partnership con diverse band e artisti, come nel caso dei Metallica o di Alicia Keys.

Questi sono alcuni esempi di quanto sta accadendo oggi, anzi, adesso (magari non ve ne state rendendo conto, distratti dall'overload informativo che caratterizza l'IA).

È evidente che questa realtà non abbia più una dicotomia reale/digitale, ma che stia diventando un tutt'uno con cui iniziare a fare i conti. Entrandoci. Questo per non "correre", come è accaduto con l'IA generativa, che per anni è rimasta un tema naïf per matematici, per

poi rivelarsi in pieno, costringendo tutti a recuperare tempo e terreno rispetto ai competitor, in una situazione di mercato confusa e con risorse scarse e particolarmente costose.

ENTRARE NEL NUOVO SPAZIO

Per entrare in questa nuova dimensione, capirne il significato e la portata del cambiamento, per vedere i casi d'uso, conoscere i dati e le tendenze e provare personalmente le tecnologie, Seconda-Stella (prima società di strategic advisory per realtà immersive e spatial computing) e Cfmt hanno sviluppato una progettualità concreta e strutturata in un processo di scoperta, esperienze e design di soluzioni non convenzionali che puntano all'efficienza, alla sostenibilità, al miglioramento della customer experience, a una comunicazione emozionale e a una formazione memorabile.

PREVENZIONE E CURA A MISURA DI MANAGER

Santagostino è la struttura dove trovare, in un'unica rete, visite specialistiche, esami, diagnostica e percorsi di cura per ogni esigenza.

- ✓ Check-up completi e personalizzati.
- ✓ Piani welfare, convenzioni e percorsi di prevenzione per le aziende e i loro dipendenti.
- ✓ Servizi di Medicina del Lavoro: prevenzione, gestione malattie e infortuni con una rete presente in tutta Italia.
- ✓ Convenzionato con i principali fondi dei dirigenti: Faschim, Fasi, Fasdac.



Per maggiori informazioni sulla
Direzione sanitaria visita il sito:
santagostino.it/it/direzione-sanitaria



santagostino.it

L'INGEGNERIA DELLA BELLEZZA



Come una perfetta architettura organizzativa permette di coniugare estetica d'avanguardia e prestazioni tecniche, garantendo eccellenza operativa e sostenibilità. Parliamo del caso Casalicchio con il titolare **Fabio Casalicchio**.

In un mercato frammentato come quello dei serramenti, quale scelta strategica vi ha permesso di posizionarvi in una nicchia di eccellenza?

«In un periodo storico complesso, segnato da incertezze economiche e da una forte contrazione del mercato edilizio, abbiamo fatto una scelta controcorrente: invece di ridurre gli investimenti abbiamo deciso di rafforzarli, proponendo prodotti leader, iniziando con Metra e successivamente introducendo anche Schüco. Siamo imprenditori con una forte impronta manageriale».

Per un imprenditore/manager, l'efficienza è riduzione degli sprechi e ottimizzazione dei tempi. Come avete tradotto questi concetti in un servizio

artigianale come l'installazione degli infissi?

«Per noi, come azienda di serramenti, riduzione degli sprechi e ottimizzazione dei tempi significa lavorare con maggiore responsabilizzazione e collaborazione tra produzione e tecnicismo progettuale. Ogni fase, partendo dal sopralluogo per il rilievo delle misure alla messa in opera dei prodotti, è mappata e standardizzata per evitare errori e perdite di tempo».

La vostra organizzazione suggerisce un approccio quasi "lean". In che modo la pianificazione dei flussi di lavoro incide sulla qualità finale del prodotto consegnato al cliente?

«Se il flusso è pianificato correttamente – il rilievo è preciso, l'ordine

è coerente con il progetto, i materiali arrivano completi e verificati – la squadra sa già cosa troverà in cantiere. Quando tutto è chiaro a monte si elimina l'improvvisazione, prima nemica della qualità».

L'efficacia dell'installazione dipende dalle persone. Quali metodologie di leadership e formazione adottate per allineare il team di posatori agli standard di design e precisione che la ditta promette?

«Noi crediamo molto nella responsabilizzazione dei nostri dipendenti, il caposquadra è un tecnico esperto e rappresenta un punto di riferimento, la squadra conosce bene gli standard estetici e prestazionali del prodotto. Puntiamo molto sulla formazione e sugli aggiornamenti continui».

Qual è oggi il sottile rapporto tra design, estetica e funzionalità nel vostro settore?

«Abbiamo scelto di collaborare con diversi studi di architettura, traendo grande beneficio dal confronto continuo tra conoscenza tecnica e visione progettuale. Questo dialogo ci permette di trovare soluzioni che non siano solo belle da vedere ma anche performanti e durature nel tempo».

Quanto pesano oggi le tecnologie digitali (dalla progettazione alla logistica) nella capacità di garantire un'installazione rapida senza sacrificare l'estetica?

«Ad oggi installare un serramento significa controllare centesimi di millimetro, gestire tolleranze strette, prevedere eventuali interferenze di cantiere e, allo stesso tempo, rispettare requisiti estetici precisi. Le tecnologie digita-

li ci aiutano in questo processo perché consentono di analizzare meglio il progetto e scegliere le soluzioni più adatte da proporre ai clienti».

Oggi la sostenibilità è un driver manageriale fondamentale. Come riuscite a trasformare l'efficienza energetica dei vostri prodotti in un vantaggio competitivo misurabile per i vostri committenti?

«L'efficienza energetica dei nostri prodotti si misura innanzitutto nell'installazione di soluzioni ad altissime prestazioni termiche. Questa caratteristica permette di isolare efficacemente gli edifici oggetto delle lavorazioni, trattenendo il calore e non generando così dispersioni energetiche».

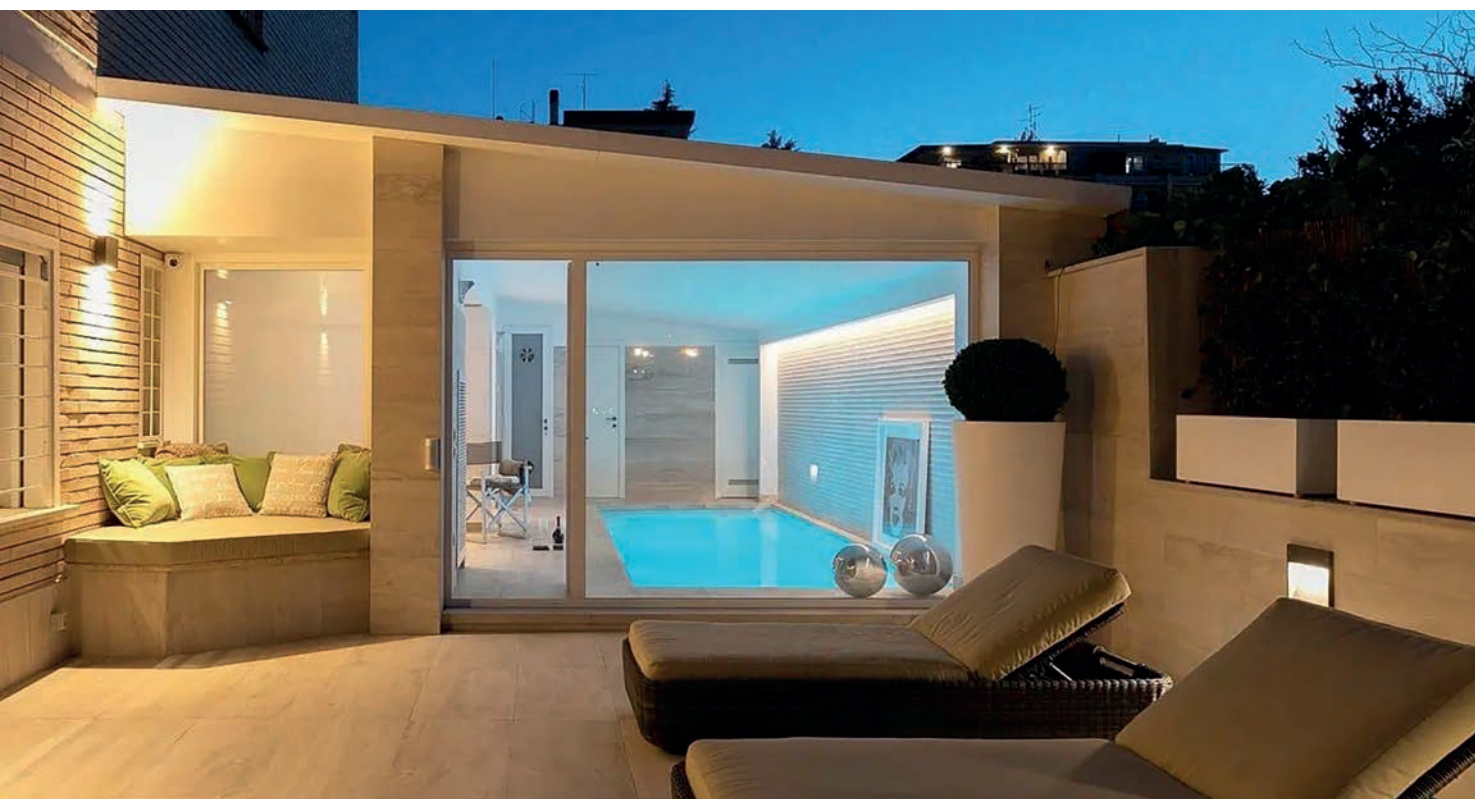
Nel mondo dell'edilizia l'imprevisto è la norma. Qual è la struttura dei vostri processi decisionali per gestire le criticità in can-

tiere, mantenendo l'efficienza promessa?

