

DIRIGENTE

N. 3 MARZO 2024

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

PREVIDENZA
Pensioni 2024

FONDO MARIO NEGRI
2023: performance
in crescita



PARITÀ DI GENERE
è anche questione di
MANAGERIALITÀ

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

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

Meeting Board



Come interagire con chiunque in alta qualità in modo semplice ed immediato

Il miglior sistema interattivo con videoconferenza integrato oggi disponibile in grado di trasformare la vostra sala meeting in un centro di videoconferenza interattiva di alta qualità



INIZIAMO ORA!

Mettetevi in contatto con noi. Ci prenderemo cura di ogni aspetto del progetto proponendovi la soluzione ottimale per la vostra sala riunioni!



A PASSO COSTANTE, MA LENTO

Cresce l'occupazione femminile in Italia nel 2023 (52,9% tra i 15 e i 64 anni), ma è ancora lontana da quella maschile (70,8%). Crescono le donne manager (+8,1% nel 2022, le dirigenti +91,7% dal 2008), ma sono solo il 21,4% del totale. Una crescita costante (tra le under 35 le dirigenti sono il 38,5%), ma ancora lenta.

Non è perciò inutile mantenere e rafforzare le azioni di sostegno all'uguaglianza di genere nel mondo del lavoro. Quote di genere nei cda e nelle istituzioni, programmi aziendali, percorsi di qualificazione – come Women on Board promosso da Manageritalia – sono talvolta criticati, anche da donne, perché “dovrebbe essere sufficiente il merito”. Dovrebbe, e se lo fosse non vedremmo ancora queste differenze, ma non lo è. Quindi, mentre lottiamo perché nel lavoro il merito prevalga sulla fedeltà e sull'appartenenza a gruppi di potere (per uomini e donne), continuiamo a sviluppare azioni positive per il lavoro e per il management femminile.

Nei diversi ambiti le differenze sono molto ampie: nel terziario sono molto più presenti donne manager rispetto all'industria, così come nelle imprese medio-grandi, soprattutto internazionali, rispetto alle piccole. Al sud la partecipazione delle donne al lavoro è più bassa che al nord.

Occorre rafforzare i modelli organizzativi flessibili che non diano per scontata la presenza, anche superiore a 8 ore al giorno, in un luogo di lavoro: i benefici di produttività, e non solo di benessere personale, ove i processi siano ben organizzati, sono ormai dimostrabili.

Molti studi collegano migliori performance alla presenza di management di entrambi i generi. Non è strano: la diversità, come in natura, alimenta una ricchezza di comportamenti, l'eccessiva omogeneità impoverisce il genoma.

Ma non è sufficiente agire nel solo ambito dell'impresa, dove l'abbandono del lavoro e la rinuncia alla carriera da parte delle donne avviene ancora in moltissimi casi in concomitanza con la maternità: servono servizi adeguati e programmi di lungo termine per la genitorialità, seguendo l'idea che si tratta di un impegno da ripartire equamente nella coppia.

Nella società i cambiamenti sono più lenti, e perciò devono essere sostenuti. Un ambito in cui si potrebbe fare di più è lo sviluppo del networking “al femminile”, spesso meno esteso e sistematico rispetto a quello maschile, per ragioni che affondano nelle tradizioni di una società prevalentemente maschilista. Molte ricerche indicano che la maggior parte dei pregiudizi va scomparendo nelle giovani generazioni, ma non diamolo per scontato: il vento può cambiare in pochi anni e fenomeni di reazione, covati sottotraccia, possono riemergere.

La strada è lunga, non possiamo correre il rischio di perderla, né cedere alla stanchezza.

Mario Mantovani

<https://it.linkedin.com/in/mantovani>

mario.mantovani@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia



Prevenzione dentale over 60



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

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

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



I NOSTRI SERVIZI

IMPLANTOLOGIA
IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D
IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA
SEDAZIONE COSCIENTE
TAC DENTALE CONE BEAM 3D
FACCETTE ESTETICHE
ORTODONZIA INVISIBILE
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



INIZIATIVE



33 Vivi l'eccellenza del golf



52 Una settimana in amiscizia!

DIRIGENTE

è online su **ISSUU**

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

Primo piano

- 6** Parità fa rima con managerialità e produttività
- 8** Rincorsa verso la parità di genere
- 11** Focus - *William Griffini, Cristina Spagna* - Parità di genere nel lavoro: la parola agli executive search
- 14** Focus - *Angela Balducci, Barbara Trabucchi* - Parità di genere nel lavoro: azioni concrete
- 16** Genitorialità condivisa
- 17** Intervista a *Rita Querezè* - Donne, media e società

Previdenza

- 24** Pensioni 2024
- 30** Fondo Mario Negri 2023: performance in crescita

Eventi

- 34** Manageritalia al Festival del Management

Interviste

- 36** *Paolo Fumo* - CNP Vita Assicura. Proiettati nel futuro
- 40** *Dario Nardella* - Sindaco e manager?
- 44** *Marcello Mancini* - Una galassia per i manager

Diritto

- 47** Evoluzione del diritto del lavoro

Economia

- 50** Il terziario traina la crescita

RUBRICHE

23 Osservatorio legislativo

54 Lettere

infoMANAGER

ASSOCIAZIONI • SERVIZI • CONTRATTO • SANITÀ • PREVIDENZA • FORMAZIONE

Manageritalia

Servizi

- 65** I servizi per la professione
- 67** Con 50&Più Caf è più facile

Previdenza

- 69** Gestione separata Inps 2024

Attività istituzionale

- 71** Congresso: quello che saremo dipende da tutti noi!

Fasdac

- 75** Una salute rinnovata

Assidir

- 78** Convenzione Antonio Pastore e polizza Capitello 2023

Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Executive education programme: succeed as a board member

Inserito mensile di *Dirigente* n. 3/2024 a cura di Thomas Blatas

57 MANAGERITALIA

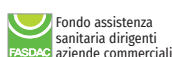
DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto **#101**

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



PARITÀ FA RIMA CON MANAGERIALITÀ E PRODUTTIVITÀ

L'impegno di Manageritalia verso la parità parte da lontano, sia in termini di tempo che di logica sottesa

La consapevolezza è quella di agire per cambiare davvero le cose, facilitando il lavoro femminile e quindi la parità. Ma anche di fare il migliore utilizzo delle risorse, in questo caso le persone. E non c'è dubbio che per farlo serva ciò che dopo il Covid è diventato palese a tutti, soprattutto ai più giovani: un'organizzazione del lavoro capace di bilanciare e mettere nella migliore sinergia lavoro e vita personale per raggiungere il benessere degli individui e la competitività delle imprese.

Sulla base di queste premesse, ricordiamo che l'impegno della Federazione prende definitivamente corpo nel 1997 con la nascita del Gruppo Donne Manager di Manageritalia Lombardia, poi allargatosi in tanti altri territori. Negli ultimi trent'anni circa sono numerosi i successi raggiunti dal Gruppo: dalla legge sulla maternità per le dirigenti pagata dall'Inps del 2006 a quella per eliminare il gender-pay gap del 2021, dalle iniziative per una pari genitorialità del 2010 a quelle per favorire l'ingresso di donne nei cda del 2022 e la certificazione di genere del 2023.

Ma cosa c'è alla base di questo impegno per un mondo del lavoro più paritario?

Sicuramente, un forte senso di equità e giustizia e la volontà



2006

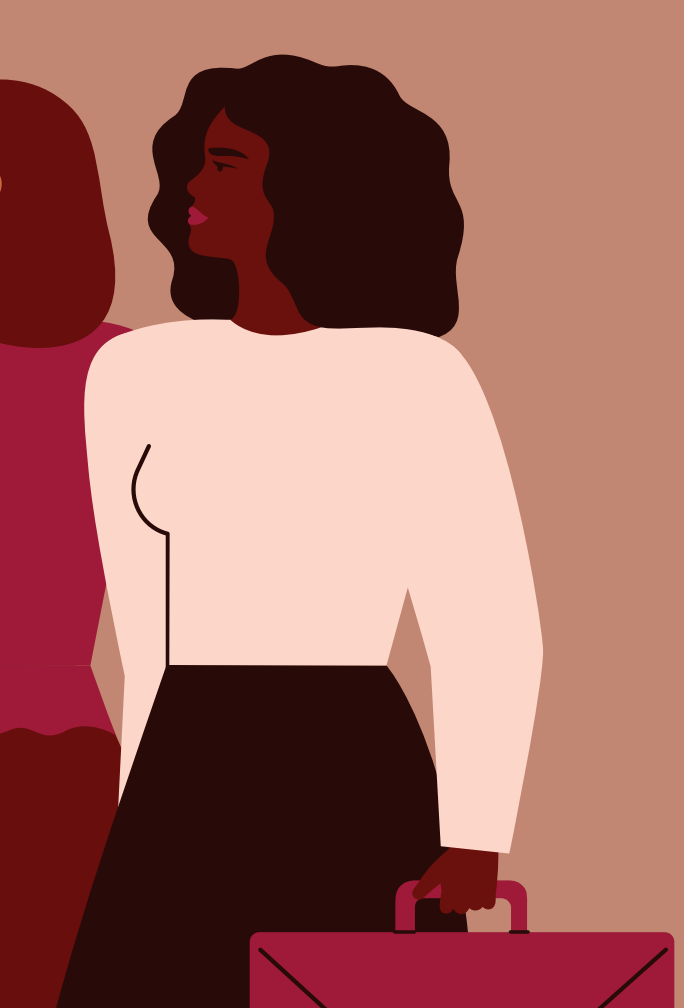
Legge sulla maternità

Anche per le dirigenti la maternità viene pagata dall'Inps. È la prima tappa importante nel cammino per le pari opportunità della professione manageriale.

Iniziativa a sostegno di una pari genitorialità: consulenze, momenti formativi e di supporto per i futuri genitori, un aiuto concreto perché la maternità e la paternità siano un evento felice e normale, non solo tra le mura domestiche, ma anche in azienda.

Un fiocco in azienda

2010



di contribuire alla costruzione di una società migliore per tutti. Ma, indubbiamente, anche una visione manageriale del lavoro e della società. Sì, perché ciò che le donne chiedono – al lavoro, in famiglia e alle istituzioni – non è poi così lontano dalle rivoluzioni organizzative che le aziende virtuose hanno introdotto negli ultimi anni. La richiesta di un congedo di maternità adeguato e la possibilità di vivere al meglio la genitorialità non fanno parte del tanto blasonato work-life balance a cui tutte le aziende, ormai, prestano attenzione? L'esigenza di dividere i carichi di cura legati alla casa, ai figli o ai genitori anziani con il proprio compagno non è ciò che in azienda chiameremmo team-working o flessibilità? L'abbattimento del gender-pay gap e la nomina di donne ai vertici non sono un modo di lavorare per obiettivi e per aumentare la produttività, altri punti fermi di un management moderno?

Insomma, una società equa e paritaria non è molto diversa da un'azienda guidata da una visione manageriale moderna. Chissà, forse saranno proprio i e le manager a raccogliere la sfida e a condurre anche questa trasformazione.

Alcuni dei successi raggiunti dal Gruppo Donne Manager

2015

Legge per abbattere il gender-pay gap che prevede, per le aziende con oltre 50 dipendenti, la certificazione di politiche e misure adottate per ridurre il divario di genere, sgravi per le realtà virtuose e sanzioni e verifiche per quelle che violano la norma.

Produttività & Benessere

Iniziativa che racchiude strumenti e azioni per migliorare l'organizzazione. Dal lavoro per obiettivi, slegato da luoghi, tempi e cartellini, al welfare aziendale come strumento di produttività e benessere, all'intergenerazionalità come buona pratica di collaborazione e crescita delle persone.

2021

Legge sulla parità retributiva

2022
2023

Percorso di formazione su gestione del denaro, previdenza e finanza per dare a tutte le donne gli strumenti per essere sempre più alla pari e capaci non solo in azienda e sul lavoro, ma anche in famiglia e nella società.

Women on board

Percorso di formazione volto a favorire l'accesso di donne a posizioni di responsabilità in aziende e in società pubbliche e private e per ridurre il divario di genere nei consigli di amministrazione.

2023

Donne e denaro in una relazione di crescita

2024

Percorso di formazione per accompagnare le piccole e medie imprese all'ottenimento della certificazione di genere.

Managing for inclusion

RINCORSA VERSO LA PARITÀ DI GENERE

Con una crescita dell'8,1%, prosegue la corsa delle donne manager, che dal 2008 registrano un aumento del 92%. Nel terziario ancora di più. I dati emergono dall'ultimo report sui manager privati, elaborato da Manageritalia e basato sulle più recenti statistiche Inps



Secondo gli ultimi dati ufficiali Inps del 2022, elaborati da Manageritalia, i manager italiani hanno registrato un aumento del 3,8%, segnando un trend positivo che si allinea alla crescita degli ultimi tre anni. Questi risultati emergono dopo un decennio di policrisi, caratterizzato da un forte calo (-5%) che ha colpito il settore nel periodo 2008-2018. Un dato che la

dice lunga sulle colpe che la scarsa managerializzazione ha avuto nell'asfittica crescita di Pil, occupazione e retribuzioni dell'ultimo periodo. I numeri evidenziano chiaramente come, in tempo di crisi, imprenditori e aziende abbiano compreso l'importanza cruciale della managerialità, anche femminile, per la competitività e il superamento delle sfide. Questa consapevolezza è emersa soprattutto

to durante eventi critici come la pandemia, il conflitto in Ucraina e altre situazioni difficili degli ultimi anni.

Dirigenti in crescita spinti dalle donne

L'aumento dei dirigenti del 3,8% nel 2022, dopo quello del 5,4% del 2021, è stato guidato da un incremento dell'8,1%

Un fenomeno spiegabile con il maggior peso che le donne hanno nelle coorti di dirigenti più giovani (38,5% tra gli under 35 e 31% tra gli under 40) rispetto al totale (21,4%) e tra i quadri, e quindi nel peso che assumono nel ricambio generazionale, che vede uscire soprattutto manager uomini in fasce d'età più elevate ed entrare più donne in quelle più giovani.

Crescita diffusa nel territorio

La crescita dei dirigenti si è mantenuta costante anche nel 2023, con il terziario privato che ha registrato un aumento dell'8%, +6,8% gli uomini e +12,8% le donne.

Una conferma sia del trend in atto sia dell'aumento della componente.

Riguardo al 2022, dirigenti in aumento in quasi tutte le regioni italiane, con la sola eccezione di Trentino-Alto Adige (-1,8%), Molise (-1,4%), Campania (-1,5%) e Calabria (-5,3%). Il Mezzogiorno respira quindi un po' di sollievo dopo la forte spinta generalizzata del 2021, mentre riscontrano un aumento più significativo, oltre alla Puglia (+21,2%) e alla Valle d'Aosta (+7,2%), proprio le regioni già più managerializzate come il Lazio (+5,2%) e la Lombardia (+5%). Un divario, quello a livello manageriale, che resta ancora forte, considerando il rapporto tra dirigenti e lavoratori dipendenti, pari allo 0,9 a livello nazionale, all'1,7 in Lombardia e allo 0,3-0,2 al Sud. La Regione con la percentuale più elevata di donne in posizioni dirigenziali è la Sicilia (28%), seguita da Lazio (27,6%), Puglia (24%), Molise (23,1%) e Lombardia (23,3%). Agli ultimi tre posti troviamo il Trentino-Alto Adige (10,9%), l'Umbria (13%) e il Friuli-Venezia Giulia (13,6%).

Distribuzione delle donne dirigenti: nord vs sud

Considerando la distribuzione delle donne dirigenti, emerge chiaramente un quadro differenziato tra le province del nord e quelle del sud (ai primi dieci posti solo province del nord). Milano prevale nettamente con 10.802 donne dirigenti, seguita da Roma (5.406) e Torino (1.448). Tuttavia, analizzando invece il peso percentuale delle donne dirigenti, prevalgono alcune province del Sud e/o minori, spesso caratterizzate da un bassissimo numero di dirigenti in assoluto e quindi facilmente influenzabili

delle donne rispetto al 2,7% degli uomini. Questo conferma quindi la forte e nota rincorsa verso una maggiore parità di genere, con un aumento del 91,7% delle dirigenti dal 2008 al 2022. Attualmente, le donne rappresentano il 21,4% del totale dei dirigenti (20,5% nel 2021 e 12,2% nel 2008), con una presenza particolarmente significativa nel settore terziario, dove raggiungono il 25,4% rispetto al 15,9% dell'industria.