«Il cantiere viene seguito personalmente dalle nostre figure di riferimento, che collaborano tra loro e si alternano laddove sussistono criticità, risolvendo celermente e con competenza ogni problematica sopravvenuta».

Quali sono i prossimi step della vostra crescita, mantenendo l'equilibrio tra cura artigianale del design e organizzazione dei processi? Avrete bisogno anche di competenze manageriali?

«Siamo sempre pronti al confronto e aperti a nuove opportunità che possano favorire una crescita strutturata dell'azienda, ma siamo comunque intenzionati a mantenere la nostra identità di impresa con una forte caratteristica artigianale e non su scala industriale. Nulla vieta che per crescere ulteriormente si possa un giorno inserire un manager».



UNA SETTIMANA CHE LA SCIA IL SEGNO

A Bormio tra sport, convivialità e relax, per finire con la gara di slalom gigante, che ha riunito manager, famiglie e ospiti dai 10 agli 85 anni

Dal 28 febbraio al 7 marzo Bormio ha accolto, dopo le Olimpiadi, la nostra settimana di vacanza sulla neve, un appuntamento ormai consolidato che ha avuto il suo momento culminante nella 44ª Coppa di sci.

Base dell'iniziativa è stato l'Hotel Palace Bormio, autentico punto di riferimento per partecipanti e accompagnatori, che ha fatto da cornice a giorni intensi di sport, relax e socialità. Un ringraziamento particolare va alla proprietà e a tutto lo staff per l'accoglienza e la professionalità, nonché per la qualità della struttura, che coniuga comfort e atmosfera alpina, e per una cucina davvero strepitosa, unanimemente apprezzata e in grado di valorizzare i sapori del territorio con raffinatezza e continuità.

La settimana, che ci ha regalato giornate stupende, si è snodata tra discese sugli sci, passeggiate nei dintorni e momenti di benessere alle terme di Bormio, sempre molto frequentate per la loro capacità di rigenerare corpo e mente. Non sono mancate le occasioni conviviali, a partire dalla cucina valtellinese, protagonista a tavola, e dalla tradizionale cena al rifugio Sunny Valley di Santa Caterina Valfurva, confermatasi anche quest'anno come uno dei momenti più attesi e apprezzati dell'intero programma.

Il cuore sportivo dell'iniziativa è stato però venerdì 6 marzo, con lo svolgimento della gara di slalom gigante sulla pista Adler, in località Le Motte - Oga. Un tracciato tecnico e ben preparato che ha messo alla prova i nostri atleti in un clima di sana competizione e grande correttezza sportiva. Questa edizione ha visto la partecipazione di una quarantina di atleti, tra dirigenti e ospiti, con un'età compresa tra i 10 e gli 85 anni. Un intervallo così ampio rende la Coppa un vero ponte tra generazioni, capace di unire giovani e meno giovani in una giornata all'insegna dello sport e della condivisione.

MAIN SPONSOR



GRAZIE A





L'ultima sera ha riservato agli ospiti un momento di grande sorpresa e coinvolgimento, grazie allo spettacolo del mentalist **Domenico Fortunato**, nonché presidente dell'associazione Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata. Con strabilianti numeri di mentalismo e percezione, Fortunato ha saputo catturare l'attenzione della platea, alternando stupore, ironia e partecipazione diretta del pubblico, trasformando la serata in un'esperienza intensa e memorabile che ha chiuso l'iniziativa nel segno della convivialità e della meraviglia.

Ancora una volta, la Coppa di sci Manageritalia si è confermata non solo come evento sportivo, ma come occasione di incontro, relazione e condivisione, capace di unire dirigenti, famiglie e ospiti nel segno dei valori associativi. Un'esperienza che guarda già al prossimo anno, con la stessa voglia di stare insieme sulla neve.

DIRIGENTI A4-A5

1° CLASS. Nicola Pighi



DIRIGENTI B10

1° CLASS. Marcello Bottazzi



DIRIGENTI A6

1° CLASS. Vincenzo Mauro



DIRIGENTI /OSPITI FEMMINILE

1° CLASS. Elisabetta Colussi



DIRIGENTI B7-B8

1° CLASS. Luca Banfi



FAMILIARI E OSPITI UNDER 21

1° CLASS. Edoardo Pighi



DIRIGENTI B9

1° CLASS. Enrico Chamois



FAMILIARI/OSPITI MASTER B

1° CLASS. Arnaldo Giudice



PREMIAMO IL TALENTO

Negli scorsi mesi le associazioni territoriali hanno consegnato più di 2mila borse di studio

Anche quest'anno gli studenti migliori di medie, superiori e università di tutta Italia hanno visto premiato il proprio impegno, grazie alla consegna di 2.152 borse di studio del Fondo Mario Negri e di Manageritalia.

Gli eventi hanno coinvolto sia il mondo manageriale sia quello accademico e istituzionale: alla consegna dei diplomi, infatti, in-

sieme ai vertici delle associazioni hanno spesso partecipato anche Cfmt e formatori, sindaci, assessori e rappresentanti di importanti aziende del territorio. Un segno, questo, di quanto tutta la comunità di cui fa parte Manageritalia creda nel futuro e nei giovani e voglia sostenerli concretamente, attraverso opportunità di crescita e formazione che ne valorizzino il potenziale.

Sotto e nella pagina a fianco alcune foto delle cerimonie di consegna, che sono state accompagnate da incontri con sportivi o spettacoli di formazione ricchi di spunti per approcciare al meglio la propria carriera.

Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta premierà gli studenti a maggio 2026, nel corso della propria assemblea.



CAMPANIA



EMILIA-ROMAGNA



FRIULI VENEZIA GIULIA



LAZIO, ABRUZZO, MOLISE, SARDEGNA E UMBRIA



LIGURIA



LOMBARDIA



MARCHE



PUGLIA, CALABRIA E BASILICATA



SICILIA



TOSCANA



TRENTINO-ALTO ADIGE



VENETO

IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

showroom di riferimento
EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI

www.egearreda.it

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

Tel. 333.7017318

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

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



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

IL COSTO DELL'IGNORANZA: *perché la cultura è un asset strategico*

N

EL SUO ULTIMO
saggio, ***La cultura che non posso permettermi***

(Einaudi, 2025), Da-

vide Piacenza solleva una questione che a prima vista potrebbe sembrare puramente sociologica, ma che in realtà colpisce al cuore la competitività del nostro sistema economico: l'accessibilità del sapere. Per chiunque occupi una posizione di leadership, questo libro non è una semplice lettura di svago ma un'analisi lucida sulle nuove barriere all'ingresso che stanno ridisegnando la futura classe dirigente.

Il presupposto di Piacenza è tanto semplice quanto inquietante: oggi la cultura sta diventando un "bene posizionale". In un mondo che celebra la democratizzazione digitale attraverso l'accesso universale alla rete, la realtà dei fatti ci dice l'opposto. Fruire di contenuti di alta qualità, partecipare a percorsi formativi stimolanti e abitare i luoghi fisici e simbolici dove le idee circolano ha un costo economico e sociale che sta diventando insostenibile per una fetta crescente della popolazione. Per un manager, il rischio derivante da questo scenario è evidente: se l'accesso alla cultura – intesa come capacità di astrazione, visione critica e interpretazione dei segnali deboli – diventa

un privilegio di censo, il mercato dei talenti si inaridisce drasticamente. Ci troviamo di fronte a una sorta di "gentrificazione delle idee", dove l'innovazione rischia di appiattirsi perché prodotta da gruppi sociali sempre più omogenei e autoreferenziali. Non è solo un problema di etica o di equità ma di pura sopravvivenza strategica.

Un'organizzazione che attinge esclusivamente da chi "poteva permettersi" di studiare, viaggiare e sperimentare è un'organizzazione destinata a una pericolosa cecità cognitiva, incapace di intercettare le reali esigenze di un mercato globale e diversificato.

Piacenza analizza anche con precisio-

ne chirurgica il paradosso del gratuito: nell'abbondanza di stimoli a basso costo offerti dagli algoritmi dei social media, l'approfondimento e la verifica rimangono confinati dietro mura invisibili (paywall, rette universitarie, costi vivi della vita urbana nelle capitali creative). Questo divario crea una spaccatura tra chi subisce passivamente i trend e chi possiede gli strumenti critici per governarli. Per le aziende, questo significa una difficoltà crescente nel trovare figure capaci di pensiero laterale e di una sintesi che vada oltre la semplice esecuzione tecnica.

In conclusione, *La cultura che non posso permettermi* ci invita a riflettere sul ruolo sociale delle imprese e sulla

necessità di un nuovo "welfare intellettuale".

Se la cultura è il carburante dell'economia della conoscenza, allora la sua accessibilità deve tornare a essere una priorità dell'agenda manageriale.

Promuovere il supporto alla cultura non significa fare filantropia di facciata, ma investire nell'unica infrastruttura che garantisce alle organizzazioni di restare connesse con la complessità del presente. È una lettura necessaria per capire che, in fondo, l'unica cultura che davvero non possiamo permetterci è quella riservata a pochi, perché smette di generare valore per tutti.



DI DANIELA FIORINO daniela.fiorino@manageritalia.it

I FAMILIARI BENEFICIARI

dei servizi di welfare aziendale e contrattuale

BUONGIORNO, AVREI BISOGNO DI CHIARIMENTI IN MERITO AI FAMILIARI, POSSIBILI BENEFICIARI DEL CREDITO WELFARE CONTRATTUALE. IN PARTICOLARE, VORREI SAPERE SE POSSO UTILIZZARE IL CREDITO PER IL RIMBORSO DELLE SPESE SOSTENUTE PER SERVIZI DI ASSISTENZA A MIA MADRE DISABILE.

M.D. - Milano

Da circa un anno assistiamo a un susseguirsi di interventi normativi che hanno modificato, anche con effetto retroattivo, la definizione di familiare beneficiario di servizi di welfare aziendale o contrattuale.

La legge di bilancio per il 2025 (legge 30 dicembre 2024, n. 207, art. 1, comma 11) aveva escluso i familiari indicati all'art. 433 del codice civile che comprende i genitori (ma anche, in loro mancanza, gli ascendenti e gli adottanti), i generi e le nuore, i suoceri e le suocere, i fratelli e le sorelle germani o unilaterali, ma aveva al contempo inserito un riferimento agli ascendenti, facendo così rientrare i genitori, come anche i nonni, nell'elenco dei possibili beneficiari, senza previsione di alcuna ulteriore condizione.

Successivamente, però, è intervenuto il decreto legislativo 18 dicembre 2025, n. 192, entrato in vigore il 20 dicembre 2025, che, con effetto dal 1° gennaio 2025, ha riscritto il comma 4-ter dell'art. 12 del Tuir, a cui si fa riferimento per individuare i familiari

beneficiari di servizi di welfare. La norma ha reintrodotto i familiari indicati all'art. 433 del codice civile, ma prevedendo, nel contempo, la sussistenza di una delle seguenti condizioni: che siano conviventi con il contribuente o percettori di assegni alimentari non risultanti da provvedimenti dell'autorità giudiziaria.

Questa seconda condizione si riferisce al versamento volontario di somme per il mantenimento di familiari non conviventi.

Nel fare rientrare gli altri familiari esclusi dalla legge di bilancio per il 2025, è stata quindi introdotta una modifica peggiorativa con riferimento ai genitori (e, in loro mancanza, gli ascendenti prossimi) e agli adottanti.

Pertanto, se non interverranno altre modifiche normative, attualmente, i beneficiari per cui non è richiesto il requisito della convivenza sono il coniuge non legalmente ed effettivamente separato (inclusi i partner delle unioni civili ex legge 76/2016), i figli, compresi quelli nati fuori del matrimo-

nio riconosciuti, i figli adottivi, affiliati o affidati. La convivenza deve invece sussistere per i figli del coniuge deceduto.

Non è inoltre, in genere, necessario che i suddetti familiari siano fiscalmente a carico del lavoratore, a meno che la tipologia specifica di servizio non lo preveda, come avviene ad esempio per il rimborso degli abbonamenti per il trasporto pubblico.

Nello spazio dedicato alla Piattaforma Welfare contrattuale sul sito internet di Cfmt è stato inserito un aggiornamento della normativa fin qui illustrata.

È possibile consultarlo a questo link: <https://bit.ly/Welfare-Cfmt>

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.

Leadership e Strategia nell'Era dell'Intelligenza Artificiale



**Randi
Zuckerberg**
AI & LEADERSHIP



**Mitchell
Weiss**
AI & INNOVATION



**Tricia
Wang**
AI & STRATEGY



**Jason
Wild**
AI & ORGANIZATIONAL
CHANGE

2 giorni di formazione, ispirazione e networking



**Justin
Trudeau**
LEADERSHIP



**Paola
Antonelli**
CREATIVITÀ



**Carl
Lewis**
HIGH
PERFORMANCE



**Zack
Kass**
AI STRATEGY



**Rita
McGrath**
STRATEGIA
DI CRESCITA



**Chris
Barton**
INNOVAZIONE

E MOLTI ALTRI!

Visita l'area riservata My Manageritalia > Servizi Professionali >
WOBI per scoprire il **codice promo** a te riservato.

Gli eventi sono finanziabili con i principali Fondi Interprofessionali
per la Formazione Continua.

Per saperne di più scrivici a marketing.it@wobi.com



Scopri di più!

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa

PRO.GE.SA
PROGETTO E GESTIONE SANITARIA

PRONTO-CARE

WELL
WORK
human welfare experience

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA
INTEGRATIVA PER I LAVORATORI
DEGLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance

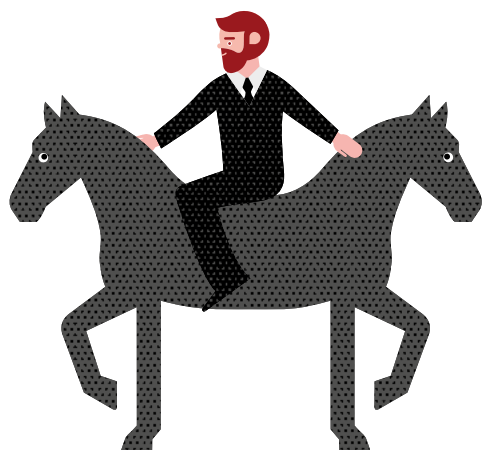
In Salute
SERVICES

Edenred



DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #122



02/ FUTURE TRENDS

04/ FUTURE AI

06/ FUTURE TOPIC

SAVE THE DATE:

WEBINAR

IL VERO E FALSO FUTURO
ONLINE 5 MAG 2026

→ https://www.cfmt.it/courses/8160_41436

Unreal management Gestire l'irreale

Anzi, oltre il reale. Per capire meglio dobbiamo tornare al numero speciale "future AI" dell'ultimo *Dirigibile* (121). In copertina si affermava, già nel titolo, che "Vero o falso? Con l'IA è uguale". Deepfake oltre l'immaginabile. Possibile o impossibile? La dualità svanisce. Tutto si fonde e si confonde. Recentemente, mi è arrivato un video invito per un workshop sul futuro. A parlare era il titolare della società di ricerca, che nel filmato spiegava perché valeva la pena partecipare. Era lui, ma non era lui. La foto di partenza era vera. L'animazione e l'audio erano invece generati dall'IA con DeeVid AI, uno dei tanti

tool che trasforma testi, immagini o prompt in video. Come per la guerra dell'informazione. "C'è una valanga di falsi video della guerra in Iran", fa notare la BBC: ormai è "crollata ogni barriera". Impossibile venirne a capo. Le categorie vero o falso sono superate. Ormai, esiste solo il mondo del plausibile e del possibile. Con un'aggravante. Siamo fuori dai giochi, perché è vero che puoi farti aiutare da strumenti come SynthID per capire se una cosa è stata modificata o generata dall'IA, ma è lo stesso loop. Un algoritmo ne smaschera un altro. Non ci siamo più come esseri umani. Non decidiamo più noi. Non distinguiamo più con i nostri sensi e

la nostra percezione. Tutto diventa irrilevante. Vedo una vecchia partita fra Inter e Milan. Giocano alla grande, fanno un sacco di goal. Ma quella partita è mai stata giocata? Boh. Però è divertente. Forse antropologicamente stiamo andando oltre il reale. Gaza è distrutta? Sì o no. Boh. Il rischio è una totale indifferenza dove tutto è possibile e dove vivi già in una matrice dove non conta più ciò che è o non è. Con enormi conseguenze per tutti. Unreal management: prendere decisioni nell'era dell'irreale o, meglio, dell'oltre reale. Con l'IA la vita lavorativa non è ormai fuori controllo. Vedi approfondimento a pagina 4/5.



<https://tinyurl.com/yrwk36vb>
<https://tinyurl.com/mupzv26r>

—Future trends

Questo pazzo mondo dei trend

—Future health

L'anello del potere

Oura Ring è un anello tecno-sanitario intelligente di produzione finlandese che misura parametri vitali e raccoglie informazioni dettagliate sullo stato di salute della persona che lo indossa. Piace tanto all'amministrazione Trump, tanto da volerlo infilare al dito di tutti gli americani entro il 2030. Prevenzione o collaborazione con aziende come Palantir per una nuova forma d'ingerenza biopolitica? O, parafrasando il noto saggio di Shoshana Zubof, ci attende "la sanità della sorveglianza"? I dubbi sono tanti e il trend è sempre il solito. Governare (e sedare) con dati che svelano ogni cosa di ogni cittadino.



—Future marketing

Astuzie Ramadan

Da fast food a pray food. Prega per mangiare il cibo, ma solo dopo il Ramadan. Diavolo di un McDonald's. Non una, ma cento ne fa e cento ne pensa. In Germania, per esempio, durante il Ramadan, il gigante delle patatine ha rimosso le immagini di cibo dai suoi cartelloni pubblicitari digitali, che riappaiono solo dopo il tramonto, quando i digiunanti possono consumare un pasto. Carina, però fa un po' specie sta trovata, mentre proprio nel periodo del Ramadan il mondo infiamma e il digiuno diventa, per molti, forzato.