I numeri delle donne manager nel terziario

Crescita nel 2022
+8,1%



Crescita dal 2008 al 2022
+91,7%



Percentuale sul totale
21,4%



Percentuale di under 35
38,5%



Dirigenti terziario:
crescita nel 2022
+5,3%



Terziario: aziende
solo con dirigenti maschi
67,8%



Terziario: aziende
con dirigenti misti
32,2%



Terziario: aziende
solo con dirigenti donne
12,1%



Fonte: elaborazioni Manageritalia su dati Inps.

da vari fattori. In questo caso, al primo posto troviamo Enna e Agrigento, dove le donne dirigenti rappresentano il 54,4% della totalità, superando addirittura gli uomini. Seguono Pavia (34,3%) e Benevento (33,3%).

Tra le grandi province, Roma si distingue per la percentuale di donne dirigenti pari al 27,8%, superando Milano (24,3%) e Torino (19,7%).

Terziario, settore più rosa

Nell'ultimo anno, si è osservato un aumento più consistente dei dirigenti nel settore terziario (+5,3%), superando nettamente l'industria (+1,8%). Un terziario che, se guardiamo più indietro (2015, per avere una classificazione omogenea in base ai codici Ateco), è stato l'unico a crescere, e parecchio, nella componente manageriale dal 2015 a oggi (+23,1%), a fronte di un minimo incremento dell'industria (+1,1%).

Nel corso dell'ultimo anno, e in generale nel periodo considerato, settori come le attività professionali, scien-

tifiche e tecniche, la sanità e assistenza sociale, i servizi di informazione e comunicazione e i servizi alle imprese hanno registrato una crescita più significativa.

Il terziario privato si conferma anche come il settore più rosa. Un esempio è rappresentato dalla sanità e dall'assistenza sociale, dove le donne dirigenti, con una percentuale del 51,6%, superano i colleghi maschi. Nel comparto dell'istruzione rappresentano il 33,5%, mentre nelle altre attività di servizi raggiungono il 27,6% e nel noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese il 26,3%.

Le aziende del terziario per genere

Focalizzandoci sulle 9.627 aziende del terziario privato guidate da dirigenti, possiamo scoprire quanto pesi la connotazione di genere. Di fatto, risulta che il 67,8% di queste aziende non ha donne tra i dirigenti, il 32,2% ha sia dirigenti donne che uomini, mentre solo il 12,1% ha esclusivamente dirigenti donne.



PARITÀ DI GENERE NEL LAVORO: LA PAROLA AGLI EXECUTIVE SEARCH

Attraverso le prospettive ed esperienze di due figure di spicco nel settore della ricerca e selezione del personale – William Griffini di Carter & Benson e Cristina Spagna di Kilpatrick Executive Search – esploriamo la complessità e le sfide ancora presenti nel raggiungimento della parità di genere.



William Griffini, ceo Carter & Benson.



Cristina Spagna, ceo Kilpatrick Executive Search.

Le loro opinioni ci forniscono interessanti spunti su temi quali il pay gap, l'attrattività delle aziende e il ruolo delle certificazioni nel promuovere un cambiamento culturale e sociale significativo.

Possiamo dire che nelle selezioni da parte delle aziende clienti stiamo arrivando alla parità e cioè a escludere ogni preferenza di genere e a basare tutto davvero sul merito?

<Griffini> «Nelle medie imprese sono ancora molte le realtà che per rigidità del management non sono ancora pronte a quella flessibilità necessaria per riorganizzare ruoli e competenze, tempi e modi, per affrontare in modo strutturato il tema delle pari opportunità. Diversa

è la situazione nelle grandi imprese o nelle multinazionali, dove vengono più facilmente adottate politiche di welfare e di gender equality per agevolare i propri dipendenti e questo le rende molto attrattive, soprattutto per le nuove generazioni».


<Spagna> «Le aziende stanno diventando sempre più consapevoli dell'importanza di garantire una parità di trattamento tra i candidati, sia nelle condizioni di assunzione che nelle opportunità di carriera. Sempre di

più i clienti ci richiedono esplicitamente di avere una rosa di candidati equilibrata tra uomini e donne per favorire la diversità e l'inclusione nel loro organico. Gli sforzi vengono fatti soprattutto da realtà multinazionali evolute, mentre in molte realtà più piccole e imprenditoriali ci sono ancora sfide e barriere da superare e ancora tanti pregiudizi».

Quando c'è parità, è anche di retribuzione?

<Griffini> «Purtroppo ci sono ancora dei gap in tal senso. Il pay gap si aggira intorno al 18% (fonte Osservatorio Inps), dato che peggiora con il crescere dei ruoli nell'organizzazione. A sottolineare ulteriormente il divario tra uomo e donna ci pensano i dati del Gender Equality Index 2023 del World Economic Forum, che posizionano l'Italia al 79° posto, in discesa di 16 posizioni rispetto all'anno precedente, al 104° posto quando si parla di partecipazione economica, all'80° per parità di salario tra uomo e donna e al 100° posto a livello mondiale se si considerano quante donne riescono a ricoprire ruoli dirigenziali o di management».

<Spagna> «Nella selezione del personale, quando c'è parità dovrebbe esserci anche uno stesso trattamento retributivo, ma questo non sempre avviene. La legge sulla parità salariale è in atto proprio per promuovere una maggiore equità e giustizia nel mondo del lavoro, ma è solo un punto di partenza di un percorso culturale e sociale lungo e complesso. La strada purtroppo è ancora lunga e, a detta del World Economic Forum, a questi ritmi per superare il gender gap ci vorranno ancora 132 anni. C'è anche da dire che in Italia nel 2022 lavoravano il 51,2% delle donne, dato più basso contro il 64,9% della media Ue».



«Impegnarsi in un percorso di certificazione per la parità di genere aiuta l'azienda ad avere una maggior consapevolezza di quanto sia pronta o di cosa debba ancora fare per migliorare in tal senso, un percorso che coinvolge l'azienda e le persone a tutti i livelli e che valuta le performance secondo specifici KPIs»

William Griffini

Come cercate di applicare la parità nel vostro lavoro di executive search verso aziende e candidati?

<Griffini> «Nelle ricerche che effettuiamo poniamo molta attenzione alle pari opportunità, non solo perché è giusto, ma perché non vediamo un altro modo di far crescere un'azienda. È chiaro che l'atteggiamento di imprese e management debba essere più flessibile, disponibile ad ascoltare e comprendere le esigenze dei dipendenti e a trovare soluzioni che

guardino verso benessere e felicità. Ovvio che da parte del lavoratore, oltre alle competenze, ci debba essere grande senso di responsabilità. Ma quando le due parti si trovano, si compie l'alchimia e quello che succede è estremamente interessante in termini di fedeltà all'azienda, qualità del lavoro e risultati di business».

<Spagna> «Noi head hunter, nel processo di selezione, applichiamo criteri oggettivi, trasparenti e non discriminatori. Ci basiamo infatti sulle reali esperienze, competenze e aspirazioni professionali dei candidati. C'è da dire però che, in alcuni tipi di selezione, soprat-



tutto per figure Stem, in Italia spesso manca letteralmente il materiale umano. Le donne scarseggiano e, anche volendo stimolare l'inserimento di quote rosa nelle aziende, non sempre è possibile individuare le giuste candidature in linea con quanto ricercato e necessario. In Kilpatrick crediamo fermamente nel concetto di "meritocrazia" e cerchiamo di inserire la persona migliore per il ruolo e per la realtà aziendale che ce la richiede».

C'è più interesse ad entrare in aziende note per applicare la parità?

<Griffini> «Nel "bailamme" di quanto normalmente una donna è chiamata a fare tutti i giorni, oltre al lavoro, raggiungere un punto di equilibrio senza situazioni di stress o senza essere costretta a rinunciare alla propria carriera è complicato, ma non impossibile. Per cui, sì, c'è più interesse da parte dei candidati verso aziende che abbiano adottato la cultura delle pari opportunità. Un aspetto che si rivela un ottimo punto di partenza per l'*attraction* e la *retention* delle risorse con ricadute positive anche sui risultati di business delle imprese».

«Nella selezione del personale, quando c'è parità dovrebbe esserci anche uno stesso trattamento retributivo, ma questo non sempre avviene. La legge sulla parità salariale è solo un punto di partenza di un percorso culturale e sociale lungo e complesso»

Cristina Spagna

<Spagna> «La parità di genere non è solo un dovere etico e legale, ma anche un vantaggio competitivo che contribuisce a creare un clima di lavoro positivo, a stimolare la creatività e l'innovazione, a migliorare la produttività e la qualità dei servizi. In una survey abbiamo chiesto alle giovani generazioni in vari paesi del mondo cosa valutano nel cercare un lavoro. Subito dopo

l'aspetto retributivo e la qualità della vita, ci hanno risposto che vogliono sapere cosa la realtà in cui saliranno a bordo fa a livello di sostenibilità e in termini di inclusione».

E la certificazione di parità conta e come?

<Griffini> «Sono cofondatore di Winning Women Institute, prima società in Italia ad aver lanciato nel 2017 la certificazione per la parità di genere nel mondo del lavoro e che grazie alla sua competenza ha contribuito alla stesura della prassi di riferimento UNI/PDR 125:2022 della Certificazione nazionale. Pertanto, sono il primo a credere nel valore di questo strumento. Impegnarsi in

un percorso di certificazione per la parità di genere aiuta l'azienda ad avere una maggior consapevolezza di quanto sia pronta o di cosa debba ancora fare per migliorare in tal senso, un percorso che coinvolge l'azienda e le persone a tutti i livelli e che valuta le performance secondo specifici KPIs e quindi misurazioni oggettive. La certificazione deve anche essere un punto di partenza per continuare a evolvere verso un mondo più sostenibile ed equo per tutti».

<Spagna> «La certificazione di parità come marchio di qualità rilasciato dal ministero del Lavoro a quelle aziende che rispettano determinati requisiti in materia di parità di genere conta molto, perché testimonia l'attenzione e l'impegno dell'azienda verso questo obiettivo».

PARITÀ DI GENERE NEL LAVORO: AZIONI CONCRETE

Dalla certificazione di parità all'empowerment delle donne, l'equità di genere nel contesto lavorativo è un tema cruciale che coinvolge aziende e istituzioni. Angela Balducci di Lavoropiù e Barbara Trabucchi di Ipsos ci raccontano il loro vissuto in azienda e le azioni intraprese per favorirla.

A che punto siamo con la parità di genere nella sua azienda e, più in generale, in Italia?

<Balducci> «Lavoropiù ha ottenuto la certificazione PdR 125/22 a marzo del 2023. A breve avremo, pertanto, la revisione annuale in cui monitoreremo i nostri progressi, gli obiettivi raggiunti e le promesse mantenute. In Italia si sono registrati ampi miglioramenti negli ultimi dieci anni, che riflettono un impegno costante verso la parità di ge-

nere, nonostante il Paese abbia ottenuto punteggi inferiori alla media dell'Ue. Tuttavia, permangono disuguaglianze strutturali e per questo servono interventi mirati e una prospettiva intersezionale per affrontare la sfida».

<Trabucchi> «In Ipsos nutriamo una profonda sensibilità verso l'equità di genere e abbiamo attuato diverse iniziative per promuovere la consapevolezza culturale e valorizzare le donne, anche attraverso la creazione di politiche HR. Nonostante l'Italia sia in una fase di transizione, l'evoluzione culturale è in atto e le nuove generazioni saranno il motore per raggiungere la parità con maggiore celerità».

Nonostante l'Italia sia in una fase di transizione, l'evoluzione culturale è in atto e le nuove generazioni saranno il motore per raggiungere la parità con maggiore celerità».

Cosa avete fatto e state facendo per favorire la parità ad ogni livello, ma soprattutto ai vertici?

<Balducci> «Nella nostra azienda il 68% delle posizioni manageriali è ricoperto da donne. Per ottenere la certificazione, abbiamo esaminato attentamente tutti i processi delle risorse umane, inclusi selezione, assunzione, gestione della carriera, equità salariale,



Angela Balducci, sustainability manager Lavoropiù.



Barbara Trabucchi, director human resources Ipsos.



supporto alla genitorialità, work-life balance e la prevenzione di abusi e molestie sul luogo di lavoro».

<Trabucchi> «A livello globale, la nostra azienda ha implementato un sistema per garantire l'equità salariale e promuovere la presenza femminile in ruoli apicali. Localmente, favoriamo anche l'empowerment delle giovani colleghe mediante percorsi di coaching e mentoring».

Arrivare alla parità, o comunque all'inclusione, è un fatto culturale, di gestione manageriale o cosa?

<Balducci> «L'approccio culturale è senza dubbio il primo passo per individuare tutte le azioni e le prospettive necessarie a un percorso graduale, lineare e di sviluppo nel tempo. Questo, però, è possibile se c'è una gestione manageriale che promuova questa cultura attraverso azioni concrete: leadership femminile, linguaggio di genere, valorizzazione delle competenze funzionano se sono buone pratiche influenzate dal management».

Trabucchi «Raggiungere la parità è un traguardo che necessita di un cambiamento culturale, di una gestione manageriale efficace e dell'implementazione di politiche efficaci. L'attenzione alla diversità deve essere costante, così come l'impegno quotidiano da parte di manager e dipendenti. A ciò si devono aggiungere politiche azien-

dali inclusive, che abbiano un impatto diretto sui dipendenti».

Voi avete recentemente fatto la certificazione di parità. Perché, cosa comporta, ne vale la pena e possono farlo tutti?

<Balducci> «Abbiamo voluto certificarci perché maturi nel mettere a sistema la consapevolezza e la promozione delle diversità e le pari opportunità attraverso azioni che coinvolgessero tutta l'azienda. Questo processo ha permesso di rendicontare l'impegno preso in un percorso di miglioramento continuo. Tutte le aziende possono avvicinarsi alla certificazione, con una cultura organizzativa e visione di lungo periodo, un impegno sociale ed economico adeguato, riconoscendo nell'empowerment femminile un volano di crescita».

<Trabucchi> «La certificazione è frutto di un impegno che negli ultimi anni abbiamo intrapreso al fine di creare un ambiente di lavoro sempre più equo e stimolante. Questo riconoscimento, che vale la pena perseguire, favorisce un clima di lavoro positivo e rafforza la motivazione del team. È sicuramente un traguardo possibile per tutte le organizzazioni pronte a intraprendere un'autentica trasformazione culturale».

GENITORIALITÀ CONDIVISA

Il congedo di paternità obbligatorio è tra le principali richieste per consentire una maggiore distribuzione dei compiti familiari. Nel mondo del lavoro italiano cresce l'esigenza di bilanciare maggiormente genitorialità e carriera per entrambi i genitori, soprattutto se giovani. L'indagine condotta da Manageritalia

La parità di genere e la genitorialità condivisa sono temi sempre più attuali e urgenti per i manager italiani, secondo quanto emerge da un'indagine condotta da Manageritalia, con la collaborazione tecnica di Ipsos. Il sondaggio, svolto su un campione di 547 manager italiani, di cui il 58% uomini e il 41% donne, mette in luce una crescente consapevolezza riguardo a questi temi, sia nella società che nelle aziende. Nello specifico, lo studio evidenzia come il 78% dei manager coinvolti consideri la parità di genere un problema reale: lo è per il 18% degli uomini e il 38% delle donne, con una percentuale più alta tra i manager più giovani (sotto i 45 anni), che supera l'80%.

Gli ostacoli alla parità di genere sul lavoro

I principali ostacoli sul posto di lavoro sono considerati in maniera un po' differente tra uomini e donne. I primi tendono a indicare la loro maggiore flessibilità per gli spostamenti e gli orari di lavoro (51% contro il 34% delle donne), le maggiori assenze delle donne perché impegnate con figli e anziani (46% contro il 36% delle donne), la tendenza a favorire carriere maschili (45% contro il 39% delle donne) e, infine, la valorizzazione maggiormente attribuita agli uomini (43% contro il 41% delle donne).

Le donne, invece, indicano al primo posto il pregiudizio sociale, che favorisce gli uomini nei ruoli di alto livello (46% contro il 36% degli uomini). Emergono anche opinioni molto diverse sulla tendenza delle donne a

sminuirsi o non pensare di essere all'altezza o il non richiedere quanto gli uomini aumenti di stipendio e avanzamenti di carriera (rispettivamente 39 e 28% per le donne contro 16 e 12% degli uomini).

Genitorialità condivisa

In tema di genitorialità gli uomini sono addirittura più demanding delle donne. Chiedono infatti, nel 40% dei casi, di poter fare più congedi di paternità e il 32% anche più permessi o congedi parentali. Le donne avvertono una percezione diversa (24% e 16%).

Riguardo al congedo di paternità, il 61% degli uomini lo vorrebbe obbligatorio, la percentuale sale all'85% tra i manager under 45, superiore anche all'83% indicato dalle donne. Per favorire la genitorialità condivisa è opinione comune tra i manager che le aziende dovrebbero impegnarsi maggiormente fornendo servizi di assistenza all'infanzia sul luogo di lavoro (uomini 49%, donne 44%), promuovendo politiche di flessibilità con il lavoro da casa (uomini 34%, donne 29%) e ampliando il congedo di paternità retribuito (20% e 25%).

È ciò che fanno già alcune realtà aziendali che hanno aderito al programma Manageritalia "Un fiocco in azienda" e di cui lo studio Ipsos ha pubblicato degli approfondimenti qualitativi. Iniziative e progetti che hanno evidenziato miglioramenti significativi nel clima aziendale e nel giusto equilibrio tra genitorialità e carriera per entrambi i genitori.

UN FIOCCO IN AZIENDA



Con il programma Un fiocco in azienda, Manageritalia vuole rendere la maternità e paternità in azienda un fatto normale e positivo per tutti. Già adottato da oltre 100 aziende, il programma ha riguardato 3.222 nascite e coinvolto 2.694 donne e 1.054 uomini. Per saperne di più:

<https://www.manageritalia.it/iniziative/un-fiocco-in-azienda/>



DONNE, MEDIA E SOCIETÀ

Donne e famiglia. Donne e lavoro. Donne e violenza. Donne e istituzioni. Donne e religione. Donne e uomini. Donne e donne. Spesso affrontiamo la questione femminile a compartimenti stagni, dimenticandoci che, in realtà, una sfera influenza l'altra e tutte concorrono a formare ciò che definiamo società. E i media, che sono lo specchio della società, che immagine ci restituiscono delle donne e della parità di genere? Possono favorire il cambiamento? Ne abbiamo parlato con Rita Querzè, giornalista per il *Corriere della Sera* e scrittrice, che ha appena pubblicato il libro *Donne e lavoro. Rivoluzione in sei mosse*.



Rita Querzè, giornalista e scrittrice.

Michela Galbiati

Nel libro afferma spesso che la vera parità si raggiungerà solo con un cambio culturale che coinvolge tutta la società (famiglia, lavoro, istituzioni). Che ruolo hanno i media in questo processo?

«È un argomento davvero complesso. E prima di rispondere credo sia doveroso fare due precisazioni. Innanzitutto, è bene ricordare che i media sono figli del proprio tempo: rappresentano la società, con i suoi equilibri di potere, economici e sociali. Poi dobbiamo chiederci: di quali media stiamo parlando? Perché ormai dobbiamo considerare anche i social, che hanno logiche di funzionamento e "performatività" completamente diverse da quelle dei media tradi-

zionali, come la tv generalista o i quotidiani. L'aspetto negativo dei social è che lì si perde il ruolo dell'intermediario».

In che senso?

«Intendo dire che tutti comunicano allo stesso livello: il giornalista, che approfondisce i fatti e poi li spiega a chi non ha tempo o modo di farlo indipendentemente, ma anche una persona qualunque che non ha l'esperienza o le capacità di un comunicatore professionista. Certo, bisogna sempre considerare da quale pulpito viene la predica, ma in questi nuovi media, sicuramente ricchissimi di spunti e stimoli, manca la visione d'insieme, la capacità di unire i puntini,



che è proprio il compito del giornalismo. Ecco, credo che i media dovrebbero tornare a esercitare questo ruolo: cercare di spiegare, far capire le cose, presentando in modo chiaro pensieri complessi, essendo trasparenti su dati e fonti, senza cercare di suggestionare gli interlocutori».

Tornando al focus, cioè alla parità di genere, pensa che potrebbero fare meglio?

«Sì, proprio tornando a esercitare quel ruolo di intermediatori: facendo cultura sul tema, indagando il fenomeno e non correndogli dietro. E anche guardando al “politicamente scorretto”. Di facciata sono tutti grandi sostenitori della parità, dell’inclusione, della diversity, ma è evidente che non è così, altrimenti vivremmo in una società profondamente diversa. Ecco, trovo molto più interessante cercare di capire chi sostiene lo squilibrio di genere provando a intavolare un discorso concreto, anziché raccontarci quanto siamo tutti (fintamente) equi e buoni: la retorica ci impedisce di andare al cuore della questione e di affrontare veramente il problema».

Parlare di retorica e politicamente corretto mi fa pensare al pink-washing...

«Che non è inutile, ma proprio dannoso: è la risposta del sistema a chi cerca di cambiare le cose. Il pink-washing fa

sentire le donne accolte, ascoltate, ma in realtà spegne tutti i fuochi, annega tutte le istanze, riporta la discussione ai margini con interventi minimali, spacciati invece per cambiamenti sostanziali. E invece alle donne dobbiamo dare il giusto spazio, soprattutto con i fatti. E questo vale anche per i media perché, quando vai a indagare il divario retributivo o chi ricopre le posizioni apicali di carriera, il pink-washing lo trovi anche lì. Voglio dire: le donne nei media ci sono, ma un conto è fare la signorina buonasera, un conto è dirigere un giornale o condurre una trasmissione».

Spesso si afferma la necessità di “portare le istanze femministe fuori dai circoli letterari, abbassando il livello del discorso”. Come fare?

«È sicuramente necessario uno sforzo sul linguaggio: non deve diminuire la complessità, ma allo stesso tempo deve essere fruibile e rendere trasparente il messaggio; gli esempi possono aiutare. E poi facendo attenzione alle tematiche su cui porre l’attenzione, che devono essere collettive. Negli ultimi trent’anni ci siamo concentrate sui temi della violenza (sacrosanto!), ma soprattutto della carriera, pensando ingenuamente che bastasse far salire un po’ di donne ai vertici perché poi queste aprissero le porte della città (le aziende, il pubblico, le istituzioni) alle altre. Ecco, mi sembra



evidente che questo approccio non ha funzionato, ma non mi stupisce: se vuoi cambiare le cose devi rivolgerti alla collettività, non a un'élite: a tutte le donne, non alle donne in carriera».

Agli uomini no?

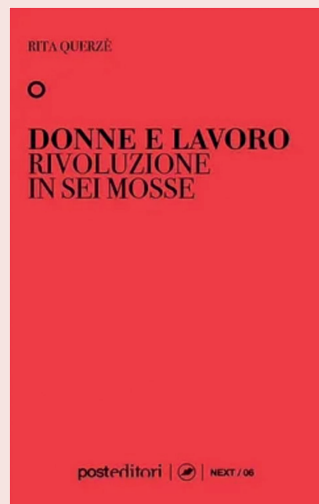
«Ma certo, anche agli uomini! Perché qui non si tratta di passare dalla società patriarcale alla società matriarcale, ma a una società equa ed equilibrata. È chiaro che noi donne abbiamo più interesse a fare questo salto, perché abbiamo più da guadagnarci. Ma tutti stiamo meglio in una società più equa».

Con l'esperienza che ha oggi, cosa consiglierebbe a una giovane donna per raggiungere i propri obiettivi personali e professionali?

«Il primo, che mi do anch'io, è di essere tolleranti con noi stesse: vogliamo essere sempre così perfette, così performanti, invece ci fa bene riconoscere i nostri limiti. Ci aiuta anche a chiedere una mano a chi ci sta intorno. Gli uomini riescono ad essere molto più indulgenti nei propri confronti. Poi, e l'ho scoperto invecchiando, sentirsi libere. Di esprimerci e di essere noi stesse, senza dover aderire a cliché o stereotipi di genere».

Quali libri o film consiglierebbe a chi desidera avvicinarsi ai discorsi femministi?

«Sicuramente *L'ascesa del femminismo neoliberista* di Catherine Rottenberg, dove l'autrice indaga come la questione femminile abbia assunto una dimensione individualista: è tutto sulle spalle della singola donna, che deve fare carriera, fare figli, "educare" il compagno alla collaborazione domestica, curarsi di sé... e quando non ci riesce si giudica in modo negativo perché non sa stare al passo di "quelle brave". Poi *We want sex*, un film del 2010 che racconta di come le donne della Ford ottennero la parità retributiva nella Gran Bretagna degli anni 60. Da ultimo, *La peste* di Albert Camus. Non parla di femminismo, ma affronta un argomento trasversale a molte questioni: è il tema della responsabilità, dell'essere nelle cose, affrontandole con coinvolgimento, senza superficialità e facendocene carico. Proprio come dovremmo fare con la parità».



Rita Querzè è giornalista da oltre trent'anni e dal 2013 è alla redazione Economia del *Corriere della Sera*. Nel suo ultimo libro *Donne e lavoro. Rivoluzione in sei mosse* (Post Editori, 2023) ha indagato come, negli ultimi trent'anni, la società occidentale ha affrontato la disparità di genere nel mondo del lavoro: i passi in avanti, ciò che non ha funzionato e i punti fermi da cui ripartire. Un saggio attuale e di facile lettura, ricco di dati, esperienze sul campo e spunti concreti per abbattere una volta per tutte il gender gap nel lavoro.

DONNE A CASA, UOMINI AL LAVORO

La società occidentale è ancora fortemente basata sulla disparità di genere. Proviamo ad analizzarne le radici culturali, le evoluzioni, soprattutto nel mondo del lavoro, e le azioni da mettere in campo per uscire da questa condizione

Chiara Volpato, professoressa senior di Psicologia sociale dell'Università Milano-Bicocca

La disparità tra uomini e donne ha radici culturali antiche e profonde, che possiamo riassumere in due parole: patriarcato e maschilismo. La prima definisce il dominio maschile sull'intera società, dominata appunto dagli uomini, dai padri, che dettano le norme ed esercitano il potere. Il maschilismo definisce invece l'insieme dei comportamenti e degli atteggiamenti di dominio e superiorità sui quali si regge il dominio patriarcale. Patriarcato e maschilismo nascono dalla divisione tradizionale dei ruoli, secondo la quale l'uomo procaccia le risorse e controlla la sfera pubblica, mentre la donna si occupa del lavoro di cura all'interno della sfera privata. I processi che sorreggono tale costruzione sociale sono storici, sociali, economici e di tipo strutturale, sostenuti, a livello individuale, da meccanismi psicologici che si esprimono nelle credenze, nelle rappresentazioni, nei valori che sottendono le nostre azioni quotidiane. A questo livello agiscono stereotipi e pregiudizi, che descrivono e prescrivono i comportamenti sociali, imponendo atteggiamenti diversi a uomini e donne; si pensi al doppio standard di genere, per il quale una serie di pratiche

(concernenti, ad esempio, la libertà sessuale) sono permesse agli uomini e vietate alle donne.

L'asimmetria di potere

Tutto ciò ha introdotto tra uomini e donne un'indiscutibile asimmetria di potere, status, risorse, che limita lo sviluppo culturale, sociale e civile dell'intera società. Ancora oggi gli uomini detengono una parte sproporzionata del capitale economico e simbolico a disposizione dell'umanità, come indica l'indice del *Global Gender Gap*, curato annualmente dalle Nazioni Unite. A livello mondiale, le donne muoiono prima degli uomini; hanno minore accesso all'istruzione; dispongono di minori ricchezze, autorità, prestigio sociale; sono tenute ai margini del potere religioso, politico, economico, militare; sono, inoltre, soggette a violenze specifiche, come femmicidi, stupri, tratta, anche se va ovviamente sottolineato che la situazione non è omogenea a livello mondiale, dato che, soprattutto nei paesi occidentali, le donne hanno compiuto molti passi nella direzione della parità di genere, soprattutto dopo la rivoluzione femminista degli anni Settanta.



Donne a casa, uomini al lavoro

Guardando alla sfera lavorativa, possiamo dire che la dicotomia “donne a casa, uomini al lavoro” si è affermata con lo sviluppo dell’agricoltura nel corso del Neolitico, quando la differenziazione delle tecniche agricole ha reso stabile l’affermazione del patriarcato: la differenza di forza fisica e di impegno nella crescita delle nuove generazioni non aveva costituito un discrimine nelle comunità di raccoglitori e cacciatori, relativamente egualitarie, ma lo divenne in quelle agricole, portando all’instaurazione del dominio maschile e alla creazione di una serie di ideologie tese a legittimarlo.

L’agricoltura promosse una chiara divisione del lavoro tra i generi: le donne furono confinate nel lavoro domestico e persero il controllo delle risorse comuni. Gli uomini, fisicamente più forti, liberi dalla maternità e dal lavoro di cura, monopolizzarono potere e risorse. La nuova organizzazione sociale moltiplicò le gerarchie e le stratificazioni sociali; la generazione del surplus di beni e risorse aumentò i conflitti tra gruppi e, con essi, la centralità della figura del guerriero, prototipo maschile per eccellenza.

La donna ricopre ancora ruoli ancillari

Ancora oggi, l’atteggiamento sessista ostacola la piena partecipazione delle donne al mondo del lavoro attraverso credenze, stereotipi, pregiudizi ereditati dal passato, ma riattualizzati in anni recenti come reazione all’avanzata femminile; questi elementi compongono un quadro ideologico che continua a condizionare in modo pesante l’attività delle donne. Si pensi agli stereotipi che vogliono il genere femminile dedito alle relazioni, ma meno dotato di quello maschile per quanto riguarda ambizione, capacità, spirito di iniziativa.

Nel mondo del lavoro, inoltre, gli uomini vengono regolarmente giudicati superiori alle donne. Ciò accade per diverse ragioni; una di queste è legata al fatto che status e competenza vanno insieme e gli uomini godono di uno status superiore e, di conseguenza, vengono giudicati più competenti. Un uomo mediocre può essere creduto competente grazie alla sua appartenenza di genere, mentre una donna deve contrastare le credenze sulla minore competenza femminile, producendo risultati superiori alla norma. Le donne, insomma, portano

nel mondo del lavoro un peso in più: provare continuamente a sé e agli altri di essere all'altezza della situazione. Inoltre, le donne vengono giudicate su piani molteplici: nell'ambito professionale, infatti, gli uomini sono valutati quasi esclusivamente sulla dimensione della competenza, mentre le donne sono valutate sulla competenza, ma anche sulla loro moralità e sulle capacità relazionali.

Tutto ciò complica il giudizio che le riguarda, moltiplicando critiche ed esclusioni e, unito agli stereotipi di cui parlavamo prima, rende il loro percorso nel mondo del lavoro particolarmente impervio.

Azioni concrete per uscirne: compiti per tutti!

Per levarci questa "camicia di forza" e raggiungere la parità tra i generi nell'ambito del lavoro è, a mio avviso, necessario operare tutti e in tutte le direzioni.

Non sottovalutare il problema

Innanzitutto, è fondamentale porre realmente attenzione al tema del gender gap. Troppo spesso gli passiamo vicino senza focalizzarci sulle sue modalità e conseguenze. Il primo lavoro da fare, quindi, è imparare a prendere consapevolezza del divario di genere e intervenire attivamente, una volta che lo abbiamo percepito, senza cedere al desiderio di lasciar perdere per ragioni di comodità. Questo non vuol dire combattere 24 ore al giorno, ma tenere in adeguata considerazione che il presente assetto dei rapporti professionali non è scontato o imm modificabile.

Lavorare sugli stereotipi

Bisogna poi controllare gli stereotipi che continuano a favorire assunzioni e promozioni maschili, soprattutto nei ruoli apicali, e intervenire contro la segregazione profes-

sionale che assegna alle donne ruoli di cura e di relazione e agli uomini ruoli di competenza e prestigio. In questa trasformazione potrà rivelarsi utile l'introduzione di quote di genere, anche se si tratta di una soluzione spesso ac-

colta in modo sfavorevole sia dagli uomini, che temono di perdere i propri privilegi, sia dalle donne, che temono di ottenere dei favoritismi che saranno loro rimproverati.

Condividere il lavoro di cura

È utile anche procedere a un'attività di ripensamento della prospettiva con la quale affrontiamo la quotidianità. Il lavoro di cura, necessario alla sopravvivenza di noi esseri umani, costituisce forse l'aspetto più importante e prezioso della vita, ma viene sottovalutato perché considerato appannaggio del mondo femminile. I diversi aspetti della cura – verso le persone, le relazioni, l'ambiente – dovrebbero invece costituire un valore centrale della nostra rappresentazione del mondo ed essere coltivati sia dagli uomini sia dalle donne.