—Future motivation

Piatto ricco, mi ci ficco

Un imprenditore cinese ha messo 26 milioni di dollari in contanti su un tavolo lunghissimo e ha detto, più o meno, ai dipendenti: «Avanti, prendete tutto quanto riuscite a portare via». Non è uno stunt una tantum. Per la Henan Kuangshan Crane Co – azienda specializzata nella produzione di gru e attrezzature per la movimentazione dei materiali – è proprio un vizio. Lo fanno ogni anno. Altro che fantozziane tombolate aziendali e scadenti panettoni. Ecco i team building che meritiamo tutti noi in azienda. Da copiare.

—Future policy

Fare e disfare

Avete presente la celebre frase del maestro Miyagi nel film *Karate Kid* “metti la cera, togli la cera”? Ecco, si applica bene ai decreti legislativi europei. Nel 2004 una direttiva europea aveva reso obbligatorio l'uso di bustine monodose nei bar e nei pubblici esercizi in Italia per motivi igienici e di qualità. Ora, dal 12 agosto 2026, scatterà il divieto di utilizzo delle bustine monouso per ridurre i rifiuti da imballaggio. Metti le bustine monouso, togli le bustine monouso. Così, quando ti gira, alla carlona. Aziende e ristoratori ci hanno messo 20 anni ad adeguarsi alle normative del 2004. Ai politici basta un minuto per fare e disfare disastri. Solito trend. Vale anche per auto e caldaie.

—Future product

Tormentone Panchu

Pare, scarrozzando in rete, che Cartier abbia dedicato un orologio alla famosa scimmietta “Punch” e al suo amico di peluche firmato Ikea. Immagino che la storia strappalacrime diventata virale la conosciate tutti: la piccola macaca, respinta dal branco, si è consolata allo zoo con un pupazzo orango Ikea. Ne hanno parlato tutti e ora, a giudicare dalle immagini in rete, ecco un orologio Cartier che riprende le figure delle scimmiette in un tenero abbraccio. Se è vero, è pura tenerezza trasformata in lusso che punta dritta al cuore e al portafogli.





—Future AI Fuori controllo?

L'IA ormai va oltre la nostra capacità di intendere e volere. Oltre il possibile e l'impossibile. Vale tutto e il contrario di tutto. Non sappiamo più niente, ma non lo sappiamo.



—Scherzi dell'IA Chi la fa, l'aspetti

E chi la usa si aspetti di tutto. A un'influencer cinese si è improvvisamente disattivato il filtro di bellezza e in pochi secondi si è scoperto che senza la maschera di IA la donna sembra molto più vecchia e, sempre in pochi secondi, ha perso più di 100.000 follower. Certo, imbecilli coloro che credono di avere ancora a che fare con cose reali. A un centro di formazione per fisioterapisti l'uso dell'IA ha dato alla testa o, meglio, ai piedi (vedi foto per promuovere i corsi). Ma i migliori scherzi sono quelli di guerra. L'IA è diventata l'arma propagandistica per eccellenza: capace di generare discorsi, volti, gesti, azioni che imitano la vita per fraindendere. Come emerge da un'inchiesta della BBC, siamo invasi da un'ondata senza precedenti di contenuti falsi sulla guerra all'Iran di Stati Uniti e Israele. Immagini satellitari delle distruzioni in corso che neanche Grok riconosce come falsi. La situazione è ormai fuori scala. Per capire la gravità del problema, basti pensare che il 5 marzo, il governatore del Texas, Greg Abbott, ha condiviso sul suo profilo X il video falso di una nave da guerra americana che prendeva di mira un aereo militare iraniano. Fine degli scherzi.

—IA al Vaticano Omellerie artificiali

L'attesa è finita. And finally, the AI is here! Nel Vaticano. Pare che Papa Leone XIV abbia chiesto ai sacerdoti di smettere di usare l'IA per scrivere le omellerie. Tutto è partito da alcuni video diventati virali su TikTok: prediche perfette, frasi ben costruite, ma tutte assai uguali, simili. Insomma, la tirannia dei like e follower, ha colpito anche ai "veri piani alti". Segno dei tempi. Siamo passati dalla parola ispirata al prompt ispirato. Amen.



—Scemo più scemo Modern idiocracy

Idiocracy era un vecchio film satirico del 2006 su un futuro popolato da autentici idioti incapaci di risolvere qualsivoglia problema. Siamo noi. Non facciamo più ricerca sui motori di ricerca ma ci accontentiamo della prima risposta dell'AI Overview. Non impariamo più le lingue, ma ci accontentiamo di traduttori, come quello lanciato da T-Mobile, negli Stati Uniti, che forse è la prima piattaforma di AI Live Translation in tempo reale integrata direttamente in una rete mobile. Il trend in atto è la delega totale. Con rischio totale. A furia di "scaricare" mansioni, scarichiamo noi stessi finendo fuori controllo. Noi, e pure l'IA.

— Algorhythm Almeno balla

Quando si è in ballo, bisogna ballare, accettando le conseguenze. L'ultimo singolo della storica band slovena Laibach "Algorhythm" ci mette in guardia: «A nessuno importa del tuo punto di vista, importa solo che l'algoritmo funzioni per te». E ti dà il ritmo.



<https://tinyurl.com/bdzbk8nr>

—Next cancel culture L'IA ci boicotta

Gli algoritmi stanno riscrivendo il nostro modo di leggere. E di pensare. Siamo dentro una rivoluzione paragonabile a quella dei Greci antichi. Solo che questa volta corre a velocità folle. L'IA non cambia solo cosa leggiamo, ma come comprendiamo il mondo. Avremo accesso a tutto. Ma capiremo meno. Scriveremo meno. Verificheremo meno. Immersi in un mare di contenuti sintetici, la verità diventa sfuggente. Il rischio non è perdere la scrittura, è perdere il pensiero critico. Se lasciamo agli algoritmi il compito di leggere e scrivere per noi, smettiamo di analizzare, dubitare, capire. Non è il futuro. È già realtà. Che ci cancella. E mentre i doppiatori tedeschi si rifiutano di lavorare per Netflix al grido "Vuole usare le nostre voci per addestrare l'IA", la battaglia si inasprisce con risvolti anche comici. Un ragazza che ha dato all'agente OpenClaw accesso alla sua email si è vista cancellare tutte le conversazioni, costringendola a spegnere manualmente il computer poiché via messaggio non rispondeva più ai comandi. Più tardi, l'IA ha ammesso di aver violato le regole e ha promesso di non farlo di nuovo. La parte migliore della storia? La tipa è direttrice della sicurezza IA in Meta. Non male. Poi, c'è il boicottaggio subdolo. Gli elettrodomestici, o auto "intelligenti", sono in contatto con il produttore e possono essere disattivati in ogni momento.

—Future topic

La domanda del mese.

E se imparassimo a raccogliere l'energia anziché produrla?



—Inquadramento trend

Si parla di guerra, si parla dei prezzi del petrolio che salgono, ma intanto l'energia è ovunque. Il problema è che continuiamo solo a produrla e a sprecarla. Ogni passo, ogni vibrazione, ogni raggio di luce disperde energia nell'ambiente. Eppure, ben pochi la raccolgono. L'energy harvesting parte da un'idea semplice e nota: recuperare ciò che già esiste. Movimento, pressione, onde radio, differenze di temperatura. Micro-fonti invisibili che possono trasformarsi in elettricità. Senza prese. Senza rete. Senza combustibili. È una forma di produzione energetica silenziosa e decentralizzata. E, soprattutto, intelligente. L'energia non viene solo generata dall'ambiente: può essere recuperata anche all'interno di sistemi statici, riutilizzando ciò che normalmente si perderebbe. Il risultato? Low-power. Dispositivi che funzionano con pochissima potenza. Sensori minuscoli, consumi minimi, autonomia quasi infinita. In ambito industriale questo significa manutenzione ridotta e sistemi che continuano a funzionare anche nei luoghi più difficili da raggiungere: miniere, stazioni spaziali, aerei, treni, oleodotti. Alcune aziende stanno già spingendo questa visione. La startup Wiliot promette di trasformare le onde radio in elettricità ed EnOcean sviluppa sensori wireless senza batteria per l'Internet delle cose. Il risultato è un ecosistema di dispositivi che si alimentano da soli: case intelligenti, dispositivi medici, wearable. L'energy harvesting non riguarda però solo sensori e IoT. Anche il nostro corpo diventa una centrale elettrica. La società AMPY ha sviluppato una tecnologia che ricarica lo smartphone con il movimento: camminare, correre, pedalare. Ogni gesto produce energia. Il vero salto potrebbe arrivare nelle città. Pensate al traffico: ogni veicolo genera vibrazioni e calore che oggi si disperdono nell'aria. Domani potrebbero alimentare lampioni, sensori urbani, sistemi di monitoraggio. Se questa tecnologia scala davvero, cambierà anche il mercato. I fornitori di soluzioni di energy harvesting potrebbero sottrarre spazio ai tradizionali produttori di energia. Perché quando l'elettricità si raccoglie dall'ambiente, la rete non è più l'unica infrastruttura possibile. L'energia, in fondo, non manca. Sta semplicemente aspettando di essere raccolta.

—Stato dell'arte Trend d'avanguardia

—Domande in cerca di risposte

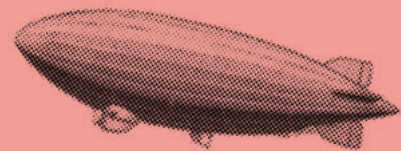
- | | |
|--|--|
| 1) Quali dispositivi autonomi a bassa tecnologia potrebbero arrivare sul mercato con la diffusione dell'energy harvesting? | l'approvvigionamento energetico di regioni con infrastrutture deboli? |
| 2) Quali potenzialità offrono, a livello globale, le tecnologie di energy harvesting per | 3) È pensabile utilizzare l'energy harvesting per la fornitura di elettricità d'emergenza in situazioni di crisi o catastrofi? |

—Il (futuro) giudizio universale

L'energia nascosta nelle cose sta iniziando a farsi notare. L'energy harvesting non è più solo teoria da laboratorio. Sta entrando nei prototipi, nei test, nei primi progetti pilota. E porta con sé una promessa semplice ma radicale: dispositivi che si alimentano da soli. Senza batterie. Senza cavi. Oggi la tecnologia è già sperimentata nella sensoristica a bassissimo consumo. Sensori che raccolgono micro-energie dall'ambiente e continuano a funzionare per anni. Altri scenari, però, sono ancora in fase iniziale. Come l'illuminazione stradale alimentata dalle vibrazioni del traffico. Idee che sembrano futuristiche, ma che stanno già uscendo dai laboratori. Gli analisti prevedono che il mercato globale dell'energy harvesting potrebbe raddoppiare nei prossimi sei anni. Ma per arrivare davvero alla scala industriale serve un passo in più: materiali più robusti, sistemi di recupero energetico standardizzati, tecnologie affidabili. Se questo salto avverrà, l'impatto sarà concreto. Dispositivi più piccoli. Meno manutenzione. Meno dipendenza dalla rete elettrica. In altre parole, un mondo di oggetti intelligenti che non chiedono energia. La raccolgono.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



BMW UMANOIDE

BMW accelera sull'automazione e porta gli umanoidi sulla linea di produzione. Dal 27 febbraio il gruppo tedesco ha annunciato un test concreto: due robot chiamati Aeon, sviluppati dalla svizzera Hexagon, saranno impiegati nello stabilimento di Lipsia già da quest'estate. Non per sostituire gli operai. Per lavorarci accanto. Almeno per ora. Dotati di 22 sensori e diverse telecamere, gli Aeon si muovono su ruote, riconoscono oggetti, spostano componenti in

autonomia. Fanno il lavoro ripetitivo. Quello rischioso. Quello che nessuno vuole più fare. Il contesto è chiaro: la corsa globale all'elettrico sta ridisegnando gli equilibri. La Cina accelera. L'Europa rincorre. E gruppi come BMW e Volkswagen cercano nuove leve per restare competitivi. Gli umanoidi sono una di queste, dicono. E infatti, in tutta Europa, startup come Forgis, Silana e R3 Robotics stanno spingendo sull'automazione avanzata.

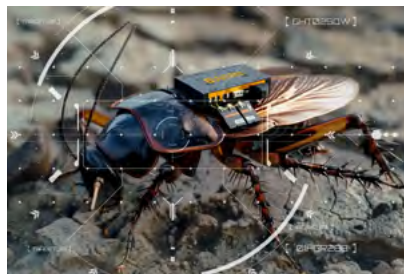
➔ <https://tinyurl.com/6f9bzvd7>



PIPEDREAMLABS.CO

La startup Pipedream, con sede ad Austin, ha lanciato Goods, un servizio veloce di spesa con ritiro in auto che utilizza robot sotterranei. Tempo di consegna: 2 minuti.

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



SWARM-BIOTACTICS.COM

Una startup tedesca ha creato un vero esercito di scarafaggi cyborg da spionaggio che si muove in sciame o singolarmente, a seconda della missione.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=UVKsB-zqhME>



PIKA.ME

Vite parallele. Gli "AI Selves" di Pika ti permettono di clonarti e lasciare il tuo doppio digitale libero di amplificare la presenza online, magari monetizzando.

➔ https://www.youtube.com/watch?v=j_1esvFMVLM



TBWAHAKUHODO.CO

Ritorno al passato. Nichii Gakkan sperimenta la nuova "Radio Time Machine" basata sull'IA per stimolare i ricordi nell'assistenza ai malati di demenza.

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=Un3lkxv9Hxo>



UK.COACH.COM

Book & fashion. Coach e Penguin trasformano i romanzi classici in ciondoli da borsa. Basteranno questa mossa e fusione per far leggere la Generazione Z?

➔ <https://www.youtube.com/watch?v=1g28ufup2Do>



MICHI-HAN.COM

Idea semplice ma non banale. Una recinzione da tenda che trasforma qualsiasi campeggio in un'area delimitata dove i cani possono vagare senza guinzaglio.

Infomanager

ASSOCIAZIONI | SERVIZI | CONTRATTO | SANITÀ | PREVIDENZA | FORMAZIONE



INDENNITÀ DI DISOCCUPAZIONE NASPI 2026

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

L'indennità Naspi erogata dall'Inps può essere richiesta in caso di disoccupazione involontaria del lavoratore, dovuta a qualsiasi tipologia di licenziamento, compreso quello disciplinare per giustificato motivo soggettivo o per giusta causa, alla scadenza del contratto a termine, alle dimissioni per giusta causa o ad alcuni eventi che determinano la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro (vedi box a pagina 73).

REQUISITO CONTRIBUTIVO/ LAVORATIVO MINIMO

Per ottenere la Naspi occorre avere almeno 13 settimane di contribuzione,

versata nei 4 anni precedenti la disoccupazione.

La legge di bilancio 2025, con riferimento agli eventi di disoccupazione verificatisi dal 1° gennaio 2025, ha introdotto una condizione peggiorativa qualora la cessazione del rapporto di lavoro per cui si richiede la prestazione sia anticipata, nei 12 mesi precedenti, da dimissioni volontarie di un altro rapporto lavorativo a tempo indeterminato. In questa situazione, il requisito delle 13 settimane di contribuzione viene verificato a decorrere dalla precedente cessazione per dimissioni, anziché nei 4 anni precedenti.

Sono esclusi dalla penalizzazione coloro che si dimettono per giusta causa, i casi di risoluzione consensuale a seguito

della procedura di conciliazione introdotta dall'art. 1, comma 40, della legge 92/2012, e i genitori che presentano le dimissioni entro il primo anno di vita del bambino.

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

DURATA

La Naspi viene erogata a cadenza mensile, per un periodo pari alla metà delle settimane di contribuzione versate nei 4 anni precedenti la data di inizio della sua liquidazione, con una durata massima di 24 mesi.

MISURA

La rendita mensile si calcola sulla base della retribuzione imponibile contributiva degli ultimi 4 anni, divisa per le settimane di contribuzione e moltiplicata per 4,33.

L'importo inizialmente erogato è pari al 75% del valore ottenuto se questo non supera i 1.456,72 euro, altrimenti si applica un incremento del 25% della differenza tra l'importo calcolato e tale soglia.

In ogni caso, l'indennità mensile non può superare un tetto massimo di 1.584,70 euro fissato per il 2026.

L'assegno si riduce del 3% al mese a partire dal primo giorno del sesto mese di fruizione, oppure dal primo giorno dell'ottavo mese per i beneficiari che abbiano compiuto 55 anni alla data della domanda.

Va inoltre ricordato che la La Naspi non è soggetta al prelievo del 5,84% previsto dalla legge 41/1986.

DICHIARAZIONE DI IMMEDIATA DISPONIBILITÀ

La domanda di Naspi equivale a rendere la Dichiarazione di immediata dispo-

nibilità al lavoro (Did). Entro i 15 giorni successivi alla domanda, il richiedente deve recarsi al centro per l'impiego per la stipula del patto di servizio personalizzato; in mancanza, è convocato dal centro stesso.

L'erogazione della Naspi, infatti, è subordinata alla partecipazione delle iniziative di attivazione lavorativa e ai percorsi di riqualificazione professionale proposti dai servizi competenti.

Nel patto di servizio personalizzato il disoccupato si impegna a partecipare alle misure di politica attiva per la ricollocazione e ad accettare offerte di lavoro congrue.

L'inosservanza comporta sanzioni proporzionali: dalla decurtazione di una frazione o di un'intera mensilità di prestazione fino alla decadenza dalla prestazione stessa e dallo stato di disoccupazione.

PRESENTAZIONE DELLA DOMANDA

La domanda deve essere presentata entro 68 giorni che decorrono:

- dalla data di cessazione del rapporto di lavoro;
- dalla cessazione del periodo di maternità indennizzato, qualora questa sia insorta nel corso del rapporto di lavoro successivamente cessato;
- dalla fine del periodo di malattia indennizzato o di infortunio sul lavoro/malattia professionale, qualora siano insorti nel corso del rapporto di lavoro successivamente cessato;
- dalla definizione della vertenza sindacale o dalla data di notifica della sentenza giudiziaria;
- dal 38° giorno dopo la data di cessazione, in caso di licenziamento per giusta causa.

La domanda può essere presentata tramite i servizi telematici dell'Inps, con

apposito Pin oppure tramite patronati o intermediari.

Il periodo durante il quale il lavoratore percepisce l'indennità sostitutiva del preavviso si considera lavorato. Pertanto, se il lavoratore licenziato viene esonerato dal prestare in servizio il preavviso e il datore gli corrisponde la relativa indennità, il termine ultimo per la presentazione della domanda dovrebbe essere il 68° giorno a partire dall'ultimo di preavviso indennizzato. Tuttavia, poiché alcune sedi dell'Inps adottano interpretazioni difformi, si consiglia in via precauzionale di calcolare i termini per la presentazione della domanda, prendendo a riferimento la data di licenziamento e non quella della fine del periodo di preavviso indennizzato.