Nell'ambito professionale gli uomini sono valutati quasi esclusivamente sulla dimensione della competenza, mentre le donne sono valutate sulla competenza, ma anche sulla loro moralità e sulle capacità relazionali. Tutto ciò complica il giudizio che le riguarda, moltiplicando critiche ed esclusioni, e rende il loro percorso nel mondo del lavoro particolarmente impervio

Il ruolo dei manager

Le associazioni di categoria come Manageritalia possono giocare un ruolo fondamentale nella produzione dei cambiamenti auspicati, dato che il divario di genere nelle professioni è significativo soprattutto nei ruoli apicali; a livello globale, per esempio, le donne ricoprono solo il 31% dei ruoli di senior management. Un aumento di manager donne è auspicabile perché potrebbe produrre, tra le altre cose, un miglioramento complessivo del clima e della produttività delle aziende. Stanno infatti aumentando nel mondo del lavoro richieste di stili di leadership meno autocratici e più partecipativi, capaci di motivare i collaboratori, stili che le donne conoscono bene, dato che la capacità di includere gli altri e aiutarli a tirar fuori le loro potenzialità sono caratteristiche che coltivano fin dall'infanzia. ■

a cura di **Manageritalia**

GLI INCONTRI DI MANAGERITALIA CON GOVERNO E PARLAMENTO

Legge annuale per le micro, piccole e medie imprese

Il ministro delle Imprese e del made in Italy **Adolfo Urso** ha convocato il 14 febbraio scorso le parti sociali, tra cui Manageritalia, per chiedere pareri e contributi sui contenuti di una "Legge annuale per le micro, piccole e medie imprese" di prossima emanazione. Sono stati scelti quattro ambiti di approfondimento: Finanza: accesso al credito o forme alternative; Capitale umano: formazione, cultura manageriale, organizzazione del lavoro; Crescita dimensionale: strumenti di capitalizzazione, patrimonializzazione, aggregazioni; Imprenditorialità: semplificazioni, startup, digitalizzazione e sostenibilità. Il presidente Mantovani ha sottolineato che affiancare un manager a un imprenditore, specie nelle micro e piccole imprese, consentirebbe di migliorare la produttività attraverso l'adozione di nuovi modelli organizzativi e di business. Occorre intraprendere azioni diverse a seconda delle dimensioni delle imprese.

Manageritalia è convinta che alle aziende, soprattutto quelle appena costituite e più fragili, non servano solo finanziamenti per affermarsi sul mercato, ma un opportuno supporto manageriale, che può anche consistere nell'innesto di capacità manageriale nella compagine aziendale, con un apporto di capitale che aiuti le idee imprenditoriali, specie delle nuove generazioni. Sui quattro temi Manageritalia ha inviato una nota dettagliata.

Destination manager

Il 21 febbraio Manageritalia ha incontrato l'ufficio di gabinetto del **ministero del Turismo**. Abbiamo illustrato tutte le proposte maturate dalla Community del Turismo dopo la pandemia. In particolare, i titolari del ministero si sono interessati alla proposta sul destination manager, sottolineando che il ministro Santanchè intende far emergere nuove figure professionali nel settore. Nella nota inviata successivamente all'incontro, Manageritalia ha fatto presente che l'istituzione della figura del destination manager è prevista anche dalla legge sul Made in Italy, pertanto ha fornito tutti i dati in suo possesso sulla presenza di tale figura presso gli assessorati comunali e avanzato proposte circa il loro inquadramento e le loro funzioni.

Genitorialità e managing for inclusion

L'on. **Mara Carfagna** del gruppo parlamentare di Azione ha incontrato il 26 febbraio la presidente di Manageritalia Emilia-Romagna **Cristina Mezzanotte** e la coordinatrice del gruppo Donne Manager di Manageritalia **Luisa Quarta**. Si è parlato di genitorialità e di *Managing for inclusion*. Carfagna si è resa disponibile a inserire le nostre proposte relative al tema

della genitorialità nel welfare aziendale in una proposta trasversale a favore della famiglia, su cui stanno lavorando tutti i gruppi di opposizione. Inoltre, l'onorevole si è detta disponibile a partecipare alla prossima tappa di *Managing for inclusion* a Napoli.

Pressione fiscale e fondi sanitari integrativi

Il 27 febbraio, il presidente Mantovani ha incontrato il presidente della Commissione finanze della Camera **Marco Osnato**. Si è parlato di riduzione della pressione fiscale per redditi oltre 50.000 euro, di previdenza e di fondi sanitari integrativi, temi che erano stati affrontati da Cida e Manageritalia anche nell'incontro del giorno prima, con il viceministro del Mef **Maurizio Leo**. Entrambi hanno confermato che è intenzione del governo alleggerire la tassazione eccessiva anche ai redditi oltre 35.000 euro nei prossimi anni. La copertura dovrebbe arrivare dal concordato preventivo. Abbiamo chiesto trattamenti fiscali più favorevoli per tutti i fondi sussidiari (di previdenza e sanità integrativi). Osnato si è detto interessato all'implementazione welfare contrattuale con soluzioni concordate tra organizzazioni datoriali e dei lavoratori. Ritiene inoltre giusto utilizzare i fondi sanitari integrativi in un'ottica di complementarità rispetto al Servizio sanitario nazionale ed estendere la portata della previdenza complementare.

Pensioni 2024

Con la legge di bilancio per quest'anno, diverse le modifiche in materia previdenziale. Facciamo il punto sulle novità e sui requisiti per accedere al pensionamento

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale Manageritalia

INCREMENTO DELLE PENSIONI MINIME

Nel 2024, per effetto della rivalutazione del 5,4%, il **trattamento minimo mensile** è elevato a **598,61 euro**. Anche per il 2024 è previsto, in via provvisoria, un incremento del 2,7% delle pensioni di importo pari o inferiore al trattamento minimo Inps (art. 1, comma 310, della legge 29 dicembre 2022, n. 197). L'incremento massimo riconosciuto è quindi pari a 16,16 euro mensili per un importo massimo mensile di **614,77 euro**.

PEREQUAZIONE AUTOMATICA DELLE PENSIONI

La percentuale definitiva di rivalutazione per l'anno 2023 è stata determinata in misura pari a +8,1%. Poiché l'indice provvisorio utilizzato per rivalutare i trattamenti pensionistici lo scorso anno era stato pari al 7,3%, i pensionati hanno percepito un conguaglio positivo con la mensilità di dicembre 2023. La rivalutazione provvisoria dei trattamenti pensionistici per il 2024 è invece fissata al 5,4%.

I criteri di calcolo sono essenzialmente gli stessi dello scorso anno, con l'aggiunta di una penalizzazione dell'aliquota applicabile ai trattamenti pensionistici superiori a 10 volte il trattamento minimo Inps, che passa dal 32 al 22%. Per il calcolo della perequazione si prende a riferimento il minimo definitivo 2023, quello cioè rivalutato dell'8,1% e pari a 567,94 euro. Di seguito le percentuali di rivalutazione per le diverse fasce.

	Fasce multiple del minimo	% applicata	Aliquote	Rivalutazione mensile	Salvaguardia fino a
4	€ 2.271,76	100%	5,40%	€ 122,68	€ 2.394,44
5	€ 2.839,70	85%	4,590%	€ 130,34	€ 2.970,04
6	€ 3.407,64	53%	2,862%	€ 97,53	€ 3.505,17
8	€ 4.543,52	47%	2,538%	€ 115,31	€ 4.658,83
10	€ 5.679,40	37%	1,998%	€ 113,47	€ 5.792,87
Oltre 10	€ 5.679,40	22%	1,188%	€ 67,47	-

N.B.: Le fasce di salvaguardia sono applicate quando, calcolando la perequazione con la percentuale della fascia, il risultato ottenuto è inferiore al limite della fascia precedente perequato.



PENSIONE ANTICIPATA PER ANZIANITÀ

Fino al 31 dicembre 2026 sono confermati i requisiti di **42 anni e 10 mesi di anzianità contributiva per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne**, nonché il meccanismo della cosiddetta “finestra di uscita”, che prevede un posticipo di tre mesi della decorrenza del pensionamento, una volta raggiunti i requisiti suddetti.

La legge di bilancio per il 2024 ha previsto un inasprimento della condizione prevista per coloro che rientrano nel sistema contributivo pieno (primo accredito successivo al 31 dicembre 1995) e che hanno la possibilità di accedere al pensionamento anticipato avendo compiuto 64 anni di età, con almeno 20 anni di anzianità contributiva effettiva (obbligatoria, volontaria, da riscatto, con esclusione di quella accreditata figurativamente a qualsiasi titolo).

La condizione inizialmente inserita nella riforma Fornero del 2011, secondo cui la pensione mensile non deve risultare inferiore a 2,8 volte l'importo mensile dell'assegno sociale, è stata peggiorata, innalzando la soglia a 3 volte il suddetto assegno, limite che per il 2024 corrisponde a **1.603,23 euro mensili**. Il limite di 2,8 volte l'assegno (1.496,35 euro mensili) è stato mantenuto per le lavoratrici con un figlio ed è stato ridotto a 2,6 volte (1.389,47) se i figli sono almeno due.

Per tutti i lavoratori e lavoratrici che accedono al pensionamento contributivo anticipato di anzianità, ulteriori penalizzazioni concernono: l'introduzione di una finestra di decorrenza di 3 mesi e la fissazione di un limite massimo liquidabile pari a 5 volte il minimo Inps, corrispondente a 2.993,05 euro mensili, per le mensilità di anticipo del pensionamento rispetto al raggiungimento del requisito anagrafico per il pensionamento di vecchiaia. Ciò significa che per chi attualmente supera la suddetta soglia, il trattamento pensionistico verrà ricalcolato ed erogato integralmente a decorrere dal mese successivo a quello del compimento dell'età pensionabile.

PENSIONE DI VECCHIAIA

L'età per accedere alla pensione di vecchiaia è confermata a **67 anni**. Resta invariato il requisito contributivo minimo, non soggetto ad adeguamenti periodici, pari a **20 anni di anzianità**. La legge di bilancio (legge 30 dicembre 2023, n. 213) ha introdotto una modifica migliorativa per i lavoratori con primo accredito contributivo successivo al 31 dicembre 1995, in quanto è stata rivista la condizione introdotta dalla riforma Fornero del 2011, ovvero che l'importo della pensione non potesse risultare inferiore a 1,5 volte l'importo dell'assegno sociale. Da quest'anno, infatti, il limite è stato stabilito in misura pari all'assegno sociale stesso, cioè a 534,41 euro mensili. **Se non si soddisfa tale condizione**, il lavoratore potrà comunque accedere alla pensione di vecchiaia contributiva al compimento dei **71 anni** e, in tal caso, sarà sufficiente essere in possesso di **almeno 5 anni di anzianità contributiva**.

Resta in vigore il requisito di **66 anni e 7 mesi** di età, ma con 30 anni di contributi per chi ha svolto attività gravose o usuranti indicate in appositi elenchi.

RISCATTO VUOTI CONTRIBUTIVI

In via sperimentale per il biennio 2024-2025, gli iscritti all'assicurazione generale obbligatoria per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti dei lavoratori dipendenti e alle forme sostitutive ed esclusive della medesima, nonché alle gestioni speciali dei lavoratori autonomi e alla gestione separata di cui all'art. 2, comma 26, della legge 8 agosto 1995, n. 335, privi di anzianità contributiva al 31 dicembre 1995 e non già titolari di pensione, hanno facoltà di riscattare, in tutto o in parte, i periodi antecedenti il primo gennaio 2024, nella misura massima di 5 anni, anche non continuativi.

Tali periodi devono essere compresi tra l'anno del primo e quello dell'ultimo contributo comunque accreditato nelle suddette forme assicurative, non devono essere soggetti a obbligo contributivo e non devono essere già coperti da contribuzione, comunque versata e accreditata, presso forme di previdenza obbligatoria.

QUOTA 103

La riproposizione di Quota 103, fruibile da chi consegue congiuntamente i requisiti di almeno 62 anni di età e 41 di anzianità contributiva entro il 31 dicembre 2024, prevede delle forti penalizzazioni rispetto al passato:

- il calcolo dell'assegno verrà effettuato applicando il sistema contributivo;
- è previsto un importo massimo liquidabile, pari a 4 volte il minimo Inps (era 5 volte nel 2023) e corrispondente a 2.394,44 euro per le mensilità di anticipo del pensionamento rispetto al raggiungimento del requisito anagrafico per il pensionamento di vecchiaia;
- sono state prolungate le finestre mobili di decorrenza, da 3 a 7 mesi per i lavoratori privati e da 6 a 9 mesi per quelli pubblici.

Il diritto conseguito entro il 31 dicembre 2024 può essere esercitato anche successivamente a tale data.

Per il raggiungimento del requisito contributivo si può fare ricorso anche al cumulo gratuito dei periodi assicurativi, ma solo all'interno delle gestioni Inps non sarà possibile cumulare, per accedere a Quota 103, periodi di contribuzione versati nelle casse professionali, nel Fondo Clero e nell'Inpgi.

Divieto di cumulo - Fino al raggiungimento dell'età pensionabile (67 anni), non sarà possibile cumulare il trattamento pensionistico liquidato con Quota 103 con i redditi da lavoro, ad eccezione delle prestazioni occasionali, fino a un massimo di 5.000 euro lordi annui. In caso di mancato rispetto di tale divieto, la pensione sarà sospesa nell'anno in cui sono stati prodotti i redditi superiori al suddetto limite.

Infine, in base alle precedenti disposizioni Inps, si ritiene che Quota 103 non possa essere presa come punto di riferimento per gli scivoli pensionistici (Isopensione).

Incentivi al trattenimento in servizio - Se si decide di proseguire il rapporto di lavoro, pur avendo conseguito i requisiti per Quota 103, occorre comunicarlo al proprio datore di lavoro, in modo da ottenere il pagamento dell'importo corrispondente alla quota di contribuzione alla gestione pensionistica a carico del dipendente (9,19%). Tale quota non verrà quindi versata all'Inps e non sarà accreditata nella gestione previdenziale.

PROROGA OPZIONE DONNA

È stata prorogata la possibilità per le lavoratrici dipendenti di anticipare il pensionamento esercitando l'opzione di calcolo della pensione integralmente con il sistema contributivo, ma con un peggioramento dei requisiti rispetto a quelli previsti negli anni precedenti. La verifica della maturazione dei requisiti si riferisce al 31 dicembre 2023 e l'anzianità contributiva minima richiesta è rimasta invariata (almeno 35 anni, al netto dei periodi di malattia, disoccupazione e/o prestazioni equivalenti).

Le novità riguardano il requisito anagrafico, elevato a 61 anni nella generalità dei casi e ridotto di un anno per ogni figlio nel limite massimo di due anni. Oltre a questi requisiti, le lavoratrici devono trovarsi in una delle condizioni illustrate in tabella.

È, infine, confermata l'applicazione della finestra di decorrenza pari a 12 mesi per le lavoratrici dipendenti e a 18 mesi per le autonome.

Età minima	Condizioni alternative
60 anni	1) Assistano da 6 mesi il coniuge o un parente di 1° grado convivente, con un handicap grave, o un parente o affine di 2° grado convivente, quando genitori o coniuge della persona con handicap abbiano compiuto i 70 anni o siano invalidi o deceduti. 2) Abbiano una riduzione della capacità lavorativa, accertata dalle competenti commissioni per il riconoscimento dell'invalidità civile, superiore o uguale al 74%. 3) Siano licenziate o dipendenti da imprese, per la quale è in atto una procedura per la gestione della crisi aziendale.
60 anni , con un figlio	
59 anni , con due o più figli	
59 anni , indipendentemente dal numero dei figli, se rientranti nella condizione n. 3.	

CUMULO E TOTALIZZAZIONE DEI PERIODI ASSICURATIVI

È ancora possibile accedere al pensionamento mediante il cumulo e la totalizzazione dei periodi assicurativi.

Il cumulo dei periodi assicurativi è uno strumento che permette di cumulare gratuitamente i contributi non coincidenti presenti in gestioni previdenziali diverse, compresi quelli versati nelle casse professionali.

Diversamente dalla totalizzazione, il diritto si matura al raggiungimento dei requisiti anagrafici e contributivi generali già illustrati e non è prevista la finestra di decorrenza di 18 mesi.

Il calcolo può essere misto, sia retributivo che contributivo, mentre nella totalizzazione le diverse gestioni pensionistiche calcolano la quota di pensione di propria competenza in proporzione all'anzianità contributiva maturata dal lavoratore in ciascuna di esse e secondo il sistema di calcolo previsto dal loro ordinamento, solo se si è raggiunto il diritto a un'autonoma pensione, altrimenti applicano il sistema contributivo.

I requisiti contributivi e anagrafici previsti per chi ricorre alla totalizzazione sono pari ad almeno 20 anni di anzianità contributiva e 66 anni di età, oppure, 41 anni di contributi a prescindere dall'età.

OPZIONE PER IL CALCOLO DELL'INTERA PENSIONE CON IL SISTEMA CONTRIBUTIVO

La convenienza se esercitare o meno l'opzione per il calcolo dell'intera pensione con il sistema contributivo va valutata con riferimento ai singoli casi personali, con l'aiuto di esperti o rivolgendosi a un Patronato. Riepiloghiamo alcune informazioni utili:

Destinatari	Chi, avendo meno di 18 anni di contributi al 31 dicembre 1995, ne ha maturati almeno 15, di cui almeno uno prima del 1996. Per chi intende accedere al pensionamento con la totalizzazione dei periodi contributivi è possibile avere 18 o più anni di contributi al 31 dicembre 1995.
Attenzione	La scelta è irrevocabile.
Misura della pensione	L'effetto della conversione al metodo contributivo potrà portare, in alcuni casi, a un decremento anche del 50% della pensione per chi vanta molti anni di anzianità contributiva prima del 1996 e incrementi significativi a livello retributivo negli ultimi anni di lavoro.

ALTRI ADEGUAMENTI

Il massimale contributivo per coloro che non sono in possesso di anzianità contributiva prima del 1° gennaio 1996, per chi opta per il calcolo della pensione con il sistema contributivo e per chi è iscritto alla Gestione separata per i lavoratori parasubordinati, è fissato in **119.650 euro**.

La fascia di retribuzione contributiva e pensionabile, al di sopra della quale i lavoratori dipendenti versano il contributo aggiuntivo dell'1%, è stabilita in **55.008 euro**, l'assegno sociale mensile in **534,41 euro**.

LAVORATORI PRECOCI

Nessuna modifica alla normativa per i lavoratori cosiddetti "precoci", per i quali il requisito contributivo è confermato in 41 anni, come la finestra di decorrenza di 3 mesi e l'impossibilità di cumulare la pensione con redditi da lavoro, fino al raggiungimento dell'età pensionabile, come stabilito per Quota 103. Ricordiamo che sono considerati lavoratori precoci coloro che possono fare valere almeno un anno di contribuzione per periodi di lavoro effettivo svolti prima del compimento del 19° anno di età e soddisfino una delle condizioni previste dalla legge, ovvero quelle indicate per l'accesso a Opzione donna, oppure l'aver svolto per un determinato periodo di tempo delle attività lavorative gravose o usuranti.

SISTEMA CONTRIBUTIVO – RISCATTO AGEVOLATO DELLA LAUREA

È strutturale la norma che prevede la possibilità di riscattare periodi di studi universitari a un costo agevolato da parte di coloro a cui si applica integralmente il calcolo della pensione con il sistema contributivo. Di seguito alcune informazioni:

Costo (variabile*)	Circa 6.000 euro per ogni anno di laurea da riscattare, integralmente deducibili.
Chi può accedervi	<ul style="list-style-type: none"> → Contributivi "puri" (lavoratori che non hanno accrediti contributivi prima del 1996, anche considerando il periodo di laurea da riscattare). → Iscritti alla gestione separata per i lavoratori parasubordinati. → Chi esercita l'opzione per il calcolo dell'intera pensione con il sistema contributivo. → Lavoratrici che intendono esercitare l'Opzione donna**. → Chi utilizza la totalizzazione dei periodi contributivi.

* Il contributo, per ogni anno da riscattare, è pari al livello minimo imponibile annuo moltiplicato per l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche (33%).

** L'Inps, con messaggio 4560 del 21 dicembre 2021, ha precisato che è necessario presentare istanza di riscatto della laurea contestualmente a quella di pensione con Opzione donna.

STRUMENTI DI ACCOMPAGNAMENTO AL PENSIONAMENTO

Prorogata per un anno la possibilità di ricorso all'Ape sociale e nessuna modifica alla normativa che disciplina l'Isopensione. Riepiloghiamo brevemente i requisiti richiesti per poter utilizzare tali strumenti:

Ape sociale	Isopensione
<ul style="list-style-type: none"> → È una prestazione assistenziale riconosciuta al sussistere di determinate condizioni e commisurata alla futura pensione, fino al limite di 1.500 euro mensili. Viene erogata dallo Stato fino alla data di decorrenza della pensione vera e propria. → Età: 63 anni e 5 mesi dal 2024. → Anzianità contributiva: 30 anni per i disoccupati, per chi assiste da almeno 6 mesi familiari disabili e chi è invalido al 74% e più; 36 anni per chi ha svolto attività gravose da almeno 7 anni negli ultimi 10 o almeno 6 anni negli ultimi 7 (anzianità ridotta a 32 anni per gli operai edili e i ceramisti). → La concessione è subordinata alla cessazione dell'attività lavorativa. → I disoccupati di lunga data potranno accedere all'indennità una volta esaurita la Naspi, senza più attendere il trimestre di inoccupazione precedentemente previsto. → Non è cumulabile con i redditi di lavoro dipendente o autonomo, ad eccezione di quelli derivanti da lavoro autonomo occasionale, nel limite di 5.000 euro lordi annui. → Non spetta a chi è titolare di trattamento pensionistico diretto. 	<ul style="list-style-type: none"> → Possibilità di incentivare l'esodo di lavoratori "anziani" da parte dei datori di lavoro che impieghino mediamente più di 15 dipendenti, per il tramite di accordi aziendali, ad adesione individuale, in cui l'azienda si impegna a corrispondere ai lavoratori, attraverso l'Inps, una prestazione di importo pari alla pensione che spetterebbe loro in base alle regole vigenti al momento della cessazione e, parallelamente, a versare all'Inps la contribuzione figurativa necessaria al raggiungimento del pensionamento effettivo, che può essere sia anticipato per anzianità o di vecchiaia (no Quota 103). → Anticipo fino a 7 anni rispetto all'età pensionabile (invece dei 4 originariamente previsti) fino a tutto il 2026*. → Nell'eventualità di una successiva nuova occupazione del lavoratore come dipendente o autonomo, non viene meno l'obbligo del versamento da parte del precedente datore di lavoro. L'isopensione pertanto continuerà ad essere erogata e andrà a cumularsi con tali redditi.

* Con la legge 14 del 24 febbraio 2023, di conversione del decreto legge 198/2022, recante disposizioni urgenti in materia di termini legislativi (cosiddetto decreto Milleproroghe) è stata prorogata al 2026 tale possibilità (rif. art. 9, comma 5 bis).

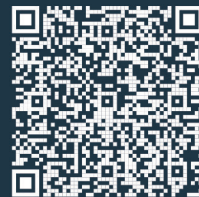
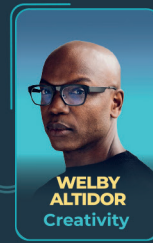
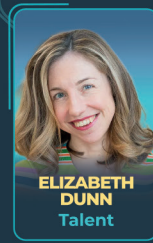
13-14 Novembre
2024

Allianz MiCo
Milano Congressi

World
Business
Forum



Trova il tuo **Purpose** all'evento
di leadership numero 1 in Italia



Scopri di più

WOBI
Inspiring Ideas

Visita l'area riservata **My Manageritalia** > Servizi professionali
> **WOBI - eventi 2024** per scoprire l'offerta esclusiva.
L'evento è finanziabile con i **Fondi Interprofessionali** per la
Formazione Continua. Scrivici su marketing.it@wobi.com

Major Sponsor



Supporting Sponsor



Official Car



Official Airline



Academic Partner



Featured Sponsor



Fondo Mario Negri 2023: performance in crescita

Grazie al buon andamento dei mercati finanziari e alla crescita del settore terziario, il 2023 è stato un anno più che soddisfacente per il Fondo. La sua strategia, focalizzata sul bilanciamento tra rischio e rendimento, ha portato a risultati positivi, il recupero della maggior parte delle perdite dell'anno precedente e un aumento degli attivi patrimoniali

Antonella Portalupi
presidente Fondo Mario Negri

Nel corso del 2023 le performance finanziarie del Fondo Mario Negri hanno segnato un notevole miglioramento, recuperando gran parte delle perdite subite nell'anno precedente. Tale ripresa è stata principalmente alimentata dal ritorno in territorio positivo dei tassi di interesse degli obbligazionari e dal contestuale rendimento favorevole dell'azionario globale, in particolar modo quello statunitense, trainato dal settore tecnologico. Benché tutte le asset class abbiano subito gli effetti di una perdurante volatilità, la diversificazione dei portafogli perseguita dal Fondo ha permesso ai comparti di ottenere risultati molto positivi, pur contenendo il rischio.

Al termine dell'esercizio 2023 le risultanze della gestione confermano i seguenti dati di consuntivo: un risultato netto di esercizio complessivo di 221 milioni di euro; un attivo del Fondo che ha rag-

giunto i 4 miliardi di euro, con un incremento di oltre 400 milioni di euro rispetto all'anno precedente; l'avanzamento del processo di riallineamento, con risultati a fine 2023 che mostrano, anche per questo esercizio, un andamento migliore rispetto al piano attuariale; l'assegnazione ai pensionati di una perequazione del 2,5% dal 1° gennaio 2024.

L'articolazione degli investimenti, gli interventi attuati in funzione degli obiettivi e del grado di diversificazione e decorrelazione consentito dalle dimensioni dei portafogli di ciascun comparto e i recuperi conseguiti con l'impostazione di gestioni attive dei mandati hanno concorso positivamente alla determinazione dei seguenti risultati di comparto: conti individuali 7,88% lordo (pari al 6,32% al netto di spese e imposte); bilanciato medio termine per il tfr 12,54% lordo (9,99% al netto di spese e imposte); bilanciato lungo termine per il tfr 12,56% lordo (9,98% al



netto di spese e imposte); garantito tfr 2,02% lordo (1,54% al netto di spese e imposte).

Analisi del contesto

Un anno di recupero, il 2023, che ha visto il Fondo impegnato in strategie di innovazione e diversificazione in risposta ai cambiamenti intervenuti nei mercati finanziari a partire dalla fine del 2022. Le principali economie hanno dovuto affrontare la straordinaria sovrapposizione di un complesso di fenomeni globali concomitanti: la guerra Russo-Ucraina, con la conseguente volatilità del prezzo delle materie prime; le tensioni tra Usa e Repubblica Popolare Cinese, con una fase di destabilizzazione dell'intera area asiatica; i colli di bottiglia nella produzione di semiconduttori e microchip; la persistenza dell'inflazione sopra le soglie obiettivo delle banche centrali; i diffusi danni prodotti dagli eventi climatici estremi; la deflazione in Cina

e la contemporanea crisi del settore immobiliare; gli aumenti dei tassi e gli altri interventi di politica monetaria restrittiva delle banche centrali; i rischi di recessione, poi divenuta realtà in avvicinamento; la riduzione della capacità di spesa dei consumatori; infine, lo scoppio del conflitto armato tra Palestina e Israele, che ha riportato l'instabilità in Medio Oriente. Nonostante un contesto geopolitico "sui generis", i mercati finanziari hanno performato positivamente nel corso dell'anno, con particolare attenzione per l'azionario americano; la spinta al rialzo dei tassi ha poi aiutato i valori dell'obbligazionario, portando entrambe le asset class ad avere rendimenti positivi. Preso atto dello scenario e delle evoluzioni che si andavano profilando, il consiglio di amministrazione, sin dal primo trimestre del 2023, ha incrementato le risorse in gestione ai mandati obbligazionari per beneficiare dei tassi di interesse elevati. Di conseguenza, ha ridotto l'esposizione relativa ai mandati azionari con maggior rischio. Il Fondo ha dunque riallocato le risorse ribilanciando i pesi dei mandati presenti nel comparto conti individuali, ottimizzando al contempo il profilo commissionale delle gestioni.

Gestione immobiliare

Gli investimenti immobiliari del Mario Negri ammontano complessivamente a 386,7 milioni di euro, dei quali 123,2 milioni di eu-

ro in gestione diretta e 263,4 attraverso il Fondo Immobiliare Negri sotto forma di fondo chiuso riservato, la cui gestione è affidata alla Bnp Paribas RE Investment Management Italy Sgr p.a. (che a partire dal 1° gennaio 2024, a seguito di una cessione del ramo d'azienda, vedrà come gestore Bnp Paribas Reim Luxembourg S.A.).

Con riferimento alla gestione diretta, l'attività del 2023 si è concentrata sulla ricerca di maggiore stabilità dei rapporti locatizi e sulla riduzione delle morosità esistenti.

L'utile complessivo della gestione 2023 del Fondo Immobiliare Negri è stato di 141mila euro e il tasso interno di rendimento dal primo richiamo degli impegni al 31 dicembre 2023 risulta pari al 5,36%.

Altri indicatori di performance

Per valutare nella sua completezza la misurazione del risultato del 2023 si devono tenere in considerazione anche altri indicatori di performance, come l'andamento del numero degli iscritti, l'indicatore che segnala la sostenibilità di sistema, la costante crescita delle imprese del settore del commercio e dei servizi che applicano il ccnl del terziario e il continuo riconoscimento del valore della managerialità a livello globale.

A fine 2023 gli iscritti al Fondo (compresi i pensionati) sono oltre 49.500, rispetto allo scorso anno i dirigenti in servizio aumentano del 6,6%, raggiungendo le 30.055

Asset allocation 2023

COMPARTO	Inv. grade bonds minimum	Inv. grade bonds A/AAA minimum	Inv. grade bonds BBB-/A-maximum	Sub inv. grade bonds maximum	Convertible bonds maximum	Equities maximum	Real estate maximum	Forex maximum
Conti individuali e riserva dei pensionati	37,5%	8%	47,5%	15%	15%	37% + 3%	20%	15%
Medio termine tfr	45%	15%	100%	20%	10%	25%	0%	20%
Lungo termine tfr	25%	0%	100%	20%	10%	50 %	0%	15%
Garantito tfr	100%	30%	70%	0%	0%	0%	0%	0%

unità. Altro dato straordinario è la crescita complessiva degli iscritti dell'ultimo triennio (2021-2023), che mostra un +22,3% del numero dei dirigenti in servizio (da 24.565 a 30.055), con un conseguente aumento delle contribuzioni e una crescita degli attivi patrimoniali. Performance rilevanti, che hanno permesso di dare sia un segnale importante ai pensionati, che vedranno rivalutate le pensioni del 2,5% dal prossimo anno, sia di proseguire nel percorso di riallineamento, con una riduzione del debito migliore rispetto alle previsioni contenute nel piano attuariale.

Gestione delle risorse, sostenibilità e fattori Esg

Nel contesto della sostenibilità, il consiglio di amministrazione ha attribuito grande importanza ai temi Esg (ambiente, sociale e governance). In qualità di investitori istituzionali, ci sentiamo fortemente impegnati per la qualificazione della sostenibilità nei vari aspetti chiave degli investimenti e, in generale, nel cambiamento culturale di una responsabilità sociale sostenibile collettiva. Il

Fondo, da diversi anni, ha maturato una forte consapevolezza nel considerare anche le variabili ambientali, sociali e di governance, non solo per ragioni di reputazione, ma anche per un concreto contributo alle performance e al controllo dei rischi.

Non essendo degli investitori diretti, ma operando attraverso dei mandati di gestione, la nostra azione in ambito Esg si concretizza sia in fase di selezione del gestore sia in fase contrattuale, valutando l'Esg identity della controparte e monitorando, anche attra-

verso la banca depositaria, i risultati delle azioni poste in essere.