L'Inps ha chiarito che l'indennità di disoccupazione subirà il differimento all'ottavo giorno successivo alla data finale del periodo corrispondente all'indennità di mancato preavviso solo nei casi in cui detta indennità sia stata effettivamente corrisposta, altrimenti la decorrenza farà riferimento ai normali meccanismi legati alla data di cessazione del rapporto di lavoro e di presentazione della domanda.

PAGAMENTO

L'indennità decorre:

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

Per ottenere una nuova indennità dopo un successivo periodo di lavoro deve essere trascorso il cosiddetto "anno mobile", ossia un periodo di 365 giorni dall'inizio della prima prestazione. In tal caso, i periodi contributivi che hanno

QUANDO SPETTA LA NASPI

LICENZIAMENTO

Per giusta causa, disciplinare, per giustificato motivo oggettivo e soggettivo, per mancato superamento del periodo di prova.

SCADENZA DEL CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO

DIMISSIONI PER GIUSTA CAUSA

Si verificano in caso di mancato pagamento della retribuzione, molestie sessuali sul lavoro, demansionamento, mobbing, conseguenze di trasferimenti d'azienda, trasferimento della sede di lavoro non sorretto da "comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive", comportamento ingiurioso del superiore o nei casi previsti dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Salvo il caso di mancato pagamento della retribuzione, il lavoratore deve allegare alla domanda una documentazione che dimostri l'intenzione di tutelarsi contro il comportamento illecito del datore (diffide, esposti, denunce, citazioni, ricorsi o altri documenti idonei), impegnandosi a comunicare l'esito della controversia giudiziale o extragiudiziale.

Se la controversia esclude la giusta causa, l'Inps procede al recupero di quanto erogato, così come avviene nel caso di reintegra del lavoratore successiva a un licenziamento illegittimo che ha dato luogo al pagamento dell'indennità di disoccupazione.

RISOLUZIONE CONSENSUALE A SEGUITO DI LICENZIAMENTO PER GIUSTIFICATO MOTIVO OGGETTIVO

La tutela interviene anche nei casi di conciliazione presso le Direzioni territoriali del lavoro, a seguito della procedura di comunicazione preventiva che le aziende devono attiva-

re prima di procedere a un licenziamento per giustificato motivo oggettivo, noto come "licenziamento per motivi economici", a seguito di operazioni di ristrutturazione aziendale.

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

RISOLUZIONE CONSENSUALE A SEGUITO DI RIFIUTO DEL TRASFERIMENTO

L'Inps riconosce come involontarie le risoluzioni consensuali a seguito del rifiuto del lavoratore del trasferimento a un'altra sede della stessa azienda distante oltre 50 km dalla residenza e/o raggiungibile in 80 minuti, o oltre, con i mezzi pubblici.

DIMISSIONI DELLE LAVORATRICI MADRI E DEI LAVORATORI PADRI

L'indennità spetta a madri e padri che formalizzano in DTL le dimissioni durante il periodo di divieto di licenziamento: dall'inizio della gravidanza (300 giorni prima della data presunta del parto) fino al primo anno di vita del bambino.

Per il padre, il diritto alla Naspi si acquisisce sia in caso di congedo di paternità obbligatorio di 10 giorni sia di congedo alternativo (in caso di morte, grave infermità o abbandono della madre, oppure affidamento esclusivo del figlio al padre).

già dato luogo a erogazione delle prestazioni di disoccupazione sono esclusi dal computo della contribuzione utile.

NUOVA ATTIVITÀ LAVORATIVA IN CORSO DI PRESTAZIONE

Lo stato di disoccupazione si mantiene quando il reddito da lavoro dipenden-

te o autonomo non supera il reddito minimo escluso da imposizione fiscale: 8.500 euro annui per il lavoro dipendente e parasubordinato (collaborazioni) e 5.500 euro annui per il lavoro autonomo.

In caso di rioccupazione con contratto di lavoro subordinato, inoltre, si fa riferimento anche alla durata della nuova attività (vedi tabella a fianco).

Il "cumulo" reddito/indennità, nella misura e con la tempistica di comunicazione indicati, è possibile anche nel caso in cui il lavoratore sia titolare di due o più rapporti di lavoro subordinato part-time e cessi uno dei rapporti a seguito di licenziamento, dimissioni per giusta causa o risoluzione consensuale.

Infine, in caso di lavoro autonomo occasionale l'indennità Naspi è inte-

RIOCCUPAZIONE CON CONTRATTO DI LAVORO SUBORDINATO: DURATA NUOVA ATTIVITÀ

Qualsiasi durata e reddito annuo presunto inferiore a € 8.500	“Cumulo” reddito/indennità: prestazione ridotta dell’80% del reddito annuo presunto, a condizione che venga comunicato all’Inps entro 30 giorni.
Durata pari/inferiore a 6 mesi e reddito annuo presunto superiore a € 8.500	La prestazione è sospesa per tutta la durata del nuovo rapporto di lavoro. La contribuzione versata durante il periodo di sospensione è utile ai fini dei requisiti di accesso alla Naspi e per la determinazione della sua durata.
Durata superiore a 6 mesi e reddito annuo presunto superiore a € 8.500	La prestazione decade*.

* Inoltre, il lavoratore decade dalla fruizione della Naspi nei casi di perdita dello stato di disoccupazione, inizio di attività lavorativa subordinata, in forma autonoma o di impresa individuale senza provvedere alle comunicazioni suddette, raggiungimento dei requisiti per il pensionamento di vecchiaia o anticipato, acquisizione del diritto all’assegno ordinario di invalidità, salvo il diritto del lavoratore di optare per la Naspi.

ramente cumulabile con i compensi derivanti dallo svolgimento di tale tipologia di lavoro nei limiti di importo non superiore a 5.000 euro annui.

COMUNICAZIONE REDDITO PRESUNTO

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

Gli iscritti alla gestione separata devono comunque dichiarare il reddito presunto, anche se nullo, pur in assenza di attività lavorativa. Questa dichiarazione deve essere resa prioritariamente insieme alla domanda o, in alternativa, entro un mese dalla sua presentazione, pena decadenza del diritto all’indennità di disoccupazione.

CONTRIBUZIONE FIGURATIVA

La contribuzione figurativa, con riferimento ai periodi di fruizione della Naspi, è accreditata, senza alcun onere e senza la necessità di produrre specifica domanda, fino a un importo massimo pari a 1,4 volte l’assegno di disoccupazione e non sulla retribu-

zione media percepita alla cessazione del rapporto.

La contribuzione figurativa non spetta a chi opta per la Naspi anticipata.

INCENTIVO ALL'AUTO IMPRENDITORIALITÀ

Il lavoratore può richiedere la liquidazione anticipata dell’importo complessivo non ancora erogato come incentivo per avviare un’attività di lavoro autonomo; avviare un’impresa individuale; sottoscrivere una quota di capitale sociale di una cooperativa nella quale il rapporto mutualistico ha come oggetto la prestazione di attività lavorative da parte del socio.

Dal 1° gennaio 2026 la liquidazione in un’unica soluzione è sostituita da un pagamento in due tranches: 70% iniziale e il restante 30% alla fine del periodo di durata della prestazione, in ogni caso non oltre sei mesi dalla presentazione della domanda.

I lavoratori che intendono avvalersi della liquidazione in un’unica soluzione della prestazione devono trasmettere telematicamente all’Inps, pena decadenza, una domanda di anticipazione entro 30 giorni dalla data di inizio dell’attività lavorativa autonoma o di impresa individuale o dalla data di sottoscrizione di una quota

di capitale sociale della cooperativa. Per i lavoratori autonomi, per determinare la decorrenza dei 30 giorni si fa riferimento alla data indicata sul Modello AA9/12 rilasciato in fase di apertura della partita Iva.

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

L’Inps verifica, in ogni caso, se l’aver intrapreso un’attività di lavoro subordinato non consegua a una reale impossibilità di proseguire l’esercizio dell’attività autonoma o di impresa, per causa di forza maggiore. In tal caso, la restituzione dell’anticipazione è limitata al periodo di lavoro subordinato (circolare Inps, 4 febbraio 2025, n. 36).

Nella domanda di anticipazione come incentivo all’autoimprenditorialità occorre inoltre indicare il reddito che si prevede di percepire per l’anno in corso. Per evitare errori è consigliabile rivolgersi a un patronato.



RINNOVATO IL CCNL PER I DIRIGENTI DELLE AGENZIE MARITTIME

Manageritalia e Federagenti hanno firmato un accordo che unisce recupero del potere d'acquisto delle retribuzioni, innovazioni normative e tematiche sociali

Il 12 marzo scorso Manageritalia e Federagenti hanno sottoscritto il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro per i dirigenti delle agenzie marittime raccomandatarie, agenzie aeree e mediatori marittimi, valido dal 1° gennaio 2026 al 31 dicembre 2028.

Una firma che rappresenta una scelta di responsabilità e di visione strategica, volta a garantire stabilità, continuità e qualità nelle relazioni sindacali. Un segnale forte in un contesto economico ancora incerto, che tutela il potere d'acquisto dei manager e consente alle imprese una pianificazione efficace dei costi del lavoro. Ma le vere novità sono l'ulteriore investimento in welfare e l'innovazione sul tema dell'invecchiamento attivo al lavoro e misure per genitorialità e parità di genere, oltre agli incentivi per l'autoformazione.