Asset allocation

Considerate la situazione macroeconomica e le valutazioni sulle attese di evoluzione dei mercati, fissati gli obiettivi di rendimento e i limiti di rischio complessivi, l'asset allocation per il 2023 confermava l'impostazione e la composizione di quella in essere al termine dell'esercizio precedente, per cogliere l'opportunità del rialzo dei mercati finanziari iniziato sul finire del 2022. ■

INDICATORI

- ▶ Risultato dell'esercizio **€ 221 milioni**
- ▶ Perequazione dei pensionati **+2,5% dall'1/1/24**
- ▶ Attivo patrimoniale **€ 4,1 miliardi (3,7 mld 2022)**
- ▶ Tfr bilanciato medio termine **9,99% netto spese**
- ▶ Tfr bilanciato lungo termine **9,98% netto**
- ▶ Tfr comparto garantito **1,54% netto**
- ▶ Ripartizione residuo risultato ai conti individuali **6,32%**

28° MANAGERITALIA GOLF TROPHY

Magaluf, Maiorca

19-26 ottobre 2024

GOLFISTA € 1.350

NON GOLFISTA € 1.000

supplemento DUS € 450

INCLUSO

- 7 notti presso MELIÁ CALVIÁ BEACH in formula mezza pensione bevande incluse
- Transfer a/r aeroporto/hotel
- Assicurazione medica

Per i golfisti:

1 green fee per il Golf Son Quint

1 green fee per il Golf Son Muntaner

1 green fee per il T Golf Calvia

ESCLUSO VOLO

INFO E PRENOTAZIONI

Manageritalia Servizi

Tel. 0220203.303 - 307

amministrazione.servizi@manageritalia.it

bit.ly/28ManageritaliaGolfTrophy



Manageritalia al Festival del Management

Il 7 e l'8 marzo abbiamo partecipato al secondo appuntamento del Festival organizzato da Sima: un'edizione rosa, sostenibile e digitalizzata



Come lo scorso anno, la due giorni del Festival è stata ricca di sessioni plenarie, tavole rotonde, talks e interviste che hanno affrontato 14 temi, tutti di estrema attualità. Oltre a patrocinare la manifestazione, Manageritalia ha partecipato al panel dal titolo "Parità di genere e management al femminile", durante il quale è stato illustrato l'ultimo Rapporto Donne (vedi pagina 8).

Managerialità e genitorialità

Partendo dai dati, **Mario Mantovani** (presidente Manageritalia),

Luisa Quarta (coordinatrice Gruppo Donne Manager Manageritalia), **Barbara Trabucchi** (hr director Ipsos) e **Carla Masperi** (ceo Sap Italia), moderati da **Enrico Pedretti** (Manageritalia), hanno offerto spunti e stimoli su come raggiungere ancora più in fretta la tanto agognata parità. Sicuramente per una questione di equità e giustizia, ma anche perché è provato da varie indagini internazionali e da un recente report dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia che i settori con più donne manager sono quelli con imprese più produttive, più

asset intangibili, quote di mercato maggiori e Roa più alti.

Dal dibattito è emerso come la visione manageriale possa essere la chiave per dare una svolta alla situazione: l'attenzione al work-life balance e l'organizzazione del lavoro per obiettivi e non per presenzialismo, oltre alla cura del proprio networking, sono azioni puntuali, utili a una nuova cultura aziendale sicuramente più aperta e inclusiva.

Molti interventi si sono concentrati anche sulla genitorialità, che deve essere sempre più condivisa tra uomo e donna. In questo le aziende possono fare molto, arrivando là dove non riescono le istituzioni, con azioni concrete che favoriscono il cambiamento nell'ambiente lavorativo prima e in famiglia e in tutta la società poi. La sessione è stata molto partecipata anche dal pubblico: tante giovani donne sono intervenute portando il proprio punto di vista, chiedendo consigli e facendo networking con i relatori al termine dei lavori. ■

**Visite specialistiche, Fisioterapia, Riabilitazione, Osteopatia,
Idrokinesiterapia, Medical Fitness, Nutrizione**



I nostri centri a Roma:

Balduina - Fleming - San Giovanni
Prenestino - Monteverde - Eur - Talenti
Aurelio

Servizio di Fisioterapia Domiciliare


TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA

 **328.69.51.649**

— **In convenzione diretta FASDAC!** —

**Non sei a Roma?
Nessun problema!**

Siamo presenti in tutta Italia con
350 strutture


TOP PHYSIO®
QUALITY NETWORK
INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

 **339.53.20.273**



Proiettati nel futuro



Paolo Fumo, direttore commerciale CNP Vita Assicurata.

Enrico Pedretti

L'importante player affronta le sfide del mercato con un piano di sviluppo decennale e punta sul valore dell'assicurativo per diversificare i portafogli e tutelarli dal rischio volatilità. Ne parliamo con il suo direttore commerciale, Paolo Fumo.

Avete cambiato nome e pelle, perché?

«CNP Vita Assicurata ha completato l'incorporazione di CNP Vita Assicurazione, un'operazione che ha portato alla "nascita" di un player ancora più forte ed efficiente. Questo ci ha permesso di semplificare i nostri processi interni e la relazione con i distributori e i clienti finali. Parallelamente, ci siamo presentati al mercato con un marchio più distintivo e riconoscibile, ispirato a quello della nostra casa madre, CNP Assurances: una scelta che ci consente di comunicare in modo ancora più forte l'appartenenza a un Gruppo assicurativo leader in Europa per dimensione e solidità patrimoniale».

Qual è il vostro purpose e a chi vi rivolgete?

«Da sempre lavoriamo per proteggere il patrimonio delle persone e i loro progetti di vita. La nostra ambizione è di portare avanti questa missione come assicuratore completo nel risparmio e nella protezione e posizionarci come player di riferimento sui segmenti affluent e private banking. Per raggiungere tale obiettivo, a gennaio abbiamo presentato un piano strategico di sviluppo nel mercato italiano su un orizzonte temporale di 10 anni. Crediamo che avere e comunicare un progetto di lungo periodo sia garanzia di solidità e vicinanza sia per i partner distributivi sia per i clienti».



Come è cambiato e come sta cambiando il mercato assicurativo che voi coprite?

«Ci troviamo in uno scenario geopolitico instabile e in un panorama economico-finanziario caratterizzato da volatilità, tassi alti e inflazione. Questi sono alcuni dei fattori che hanno messo in discussione gli equilibri del comparto assicurativo e non solo. Oggi, più che mai, il cliente è attento alla scelta del player a cui affidare i propri risparmi e penso che il rendimento non rappresenti più il principale driver di scelta delle soluzioni di investimento. Del resto, l'evoluzione del mercato non ha impattato in alcun modo sulle peculiarità che caratterizzano il nostro settore, come ad esempio i vantaggi fiscali e successori, una visione di

lungo termine che mette al riparo dal rischio di reinvestimento o la tutela derivante dalle garanzie di protezione. In questo contesto, la consulenza gioca un ruolo cruciale: fare le domande giuste permette di comprendere necessità, attese e propensione al rischio dei clienti e di aiutarli così a orientarsi tra le tante soluzioni che il mercato offre. In CNP Vita Assicura lavoriamo a stretto contatto con i nostri partner distributivi affinché le reti siano sempre formate, sia su aspetti tecnici, sia su soft skill che possono fare la differenza».

Su cosa puntate a livello commerciale e di marketing e perché?

«Il nostro piano decennale prevede lo sviluppo di nuove partner-

«Alcuni dei fattori che hanno messo in discussione gli equilibri del comparto assicurativo sono lo scenario geopolitico instabile e il panorama economico-finanziario caratterizzato da volatilità, tassi alti e inflazione. Oggi, più che mai, il cliente è attento alla scelta del player a cui affidare i propri risparmi»

ship nel campo del risparmio e della protezione, iniziative di cross-selling tra le filiali del

Gruppo in Italia e l'utilizzo di sistemi avanzati per l'integrazione di nuovi partner, con l'obiettivo di consolidare in Italia il modello ad alto valore aggiunto del Gruppo CNP Assurances. Vogliamo inoltre ampliare il segmento protection e migliorare il mix unit linked vs gestioni separate».

«La sicurezza del capitale e la stabilità sono i due aspetti principali nella scelta dei propri investimenti. Atteggiamenti che delineano poca propensione al rischio, probabilmente come risultato di uno scenario incerto. I clienti, inoltre, hanno bisogno di chiarezza dell'offerta, comunicazioni semplici e servizi utili per la gestione delle proprie soluzioni»

Cosa chiede il cliente, ma ancor più cosa gli serve davvero secondo voi?

«Da un osservatorio che abbiamo condotto lo scorso anno con Doxa, la sicurezza del capitale e la stabilità sono risultati i due aspetti principali nella scelta dei propri investimenti. Atteggiamenti che delineano poca propensione al rischio, probabil-

mente come risultato di uno scenario incerto. I clienti, inoltre, hanno bisogno di chiarezza dell'offerta, comunicazioni semplici e servizi utili per la gestione delle proprie soluzioni».

Guardando al futuro, come evolveranno i bisogni di famiglie e persone nel campo in cui voi offrite servizi e soluzioni?

«La situazione demografica alza l'attenzione su aspetti previdenziali, di assistenza e protezione. In questo contesto ci aspettiamo un crescente interesse per servizi accessori e garanzie di protezione, affinché anche le scelte di risparmio e investimento siano un aiuto concreto per affrontare il futuro con serenità».

Siete partner di Manageritalia nella gestione della Convenzione Antonio Pastore, una bella sfida?

«È una sfida importante e ricca di stimoli che abbiamo colto grazie alla collaborazione di lunga data con il nostro partner distributivo Assidir. La partnership con Manageritalia vede una condivisione di valori e il comune interesse a offrire un servizio in linea con le attese dei clienti finali. Un settore così strategico per l'economia italiana ci spinge a rendere le nostre soluzioni sempre più innovative e di interesse per il target di riferimento: la scelta di offrire non solo prodotti di investi-

mento (grazie alla gestione separata Previr che ha mantenuto rendimenti stabili nel tempo, a protezione del patrimonio degli aderenti), ma anche garanzie a copertura del rischio della non autosufficienza o la premorienza ci permette di essere al fianco degli associati con una proposizione Vita completa e distintiva. Del resto, è fondamentale stare al passo con le nuove esigenze dei clienti mettendo a loro disposizione un'offerta di valore».

Assicurare in un mondo sempre meno sicuro è quasi un ossimoro?

«Direi più una necessità. Rispetto ad altri paesi europei, l'Italia è ancora sotto-assicurata e i risparmiatori hanno ancora molta liquidità nei conti correnti: un atteggiamento "attendista" che in un contesto ancora caratterizzato dall'inflazione rischia di erodere il valore della ricchezza. A questo si aggiunge "l'insostenibilità anagrafica", con una crescente natalità e un costante invecchiamento della popolazione. Malgrado ciò, c'è ancora una forte "resistenza" da parte della popolazione ad affrontare determinati temi. Ma i fatti ci dicono che scegliere oggi di affidarsi a soluzioni assicurative focalizzate sulla protezione e sul welfare sia il modo migliore per garantire a sé stessi e ai propri cari un tenore di vita adeguato anche in futuro».

LEADERSHIP FORUM

TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI MILANO

16 - 17 OTTOBRE 2024

Il **Leadership Forum** è il grande business event dedicato ai temi della leadership e del management che, da 13 anni, attrae migliaia di **decision maker, imprenditori, CEO e top manager. Business thinker** del panorama globale, esperti di management, del mondo accademico e culturale, in un evento unico di aggiornamento e networking per ispirare il cambiamento, trasformare le imprese e **ripensare insieme il futuro del business.**



GINNI ROMETTY

CEO e Presidente IBM fino al 2020

AMY C. EDMONDSON

Docente di Leadership e Management ad Harvard

BILL DE BLASIO

Sindaco di New York dal 2014 al 2021

DAN ARIELY

Esperto di economia comportamentale

BORIS BECKER

Uno dei più grandi tennisti della storia

ERIN MEYER

Docente di management all'INSEAD



ROBERTO BOLLE

Étoile della Scala, è il simbolo della danza italiana nel mondo

MICHELE WUCKER

Autrice de *Il rinoceronte grigio*

MARCO TRONCHETTI PROVERA

Vice Presidente Esecutivo Pirelli

JAY SAMIT

Pioniere della digital transformation

AVIVAH WITTENBERG-COX

Esperta di gender e generational balance

visita il sito theleadershipforum.it



Visita l'area riservata **My Manageritalia > Servizi professionali > Performance Strategies > eventi 2024** e scopri l'offerta esclusiva dedicata agli associati **Manageritalia**

Main Sponsor

Deloitte.



BOSCH
Tecnologia per la vita

Sponsor

CHABERTON PARTNERS
HUMAN EXPLORERS

vianova

Official Airline

DELTA

Partner

cfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

Official Hotel

MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1985

Official Lounge

Chateau d'Ax

Official Language Services

maka
language consulting

Official Merchandising

PromoFacile
Your Brand Identity Partner

Official Bookstore

ROLEDIZIONI

Technical Partner

SanBenedetto

TWININGS

Tacker

SALUGEA
Puro e Sano
Avocado Naturale

Sindaco e manager?



Dario Nardella, sindaco di Firenze.

Mauro Rocco

responsabile comunicazione
e relazioni esterne Manageritalia

Le città, le imprese e le nostre comunità sono in continua evoluzione: per comprenderne il cambiamento sono necessarie competenze, capacità di visione e di analisi, tratti distintivi anche dei manager. Ne abbiamo parlato nell'incontro avvenuto a Palazzo Vecchio tra il sindaco di Firenze, Dario Nardella, e il presidente di Manageritalia Toscana, Riccardo Rapezzi. Abbiamo rivolto a Nardella anche alcune domande sulle questioni più urgenti presenti sul tavolo di lavoro di un'amministrazione civica.

Sindaco Nardella, amministrare una città in un certo senso è come gestire un'azienda complessa. Secondo lei, quali sono le caratteristiche e le competenze che un buon sindaco dovrebbe avere? Lei si sente anche un po' manager?

«Un buon sindaco deve certamente avere buone capacità organizzative, propensione alle relazioni sociali e abilità comunicativa per poter governare sistemi complessi come le nostre città. Un sindaco è anche un manager, non c'è dubbio: se pensiamo al solo Comune Firenze, si trova a gestire 4.000 dipendenti diretti, a cui si aggiungono i 1.000 lavoratori della città metropolitana, oltre ai dipendenti delle

società partecipate e di tutti i servizi pubblici locali. Fare il sindaco è, molto probabilmente, il mestiere più complesso tra tutti quelli della politica. Bisogna trovare soluzioni efficaci ed efficienti a molte problematiche e richiede diverse competenze, come capacità d'azione e di visione».

Città come Firenze, Milano, Roma o Napoli stanno affrontando profondi cambiamenti, da luoghi della produzione a città sempre più vocate al terziario e ai servizi. Come governare questo fenomeno e quali sfide ci attendono?

«Le città oggi sono veri e propri laboratori sociali, economici, urba-



nistici e politici. Non è un caso che in queste realtà, dall'Europa all'Italia, si concentrino le sfide più ambiziose e complesse: dal cambiamento climatico alla rigenerazione urbana, passando per l'inclusione sociale, l'immigrazione e la sicurezza. Qui, spesso, si sperimentano le politiche pubbliche per trovare soluzioni più innovative in tutti gli ambiti. Una naturale propensione alla trasformazione che spinge sindaci e amministratori a investire sull'innovazione tecnologica, sul cambiamento degli stili di vita e delle infrastrutture. Attraverso i servizi e l'organizzazione di questi si migliora la qualità della vita del cittadino, si gestiscono le infrastrutture e tutte le strutture a vocazione pubblica».

La tecnologia può quindi essere un valido supporto?

«Le nuove tecnologie possono rappresentare un grande aiuto. Basti pensare a come, grazie agli smartphone e alla rivoluzione di-

gitale, si possa raggiungere il cittadino in qualunque momento e modo, mettendo a sua disposizione ogni genere d'informazione e servizio».

Quali sinergie tra pubblico e privato?

«Personalmente sono sempre stato convinto che la sfida della collaborazione con il privato possa consentire la produzione e la gestione di servizi sempre più innovativi. Un esempio ci è dato dai servizi di fornitura del gas, dell'acqua e della gestione dei rifiuti. In quest'ottica, negli ultimi due anni a Firenze abbiamo dato vita a una grande società di multiutility che combina l'esperienza del mondo privato e dell'industria con la capacità d'indirizzo strategico degli enti pubblici».

Tra i fattori di cambiamento c'è il turismo di massa che si sta trasformando in un vero e proprio problema. Dagli affitti

brevi che svuotano le città alla riduzione del commercio di vicinato, sino alla gentrificazione di interi quartieri. Come reagire e quali soluzioni adottare per far convivere il turismo e le sue risorse strategiche con il futuro delle città?

«Le grandi città europee, quasi tutte città storiche e città d'arte, si trovano da tempo ad affrontare le sfide dell'over tourism, la gestione del turismo di massa e la ricerca di modelli sostenibili e di fruizione del proprio patrimonio storico e artistico. Non possiamo volere il turismo e non i turisti. Il turismo è fonte di ricchezza, non solo indiretta attraverso le imprese e i posti di lavoro che genera, ma anche diretta attraverso, ad esempio, la tassazione di scopo ormai presente in tutte le città turistiche. Una risorsa a cui non possiamo rinunciare ma che possiamo certamente ripensare attraverso modelli di gestione innovativi e sempre più sostenibili.



Il sindaco di Firenze, Dario Nardella, insieme al presidente di Manageritalia Toscana, Riccardo Rapezzi.

Qual è stata per la sua amministrazione una problematica urgente da risolvere?

«Di recente, a Firenze abbiamo affrontato in maniera concreta la questione dell'esplosione degli affitti brevi, introducendo nel regolamento urbanistico una nuova norma che blocca, nei prossimi anni, la destinazione degli appartamenti del centro storico alla locazione breve a fini turistici. Ogni città turistica, ovviamente, ha le sue problematiche e le sue ricette. Non si possono avere modelli omologanti e univoci, ma certamente c'è bisogno di un quadro normativo nazionale sulla scia di quanto già avviene in molti paesi europei e negli Stati Uniti. Leggi che diano più poteri ai sindaci per programmare e pianificare i tipi di destinazione commerciale e turistica nei vari quartieri delle città, coniugando le esigenze dei turisti con la qualità della vita per i residenti».

Parliamo di economia: con un +8,7% in Toscana e un +5,4% in Italia, osserviamo una crescita costante dei manager privati nelle imprese. Numeri che esprimono la dinamicità di un tessuto economico regionale e nazionale, che nonostante le difficoltà del momento decide di investire nelle competenze. Come commenta questi dati?

«I dati sono davvero positivi e incoraggianti. La complessità del sistema produttivo, di consumo e di gestione dei servizi richiede però sempre più competenze specifiche: per l'organizzazione delle risorse umane, la loro selezione, la loro capacità di gestire e trovare soluzioni a problemi complessi. E il manager ha proprio questa missione. Il diversificarsi dei mercati e degli ambiti d'azione di imprese e servizi porta con sé un aumento delle competenze richieste e di managerialità ancor più ricercata sia in ambito pubblico che privato. Ora la sfida è quella di prevedere una filiera di formazione manageriale sempre più evoluta e al passo con i tempi, capace di guardare, intercettare e rispondere alle esigenze delle imprese e dei sistemi pubblici, nonché le esigenze di collaborazione tra questi due mondi».

Cosa pensa della manovra economica varata dal governo sul piano degli stimoli alla crescita e all'occupazione?

«Penso che non contenga un disegno strutturato di politica economica e industriale e non preveda

neanche misure di medio e lungo periodo. Al contrario, introduce forme d'incentivo economico, come il taglio al cuneo fiscale di durata annuale, oltre all'aumento di alcune imposte, come l'Iva su diversi prodotti, azioni dal fiato corto. La cosa più grave, però, è l'assenza di una strategia complessiva di crescita che consenta la riduzione del debito pubblico a favore delle nuove generazioni, la creazione di nuova occupazione e lavoro di qualità. Oltre a non dare nessuna risposta sul fronte di una maggiore semplificazione amministrativa a favore di imprese e ceto produttivo. Mi auguro che, per i prossimi anni, emerga un disegno di politica economica credibile, con obiettivi di lungo periodo capaci di valorizzare al massimo le risorse dei nostri territori, vere ricchezze di questo Paese».

Secondo lei, di cosa avrebbe bisogno il Paese per una crescita strutturale e duratura? Quali sono tre ambiti su cui riflettere e intervenire?

«Il primo ambito su cui intervenire è quello di una vera e profonda azione di semplificazione amministrativa. La burocrazia appesantisce un Paese che ha potenzialità straordinarie e costa ancora troppo, quasi 30 miliardi di euro. Poi bisognerebbe attuare una vera lotta all'evasione fiscale, che consentirebbe di ridurre anche la pressione fiscale attraverso l'aumento di sanzioni a carico degli evasori e premialità per chi invece rispetta

le regole. Infine, il terzo ambito è quello dell'infrastrutturazione del Paese. Mi auguro che il Pnrr dia una svolta al sistema Italia, anche se ho l'impressione che molti progetti, purtroppo, siano stati scelti non in base a una visione strategica ma in base alla loro fattibilità e possibilità di rispettar e gli stringenti tempi d'impiego delle risorse assegnate».

Secondo il suo punto di vista, i manager che contribuito possono dare alla crescita?

«Possono dare un grande contributo, non solo perché rappresentano un livello alto di professionalità e di competenze, ma anche perché consentono ai sistemi complessi, siano

essi pubblici o privati, di produrre risultati concreti in modo efficiente e sostenibile».

Veniamo a lei, cosa lascia a Firenze dopo l'esperienza di questi due mandati?

«Prima di tutto mi chiedo che cosa Firenze ha lasciato a me dopo questi due entusiasmanti mandati? Penso di aver imparato moltissimo dalla città e dai fiorentini. Esco da questa esperienza molto cambiato rispetto a quando sono entrato, di certo più consapevole, maturo e arricchito di valori ed esperienze, oltre che di relazioni. Spero di lasciare a Firenze un'infrastruttura moderna nel settore della mobilità, della formazione e delle politiche

sociali. Credo di lasciare una Firenze più sostenibile, con molti spazi verdi e, soprattutto, più consapevole del proprio ruolo, che non può essere solo quello di conservare un celebre passato, ma di essere una protagonista nel presente».

Quali sono i suoi piani, una volta smessi i panni da sindaco?

«Spero di poter continuare il mio impegno al servizio della comunità al Parlamento europeo. Ho messo a disposizione la mia candidatura, così come la mia esperienza, le mie competenze. Ma è giusto che sia il partito a decidere, perché l'interesse della comunità a cui appartengo viene prima dell'interesse personale».



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

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

**Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00**

Si riceve per appuntamento

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

**Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489**

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

Una galassia per i manager



Marcello Mancini, ceo e presidente Roi Group.

Roi Group: grandi eventi di aggiornamento, editoria e speaker per le aziende. Un'offerta ricca e articolata per andare incontro alle esigenze di persone e organizzazioni nel loro percorso di crescita. Ne parliamo con Marcello Mancini, ceo e presidente. Con Roi Group, Manageritalia ha stretto una partnership per costruire valore a favore di tutta la business community.

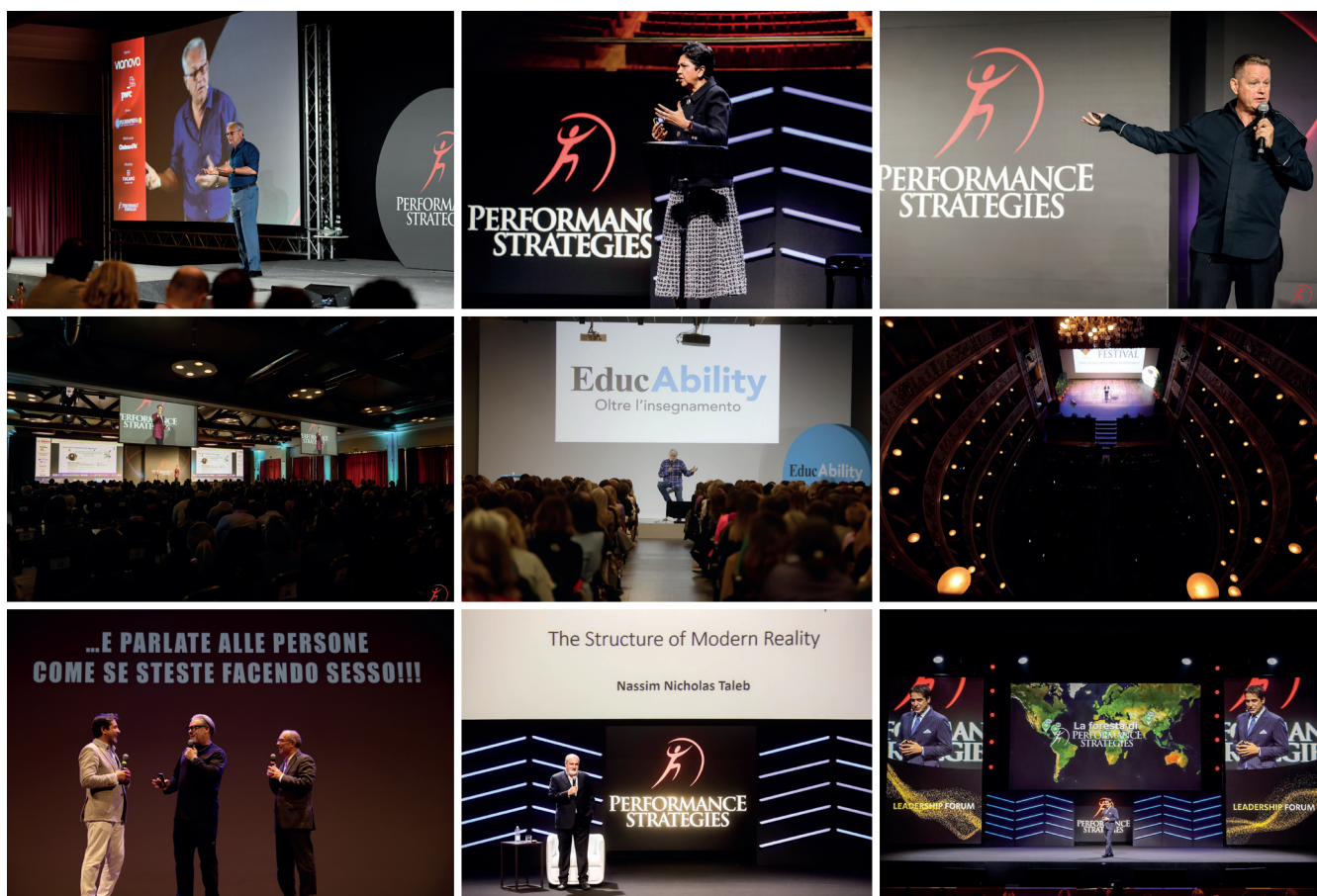
Partiamo dalla vostra mission e promessa. Cosa l'ha spinto a creare un ecosistema che aiuta persone e organizzazioni nel loro percorso di crescita?

«In Italia mancava un attore in grado di fornire in maniera globale tutti quei servizi legati alla conoscenza e alla crescita, sia per le organizzazioni sia per le persone. Volevamo colmare quel gap fornendo risposte su tematiche complesse, come la crescita dei fatturati delle aziende, e quelle più personali, come il work-life balance degli individui. E così abbiamo costruito un ecosistema che soddisfa una va-

sta gamma di bisogni: dai libri di riferimento per il management e la crescita personale alla possibilità di avere nella propria azienda autorevoli relatori nazionali e internazionali; dall'aggiornamento professionale ai bisogni più esistenziali attraverso corsi di crescita personale, fino ai grandi eventi sulla leadership».

Le sue precedenti esperienze di vita e professionali hanno inciso su questa idea imprenditoriale?

«Della mia esperienza precedente mi porto dietro l'importanza delle relazioni, professionali e personali. Oggi, con la nostra



organizzazione, siamo in grado di connettere le aziende tra loro e far germogliare delle relazioni che spesso confluiscono in opportunità di business. Sicuramente proprio questo focus sugli scambi umani è frutto delle mie esperienze pregresse, soprattutto del periodo in cui lavoravo nel mondo dello spettacolo e dell'intrattenimento, nel quale ho capito l'importanza delle emozioni. Esse sono capaci di ancorare il ricordo di un'informazione fondamentale e di creare un ambiente condiviso in cui le relazioni tra manager, ceo e imprenditori si aprono a nuove opportunità».

Sono cambiati gli ostacoli e quindi gli ingredienti sottesi ai percorsi di crescita di persone e organizzazioni negli ultimi anni?

«Usciti dalla fase post-pandemica, l'offerta di formazione online ha vissuto una forte impennata, ma la nostra esperienza ci dice che è anche meno efficace. Gli esseri umani hanno bisogno di utilizzare tutti e 5 i sensi, mentre l'online ne coinvolge un numero limitato ed esclude la visione periferica, ovvero di tutto ciò che c'è al di là del relatore che parla. Quindi, da una parte c'è una fortissima esigenza e richiesta sul mercato di avere risposte in termini di upskil-

ling, formazione continua e aggiornamento professionale, dall'altra non sempre questo tipo di formazione risponde con standard qualitativi coerenti. Siamo convinti, del resto, che i percorsi di crescita, oltre ad avere una base accademica scientifica di alto livello, debbano essere un giusto blend di esperienze, best practice, formazione frontale e condivisione, cosa che l'online può offrire in modo limitato».

Parliamo di una crescita che punta sulla qualità per arrivare anche alla quantità?

«Lavoriamo a una crescita basata su contenuti ed esperienze di

modelli estremi, spesso parliamo di persone che hanno davvero cambiato il mondo o la visione di esso. Questo livello di qualità non è sperimentabile nella vita di tutti i giorni, ma magari cambia il corso delle aziende. Chi ci segue da anni con una certa continuità, e noi abbiamo aziende che tornano da 10 anni, dimostra che si può puntare a una crescita incrementale, che sedimenta una grandissima quantità di conoscenze performanti e trasformative».

«Il nostro modello di business si basa sulla nostra capacità, come media company, di offrire servizi diversi basati sulla conoscenza, diversi e integrati, a organizzazioni, aziende e persone»

Quindi, da dove è partito e perché oggi il gruppo copre quattro ambiti diversi, seppure profondamente connessi?

«Performance Strategies è il brand da cui siamo partiti per soddisfare il bisogno costante di trasformazione delle aziende evolute. Da questo immenso patrimonio di relazioni e contenuti accumulati in oltre 13 anni di esperienza nasce la volontà di

soddisfare le aziende anche nella ricerca di testimonial e di speaker per i loro eventi di business, come convention, kick off, anniversari aziendali. Oggi è una vera e propria business unit dal nome InSpeaker. Il nostro è un lavoro che incide sulle aziende, ma in primis sulle persone. Della crescita personale si occupa Life Strategies, attraverso corsi con esperti di psicologia, psicoterapia e scienze comportamentali. Infine, Roi Edizioni, la casa editrice che cura libri, audiolibri ed ebook sui temi strategici del business e dello sviluppo personale, con un mix tra grandi firme internazionali e una nuova generazione di esperti».

Qual è di fatto il vostro modello di business?

«Il nostro modello di business si basa sulla nostra capacità, come media company, di offrire servizi diversi basati sulla conoscenza, diversi e integrati, a organizzazioni, aziende e persone. Questi servizi includono la selezione di contenuti di altissimo livello per eventi aziendali, per speaker all'interno delle aziende o per fornire ai loro manager la partecipazione a grandi eventi. Tutto questo grazie al nostro stretto rapporto, in alcuni casi in esclusiva, con speaker internazionali e autori di fama mondiale. Questa grande capacità di connessione aiuta le aziende ad avere accesso a relatori e conte-

nuti con investimenti minori rispetto a quelli di mercato».

Qual è il ruolo dei manager oggi per aiutare persone e organizzazioni a crescere?

«Essendo mutato lo scenario, ci sono tante skill che i manager devono acquisire per diventare leader migliori. Tra queste, la prima è sicuramente la capacità di leggere e mappare gli scenari nel settore di appartenenza con capacità di adattamento. La seconda è la capacità sempre maggiore di ispirare e comunicare in maniera efficace con i propri collaboratori; è un'attitudine che si lega alla capacità di essere sempre più mentori e sempre meno soltanto manager e implica saper ascoltare le persone, comprenderle, aumentando l'empatia e sviluppando l'intelligenza emotiva, per aiutare i collaboratori ad esprimere la loro migliore versione di sé stessi».

Guardando al futuro, cosa vede per far crescere persone e aziende?

«Penso che le aziende, che di fatto sono costituite da individui, abbiano bisogno di una formazione e un apprendimento sempre più olistici. Non c'è crescita per un professionista se non c'è crescita per la persona. Quello che cerchiamo di fare attraverso i nostri brand è supportare organizzazioni e individui affinché diventino, prima di tutto, persone migliori».

Evoluzione del diritto del lavoro

Il diritto del lavoro nel nostro Paese è connotato da una complessità sempre maggiore.

La ragione è rintracciabile, *in primis*, nell'“ipertrofia normativa” che caratterizza il nostro sistema e che ha portato, dagli anni 70 in poi, alla proliferazione e alla stratificazione delle norme che regolano la materia, con continue modifiche ed emendamenti.

Il sistema normativo giuslavoristico risulta poi arricchito dalla disci-

plina dei contratti collettivi, che si affianca e a volte sostituisce la legge nella regolamentazione dei rapporti di lavoro.

Altro importante elemento di complessità è da individuarsi nel proliferare di una casistica giurisprudenziale non uniforme e in continua evoluzione, il che rende difficile formulare valutazioni “prognostiche” sull'esito dei contenziosi e sui correlati rischi di soccombenza a carico delle parti.