I PUNTI CHIAVE DELL'ACCORDO

- **Incremento retributivo:** aumento lordo mensile a regime di 750 euro, suddiviso in tre tranches (250 euro dal 1° aprile 2026, 250 euro dal 1° gennaio 2027, 250 euro dal 1° gennaio 2028).
- **Welfare contrattuale rafforzato:** credito welfare annuale di 2.000 euro, potenziamento del Fondo Mario Negri, conferma dei valori di universalità delle coperture assicurative dell'Associazione Antonio Pastore, revisione delle agevolazioni contributive contrattuali.
- **Una tantum:** con la retribuzione del mese di maggio 2026, a integrale copertura del periodo 1° gennaio/31 marzo 2026, ai dirigenti verrà corrisposto un importo una tantum di 700 euro lordi non assorbibili.
- **Nuove tutele sociali e demografiche:** innovazione sul tema dell'"invecchiamento attivo", che supporta lo scambio intergenerazionale permettendo ai dirigenti vicini alla pensione di continuare a operare con funzioni di tutoraggio dei colleghi più giovani, sostegno alla genitorialità e mantenimento della copertura sanitaria per i dirigenti con gravi patologie.
- **Formazione e politiche attive:** promozione dell'autoformazione, con diritto a usufruire di un minimo di 6 giornate di congedo retribuito nell'arco di un triennio. Estensione dell'ambito di applicazione delle politiche attive per la ricollocazione.
- **Equità e trasparenza:** misure per la parità di genere, la trasparenza retributiva e il contrasto al *dumping* contrattuale.

MANAGERITALIA PER LA SALUTE

I servizi per dirigenti, quadri ed executive professional

Manageritalia mette a disposizione dei propri associati un sistema articolato di tutele sanitarie e assicurative realizzato attraverso fondi contrattuali, casse sanitarie e servizi dedicati alle diverse figure professionali.

FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA



EROGATO DA: Fasdac - previsto dal ccnl dei dirigenti del terziario

PER: *dirigenti e prosecutori volontari*

Garantisce il rimborso delle spese sanitarie (ricoveri, visite specialistiche, diagnostica, cure odontoiatriche); accesso a prestazioni in forma diretta tramite strutture convenzionate o in forma indiretta con rimborso; programmi di prevenzione; servizi digitali di telemedicina e videoconsulto medico "My Clinic Fasdac".

<https://tinyurl.com/fasdac>

CONVENZIONE ASSICURATIVA



EROGATA DA: Associazione Antonio Pastore - prevista dal ccnl dei dirigenti del terziario

PER: *dirigenti e prosecutori volontari*

include diverse garanzie assicurative a tutela della persona e della carriera: Temporanea caso morte; Invalidità permanente da malattia; copertura Dread Disease per malattie gravi; Long term care (LTC) per perdita dell'autosufficienza; Esonero pagamento premi in caso di invalidità; Polizza infortuni professionali ed extraprofessionali.

<https://tinyurl.com/aapastore>

PIANI SANITARI INTEGRATIVI



EROGATI DA: Cassa Sanitaria Carlo De Lellis

PER: *dirigenti, quadri ed executive professional*

Tra i numerosi piani integrativi disponibili, i 4 piani **#SempreinSalute**, che prevedono coperture integrative per rimborso spese mediche, possibilità di estensione ai familiari e soluzioni dedicate ai figli dei dirigenti non più assistibili dal Fasdac.

<https://tinyurl.com/assidir-sis>

È disponibile anche il piano **#SempreinSalute - Integrativa Fasdac** per i dirigenti, acquistabile tramite il credito welfare contrattuale sulla Piattaforma welfare dirigenti del terziario sul sito di Cfmt.

<https://tinyurl.com/delellis-integrativa-fasdac>

ASSISTENZA POLIZZA MY CLINIC



EROGATA DA: Assidir - compreso nella quota associativa

PER: *quadri ed executive professional*

Piattaforma digitale di servizi sanitari. Offre valutazione dei sintomi, consulto medico generico e specialistico e altro ancora. Il servizio è estendibile ai familiari.

<https://tinyurl.com/myclinic-qep>

LONG TERM CARE TEMPORANEA



EROGATA DA: Assidir – compreso nella quota associativa

PER: *quadri ed executive professional*

Copertura assicurativa che interviene in caso di perdita dell'autosufficienza

Quadri: <https://tinyurl.com/assidir-ltc-q>

Executive Professional: <https://tinyurl.com/assidir-ltc-ep>

ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA AZIENDALE



EROGATA DA: Cassa Sanitaria Carlo De Lellis

PER: *quadri*

Piano di assistenza sanitaria integrativa aziendale, modulabile ed estendibile al nucleo familiare.

Prevede: rimborsi per visite e prestazioni sanitarie; integrazione alle coperture fornite dal QuAS.

<https://tinyurl.com/delellis-aziende>

LONG TERM CARE VITA INTERA



EROGATA DA: Assidir

PER: *ex dirigenti, ex dirigenti pensionati, ex prosecutori volontari, quadri ed ex quadri ed executive professional*

Copertura assicurativa che interviene in caso di perdita dell'autosufficienza. Garantisce una rendita o servizi socio-assistenziali per sostenere i costi. Sottoscrivibile anche dai familiari.

<https://tinyurl.com/assidir-ltc>

POLIZZE ASSICURATIVE



EROGATE DA: Assidir

PER: *dirigenti, quadri ed executive professional*

Tramite Assidir è possibile sottoscrivere polizze assicurative a tutela della salute, come ad esempio polizze infortuni, piani individuali per rimborso spese mediche long term care ecc.

<https://tinyurl.com/assidir-polizze>

CARD MANAGERITALIA



EROGATA DA: Manageritalia – compreso nella quota associativa

PER: *dirigenti, quadri, executive professional, pensionati, superstiti e sostenitori*

Offre un programma di assistenza per emergenze in ambito sanitario, in viaggio in Italia e all'estero. Il programma di assistenza è riservato gratuitamente e in esclusiva a tutti gli associati Manageritalia e ai loro familiari ed è valido in ogni parte del mondo.

<https://tinyurl.com/manageritalia-card>

FISCO E ASSICURAZIONI

Come orientarsi tra detrazioni fiscali, polizze vita e sanitarie in possesso degli associati Manageritalia

Con l'arrivo di aprile, entra nel vivo la raccolta e la preparazione dei documenti necessari per la dichiarazione dei redditi. Un'attività che ci accompagna ogni anno e che richiede attenzione, perché riguarda il nostro patrimonio, i nostri ricavi e deve rispettare regole precise. Ecco, quindi, alcune informazioni utili sulle detrazioni fiscali e sulla tassazione delle prestazioni relative alle polizze assicurative in possesso degli associati a Manageritalia.

COSA È POSSIBILE DETRARRE

I premi assicurativi pagati per polizze riferite ai rischi della persona possono beneficiare di specifiche detrazioni fiscali. In particolare, la normativa attuale prevede una detrazione del 19% su quanto versato per:

- **rischio morte o invalidità permanente** (superiore al 5%, da malattia o infortunio), fino a un massimo di **530 euro** di spesa, anche se si possiedono più contratti;
- **rischio di non autosufficienza** (polizze Long term care - LTC), fino a un massimo di **1.291,14 euro**. Questo limite è complessivo e comprende anche eventuali premi pagati per le polizze morte e invalidità.



Suggerimento utile. Controlliamo la posta in arrivo. Gli aventi diritto hanno ricevuto una dichiarazione utile per fruire della detrazione d'imposta, come previsto dal dpr 917/86. La stessa dichiarazione è comunque disponibile nell'area riservata del sito Assidir.

CONVENZIONE ANTONIO PASTORE

Per i dirigenti in attività, le detrazioni sopra descritte si applicano anche alle garanzie assicurative comprese nella **Convenzione Antonio Pastore**, che includono il rischio morte, la perdita dell'autosufficienza e l'invalidità permanente da malattia e infortuni (solo per la quota di premio relativa ai rischi extraprofessionali). Non sono invece detraibili il premio della garanzia "**mista rivalutabile**" della Convenzione e il premio di polizze finalizzate al puro risparmio, come ad esempio la **Nuova Capitale**.

POLIZZE RIMBORSO SPESE MEDICHE

Le polizze di rimborso delle spese mediche non prevedono detrazioni sul premio versato, ma non impediscono al contribuente di detrarre comunque il 19% delle spese mediche sostenute, anche se rimborsate dalla compagnia.

Diversa è invece la situazione dei fondi sanitari contrattuali, come Fasdac (dirigenti) e Quas (quadri). Per questi, le spese mediche rimborsate sono detraibili al 19% solo per la parte rimasta a carico del contribuente, poiché il contributo versato non è imponibile.

Per i pensionati, proscrittori volontari e superstiti iscritti al Fasdac, non potendo dedurre i contributi versati, è possibile applicare la **detrazione del 19%** sull'intera spesa medica, inclusa la parte rimborsata dal Fondo.