La normativa giuslavoristica italiana continua a porsi nuovi obiettivi e nuove opportunità. Vediamo quali

Valentina Pepe

avvocato – studio legale Pepe & Associati



Dalla disciplina dei licenziamenti alla retribuzione adeguata

La normativa giuslavoristica è strettamente correlata al sentire sociale, ai cambiamenti culturali e ai diversi scenari economici e politici in cui si trova ad essere applicata; è sempre in evoluzione e continua a porsi nuovi obiettivi e nuove sfide.

Se torniamo indietro di qualche anno, possiamo ricordare il clamore suscitato dal Jobs act che introdusse, nel 2015, il “contratto a tutele crescenti” con nuove forme di tutela rispetto al licenzia-

mento illegittimo, alternative all’art. 18 dello Statuto dei lavoratori.

Negli anni, abbiamo assistito a una progressiva demolizione di tale normativa, non solo attraverso la legislazione successiva, ma anche a opera della Corte costituzionale, che ha via via smantellato l’impianto della riforma. Il risultato è che quella che doveva essere, nelle intenzioni, una riforma volta alla semplificazione della disciplina dei licenziamenti, oggi si presenta, all’opposto, come un intricato groviglio di disposizioni. Con il risultato, paradossale, che in al-

cuni casi la legge prevede indennizzi superiori per le ipotesi di illegittimità del licenziamento di un lavoratore assunto successivamente al 2015, rispetto a colleghi con anzianità di servizio anche di gran lunga superiore.

Pensiamo, ancora, alla disciplina del contratto a termine: negli ultimi anni abbiamo assistito a molteplici inversioni di tendenza, tra normative volte a “liberalizzare” l’utilizzo del contratto a tempo determinato, nell’ottica di favorire la flessibilità del lavoro, e leggi finalizzate a limitare l’utilizzo dell’istituto, in quanto considera-



IL RAPPORTO DI LAVORO: NOVITÀ GIUSLAVORISTICHE E FISCALI

La corretta gestione dei rapporti di lavoro riveste un ruolo fondamentale all’interno delle aziende e presenta elementi di complessità e incertezza, anche alla luce delle continue modifiche normative che interessano la materia.

Da ultimo, sono state introdotte dal decreto Lavoro 2023 rilevanti novità, ad esempio in tema di contratti a termine o di modifica alla disciplina del decreto Trasparenza, ed è in corso di approvazione un disegno di legge volto a ridefinire alcune regole in materia di contratti di lavoro e a intensificare l’attività di accertamenti dell’evasione contributiva. Il percorso proposto, a cura di Valentina Pepe e Maurizio Zardet, si pone l’obiettivo di fornire, in modo agile e mirato, una panoramica a tutto tondo e aggiornata sui rapporti di lavoro: dalla loro costituzione allo svolgimento, alla cessazione. Un percorso progettato come una bussola per le aziende e per le figure aziendali preposte alla gestione del rapporto di lavoro.

Il percorso si sviluppa in sei incontri, che possono essere fruiti anche singolarmente, partendo dal mese di aprile.



Per maggiori informazioni:
veronica.ciccarone@cfmt.it



to strumento di “precarizzazione” dell’occupazione.

Tra le nuove frontiere del diritto del lavoro e tra i temi più “caldi” campeggia quello del “salario minimo”, che ha riportato in auge l’art. 36 della Costituzione e il principio della cosiddetta “retribuzione sufficiente e proporzionata alla quantità e qualità del lavoro e sufficiente ad assicurare un’esistenza libera e dignitosa”. La tematica ha portato al proliferare di un ampio contenzioso nelle Corti di merito e di legittimità, che sono giunte alla disapplicazione delle previsioni di alcuni contratti collettivi, anche laddove stipulati da organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative.

Dagli appalti di servizi alla work-life balance

Altrettanto dibattute e attuali sono le problematiche correlate alla gestione degli appalti di servizi, soprattutto nei settori “labour intensive” come quelli della logistica e della vigilanza. Si moltiplicano le notizie di interventi della Magistratura e della Guardia di finanza, che hanno portato all’elevazione di contestazioni circa il reato di caporalato e sfruttamento del lavoro, a fronte dell’applicazione di trattamenti giuridici, normativi ed economici ben al di sotto dei limiti consentiti dalla legge.

E se, da una parte, lo sforzo normativo e giurisprudenziale è volto a garantire condizioni economiche e normative dignitose nei rapporti di lavoro, dall’altra si registra la

crescente attenzione da parte dei lavoratori alla qualità delle condizioni di lavoro offerte dalle aziende, al di là della componente meramente economica, in termini di riconoscimento di misure idonee a perseguire la conciliazione vita-lavoro e il benessere psico-fisico sul luogo di lavoro.

A seguito del periodo pandemico abbiamo imparato a conoscere il significato della locuzione work-life balance e lo smart working è diventato modalità organizzativa ordinaria all’interno delle aziende. È ormai chiaro che la capacità di un’azienda di ricercare e trattenere talenti si gioca su un terreno molto più ampio rispetto al passato.

Verso una nuova cultura del lavoro, anche sotto la spinta dell’Europa

Nel frattempo, si sta diffondendo nelle aziende una nuova cultura del lavoro: negli ultimi anni, anche sotto la spinta della normativa comunitaria e della giurisprudenza della Corte di giustizia europea, si è assistito allo sviluppo di una branca antidiscriminatoria del diritto del lavoro che si pone come obiettivo quello di rimuovere ogni disuguaglianza sul luogo di lavoro. Le tematiche di parità di genere nell’accesso al lavoro, di contrasto al gender pay gap, gli obiettivi di diversità e inclusione rivestono sempre maggiore centralità non solo nelle politiche europee ma anche in quelle nazionali.

Il ruolo sempre più strategico delle funzioni hr nelle aziende

In uno scenario tanto complesso e in continua evoluzione, la conoscenza e il costante aggiornamento sulle normative di diritto del lavoro è fondamentale per le aziende. Ma non solo, e non più, in termini di compliance, come per il passato, con finalità deflativa del contenzioso lavoristico.

L’adeguamento della struttura

Negli ultimi anni, si è assistito allo sviluppo di una branca antidiscriminatoria del diritto del lavoro che si pone come obiettivo quello di rimuovere ogni disuguaglianza sul luogo di lavoro

organizzativa e l’implementazione di regole di governance nel rispetto di valori quali diversità e inclusione, parità di genere e contrasto alle discriminazioni è in grado di produrre un rilevante impatto sul grande tema della sostenibilità aziendale e di contribuire alla costruzione della reputazione aziendale che, in un mondo globalizzato come quello in cui viviamo, sta diventando sempre più un asset strategico per le imprese. ■

Il terziario traina la crescita

L'analisi dell'ultimo report dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia, sviluppato in collaborazione con Sace, conferma e amplia il ruolo del terziario come motore della crescita, anche a livello di commercio mondiale

L'export italiano di servizi mantiene il piede sull'acceleratore, con il turismo che guida la dinamica: «Germania, Francia e Stati Uniti sono i primi tre paesi di destinazione, seguiti da Svizzera e Regno Unito» ha dichiarato **Alessandro Terzulli**, capo economista di Sace.

La stima di crescita dell'export italiano di servizi nel 2024 è pari a 4,6%, dopo il vivace andamento dello scorso anno, che dovrebbe chiudersi con un incremento dell'11,2% a 135 miliardi di euro. È quanto emerge dall'ultimo report dell'Osservatorio Terziario di Manageritalia, realizzato in collaborazione con l'ufficio studi di Sace, che approfondisce le dinamiche in atto nell'economia mondiale, la quale ha dimostrato una notevole capacità di resilienza in risposta alle gravi crisi pandemica ed energetica.

Nel decennio pre-Covid, a seguito della crisi finanziaria globale, la crescita del commercio mondiale di beni (4,4%) si è dimezzata, mentre quella dei servizi (7,1%) è più che raddoppiata, anche grazie a un forte aumento dei servizi integrati nelle catene globali del valore. In particolare, le esportazioni globali di servizi forniti digitalmente – ad esempio finanziari, informatici, ammini-

strativi e professionali – sono cresciute a un ritmo del 7,5% medio annuo dal 2005 al 2019, arrivando nel 2022 a una quota sul commercio di servizi globali pari al 54%, erodendo la quota delle esportazioni sia di beni sia di altri servizi.

Per crescere serve puntare su digitale e IA

Nonostante la buona dinamica degli ultimi anni, le esportazioni italiane di servizi hanno ancora del potenziale inespresso. In questo senso, sarà prioritario aumentare la competitività delle imprese italiane attraverso l'incremento degli investimenti in tecnologia e delle competenze in digitalizzazione sia di base sia avanzata, di cui l'intelligenza artificiale è un elemento sempre più determinante.

Ad oggi, il numero di imprese che utilizza almeno una tecnologia IA nei comparti dei servizi (e anche nella manifattura) è ancora contenuto. La capacità di formare e accrescere il capitale umano degli addetti del terziario rimane una sfida aperta e un'opportunità da cogliere per il futuro del settore stesso. In tale ottica, è quindi fondamentale puntare anche sulla formazione continua e specifica sul posto di lavoro, che risulta inferiore in Italia rispetto ai peer europei. Le imprese italiane potranno contare su diversi stru-



menti e servizi formativi a loro disposizione, tra cui Sace Academy e Cfmt, il Centro di formazione management del terziario di Manageritalia.

Interventi per aumentare la produttività

«Non ci sono più dubbi – afferma **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia – sul determinante ruolo che i servizi, non solo quelli più avanzati, hanno nella crescita dei settori e delle economie più avanzate. Da qui dobbiamo partire e agire con interventi, anche di politica economica, che supportino questa tendenza e rafforzino il nostro terziario, aumentando ancor più la sua sinergia con l'industria. Per aumentare la produttività dei servizi italiani dobbiamo ridurre gli oneri

burocratici, adeguarci agli standard normativi internazionali, aumentare la managerialità nell'elevato numero di imprese a conduzione familiare, accrescere gli in-

vestimenti tecnologici, inclusi quelli in IA, determinando così una maggiore apertura alla concorrenza in molti comparti all'interno dei vari settori». ■

OSSERVATORIO DEL TERZIARIO MANAGERITALIA



L'Osservatorio è uno strumento aperto al dibattito con tutte le forze del Paese e ideato per studiare l'andamento dei servizi nel contesto delle traiettorie di crescita dell'intera economia italiana. Sviluppa analisi, ricerche, sondaggi, pubblicazioni, dibattiti, convegni sul terziario, attraverso la valutazione dell'andamento dei vari settori, con particolare enfasi sulle potenzialità che rappresentano per lo sviluppo sostenibile e la competitività del Paese. A questo fine, utilizza metodologie consolidate, dati e analisi ufficiali o di fonti comunemente ritenute indipendenti. Per lo sviluppo dell'attività di analisi, Manageritalia si avvale di volta in volta dell'expertise di brillanti dottorandi in varie università, prestigiosi centri di ricerca ed esperti a livello nazionale e internazionale.

Per saperne di più:

 <https://bit.ly/Osservatorio-Terziario-Manageritalia>



Una settimana in amiscizia!

Dal 4 all'11 febbraio circa 170 persone hanno trascorso una piacevolissima settimana bianca all'Hotel Greif di Corvara, dimostrando che il mix perfetto tra sport e relax non solo è possibile, ma può tradursi in un'esperienza indimenticabile

In occasione della 42^a Coppa di sci Manageritalia, l'hotel Greif di Corvara, una delle più belle località dell'Alta Val Badia, si è confermato una scelta eccellente per il nostro gruppo. La cordialità e la professionalità del personale hanno creato un'atmosfera accogliente e rilassata, permettendoci di godere appieno del nostro soggiorno.

Ogni momento è stato un'occasione per rafforzare legami e creare nuove amicizie: dalle discese sulle piste innevate alle passeggiate organizzate nei dintorni, al torneo di burraco, in cui numerosi giocatori hanno gareggiato in avvincenti partite tra stile, divertimento e un pizzico di fortuna.

Punto di forza della settimana è stata senza dubbio la cena al rifugio Edelweiss. La cucina, di alta qualità, ha saputo deliziare i nostri palati con piatti tipici della tradizione locale, interpretati con un tocco di modernità.

La gara di sci, disputata sabato sulla pista Colfosco, ha aggiunto un ulteriore elemento di adrenalina, con manager, familiari e ospiti che si sono sfidati sulla pista in un clima di sana competizione e divertimento. La settimana si è conclusa con "l'ultima cena": il coronamento di giorni trascorsi all'insegna dello sport, del relax e dell'amiscizia. Tra sorrisi e abbracci, abbiamo



già iniziato a pianificare il nostro prossimo appuntamento sciistico, certi che sarà difficile superare il successo di quest'anno. Nell'attesa vi diamo appuntamento a Santagiusta, in Sardegna, dal 22 al 29 giugno, per il 35° Torneo di Tennis. Non mancate!



CLASSIFICA COMPLETA

<https://www.manageritalia.it/iniziativa-e-progetti/coppa-di-sci/>



DONNE DIRIGENTI

1° CLASS. Luisa Vuillermoz



OSPITI FEMMINILE

1° CLASS. Cristina Zucchello



DIRIGENTI C11 - C10

1° CLASS. Giorgio Castellazzo



OSPITI MASCHILE A2 - C9

1° CLASS. Marco Rugginenti



DIRIGENTI C9

1° CLASS. Silvano Storti



OSPITI GIOVANI MASCHILE

1° CLASS. Carlo Borin



DIRIGENTI C8

1° CLASS. Paolo Forrer



OSPITI GIOVANI FEMMINILE

1° CLASS. Nina Schwiembacher



DIRIGENTI C7

1° CLASS. Felice Caputo



DIRIGENTI B5 - B6

1° CLASS. Florian Schwiembacher



main sponsor



SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA



grazie a



CONGEDI PER I PADRI LAVORATORI

Diventerò padre a breve e avrei bisogno di avere un quadro aggiornato della normativa in tema di congedo per i padri lavoratori, grazie.

C.S. - Milano

Negli ultimi anni, il legislatore ha ampliato e, in linea di massima, uniformato la normativa applicabile ai padri lavoratori in materia di congedi e permessi a quella da tempo applicata alle lavoratrici madri.

Un istituto analogo al congedo di maternità è rappresentato dal congedo obbligatorio per paternità, introdotto inizialmente in via sperimentale e reso poi strutturale dal decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105, entrato in vigore il 13 agosto 2022, in recepimento di una direttiva Ue (la n. 1158 del 2019) in tema di *"equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori, al fine di conseguire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la parità di genere in ambito lavorativo e familiare"*. Ne sono esclusi i padri lavoratori autonomi e quelli iscritti alla gestione separata, che invece possono godere del congedo parentale.

Per quanto riguarda i lavoratori dipendenti (privati e pubblici), anche con qualifica di dirigente, il congedo obbligatorio di paternità può essere fruito dai 2 mesi precedenti la data presunta del parto sino ai 5 mesi successivi alla nascita (o all'ingresso in famiglia/Italia, per le adozioni nazionali/internazionali o in caso di affidamento o collocamento temporaneo) per un periodo di 10 giorni lavorativi (e non di calendario), non frazionabili ad ore, che è possibile utilizzare anche in via non continuativa. Nel caso di parto plurimo, la durata del congedo di paternità è elevata a 20 giorni lavorativi.

Il congedo di paternità può essere utilizzato anche durante il congedo di maternità della lavoratrice ed è compatibile con il congedo di paternità cosiddetto "alternativo", il quale fa riferimento al congedo di maternità (o alla sua frazione residua) che la madre non ha potuto fruire a causa di eventi come la morte o la grave infermità, o per abban-

dono del bambino da parte della stessa o di affidamento esclusivo del bambino al padre. In tal caso, il padre fruisce anche dei cosiddetti "permessi per allattamento", cioè due ore giornaliere di permesso retribuito nel corso del primo anno di vita del bambino e dei permessi in caso di malattia del bambino, questi ultimi non retribuiti.

Per i 10 giorni di congedo di paternità è prevista un'indennità giornaliera pari al 100% della retribuzione, a carico dell'Inps.

La disciplina del congedo parentale facoltativo è, invece, la medesima per entrambi i genitori e ha subito importanti modifiche migliorative negli ultimi anni; l'ultima, con riferimento alla misura della retribuzione di cui l'Inps si fa carico, ad opera della legge di bilancio 2024 (legge 213/2023, art. 1, comma 179).

I mesi complessivamente fruibili dai genitori entro il compimento dei 12 anni di età del minore sono 9: 3 mesi per ciascun genitore, non trasferibili, a cui