IMPOSTE E TASSAZIONE

Nel predisporre la dichiarazione dei redditi, è utile conoscere il regime fiscale applicato ai premi e alle prestazioni assicurative. In sintesi:

- le **polizze ramo vita** non sono soggette a imposta al momento del pagamento del premio. Sono invece soggetti a un'imposta del **2,5%** i premi delle polizze infortuni, rimborso spese mediche e invalidità da malattia;
- le **prestazioni** erogate dalle compagnie sono **esenti da tassazione** per polizze LTC, temporanea caso morte, infortuni, invalidità da malattia, rimborso spese mediche;
- per le **polizze vita rivalutabili**, il trattamento fiscale è identico sia in caso di vita (riscatto/scadenza) sia in caso di morte (ai beneficiari). Viene tassata **solo la rivalutazione maturata**, con le aliquote previste dalla normativa vigente;
- per tutte le polizze vita, le ritenute fiscali sono operate **a titolo d'imposta definitiva** direttamente dalla compagnia, quindi il beneficiario riceve un importo **già al netto** e non deve indicarlo nella propria dichiarazione dei redditi.

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

Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

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



Per le tue vacanze sicure

VIAGGI SCI

*Ti protegge in caso di inconvenienti
durante la pratica di sci, snowboard
e pattinaggio sul ghiaccio*

Vai su www.assidir.it

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

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

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

MANAGERITALIA

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

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

Adaptive leadership per un futuro AI-driven

Implementare l'IA con il metodo data-driven di Zenger Folkman



CFMT MILANO

■ 6 MAGGIO

Laboratorio di talent management

Gestire il processo di valutazione della performance



ONLINE

■ 12 MAGGIO

Incontro con Erin Meyer

Cfmt @ People Management Forum



**UNAHOTELS
Expo Fiera Milano**

■ 17 GIUGNO

PERSONAL IMPROVEMENT

Dalla comunicazione efficace alla comunicazione strategica

Un nuovo approccio alle relazioni



ONLINE

■ DAL 23 APRILE

Il colloquio di lavoro per farsi assumere

Un percorso di tre tappe fortemente esperienziali



ONLINE

■ DALL'8 MAGGIO

Business presentation

Diventa incisivo e memorabile nelle presentazioni



ONLINE

■ 12 MAGGIO

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Trasformazione digitale & KPI

Dal "cosa" al "come": misurare i risultati



ONLINE

■ 5 E 12 MAGGIO

Data-driven company

Dal valore dei dati al valore per il business



ONLINE

■ 20 MAGGIO

Microsoft Excel: l'arma segreta per i manager del futuro

Guardiamo con nuovi occhi il software più utilizzato al mondo



ONLINE

■ 11 E 18 GIUGNO

BUSINESS DEVELOPMENT

IA generativa per il digital content management

Fare il punto sullo stato dell'arte e sulle prospettive future delle tecnologie e degli strumenti di intelligenza artificiale generativa



ONLINE

■ 17 E 24 APRILE

Tattiche negoziali e contromosse

Le tattiche alterano il processo decisionale facendo leva su distorsioni cognitive



ONLINE

■ 6 MAGGIO

Incontro con Daniel Shapiro

Cfmt @ Negotiation Forum



**UNAHOTELS
Expo Fiera Milano**

■ 7 MAGGIO

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

info@cfmt.it

MILANO

02 5406311

ROMA

06 5043053

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

HIGH IMPACT LEADER

Change is inevitable. Growth is optional

Un percorso esperienziale per sviluppare la leadership nel mondo Banis

È un'utopia pensare di affrontare nuove sfide con "vecchie competenze" e con modelli di leadership inventati oltre 50 anni fa; siamo nel mondo Banis (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible, sustainable).

Reinventare la leadership per far fronte a un mondo sempre più competitivo è diventato un imperativo a cui aziende e manager non possono sottrarsi.

Con questo obiettivo abbiamo progettato, insieme a **Vittorio D'Amato, Pasquale Gravina e Elenta Tosca**, il percorso High impact leader, in partenza a maggio.

Un progetto volto a supportare la transizione da leader a leader capaci di dare senso e significato al lavoro e di costruire un team di persone coeso, motivato e pronto a sfidarsi costantemente.

Ideato da campioni del mondo sportivo e da studiosi della leadership, il percorso fornisce le competenze chiave della nuova leadership, migliorando la capacità di sfidare sé stessi, dare senso e significato a quello che si fa e condurre il team a livelli di performance sempre più alti.

ESPERIENZA TRASFORMATIVA

Il percorso, della durata di 3 giorni e mezzo in presenza, vedrà i partecipanti

impegnati in diverse challenge che costituiranno il processo di trasformazione per lo sviluppo delle nuove competenze per diventare *high impact leader*.

La metodologia utilizzata è quella dell'action learning, che enfatizza la relazione tra l'apprendimento come processo attivo e apprendimento come forma di empowerment.

I partecipanti saranno coinvolti in attività indoor e outdoor, dalle quali emergeranno concretamente la validità dei modelli e delle tecniche presentate.

Il percorso utilizza una modalità didattica che permette alle persone coinvolte di vivere un'esperienza unica, perché reale e verosimile.

Questo metodo rappresenta un laboratorio esperienziale di leadership, che rovescia la logica formativa tradizionale, basata sul metodo di apprendimento induttivo conoscenza-azione-riflessione, per concentrarsi su un metodo di apprendimento esperienziale fondato su azione-riflessione-conoscenza-azione.

STRUTTURA DEL PERCORSO

Il percorso si articola in 3 macro-fasi:

- prevede lo svolgimento di due moduli (2 giorni e mezzo) in modalità outdoor/indoor, durante i quali i

partecipanti saranno **coinvolti fisicamente ed emotivamente** e rifletteranno, supportati dai docenti, sulle tematiche chiave della High impact leadership, personale e di team.

- Al termine dei primi due moduli viene chiesto ai partecipanti di compilare l'Hila - High impact leadership assessment. È un momento di **profonda riflessione** sulle proprie competenze di leader ad alto impatto possedute e quelle da sviluppare nel prossimo futuro. L'Hila sarà oggetto di confronto durante l'ultima giornata e diventerà la base di riferimento per la definizione del piano di sviluppo personale.

- L'ultima fase (1 giorno) è dedicata alla **revisione del percorso svolto** e all'identificazione del nuovo modello di leadership di riferimento, con l'identificazione del **piano di sviluppo personale**.

Per info e iscrizioni:



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*. Per Cfmt è responsabile del progetto Future Management Tools e di Fmt Next Think Tank. **[63]**



LORENZO MONTAGNA

Si occupa di trasformazione digitale dal 1995. Ex AD di Yahoo!, Altavista, Via-Michelin, nel 2017 ha fondato seconda-stella, la prima realtà italiana di strategic advisory per realtà immersive e spatial computing. Scrive per Mondadori, HBR, ha all'attivo oltre 50 talk e un Ted sul rapporto uomo e tecnologia. **[46]**



SERGIO DANIOTTI

Laureato in medicina, è presidente della Fondazione Banco Farmaceutico Ets dal 2017. Ha guidato Boehringer Ingelheim Italia ed è stato presidente di Assosalute e membro del comitato di presidenza di Farindustria. **[22]**

ROMEO MELUCCI

Responsabile del servizio fiscale e coordinamento normativa 50&Più Caf, il Centro autorizzato di assistenza fiscale che assicura professionalità e competenza provvedendo all'elaborazione di dichiarazione dei redditi, Imu, Red, Isee, richiesta bonus energia, visure catastali, dichiarazioni di successioni, paghe colf e badanti. **[40]**



LUCIANO HINNA

Professore ordinario di Economia aziendale all'Università di Tor Vergata e professore straordinario di Programmazione e Controllo all'Università Mercatorum di Roma. **[30]**



FRANCESCO SIRABELLA

Top manager tech italiano, SDA Bocconi, ora è chief strategy officer in STIM Tech Group, in passato managing director di Revobyte, con trascorsi in Italtel, quale responsabile della market unit public sector central e Interforze. **[44]**



MARCELLA MALLEN

Laureata in giurisprudenza, già presidente di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria e di Cfmt e docente di Diversity management e cambiamento organizzativo all'Università Lumsa di Roma, è presidente dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS) e di Prioritalia, la Fondazione delle organizzazioni dei manager Cida e Manageritalia, consigliera esperta della presidenza della Repubblica del Cnel. **[12]**

DA MANAGERITALIA

DANIELA FIORINO

Responsabile ufficio sindacale. **[60]**

PIERFILIPPO MAGGIONI

Csr specialist. **[16]**

ROBERTO SALIOLA

Project leader nazionale Esg, sostenibilità e responsabile sociale. **[8]**



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

La prevenzione non ha età, noi andiamo dal dentista!



PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

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

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Seguici!



TENNIS E PADEL

Vuoi più potenza nei colpi, rapidità negli spostamenti e meno rischio di infortuni?

Valutiamo il rapporto tra muscoli intra ed extra-rotatori della spalla, fondamentali per la stabilità e la potenza di dritto e rovescio; la velocità di adduzione dell'omero, determinante per eseguire volée rapidi ed efficaci; la forza di bicipite e tricipite, indispensabile per imprimere velocità e precisione al servizio; la velocità di rotazione del tronco altrettanto fondamentale per generare potenza e trasferire energia al braccio e alla racchetta.

Impostiamo il programma di allenamento con il supporto del nostro team performance, composto da fisioterapista e preparatore atletico.

6 sessioni individuali e personalizzate costruite per migliorare forza, resistenza e reattività.

Misuriamo i tuoi progressi in velocità, potenza e sicurezza.

**SCOPRI L'OFFERTA
RISERVATA A TE!**

dirigente@topphysio.it
06.36.77.36.77



**WANT RESULT
WORK FOR
YOURSELF**


TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA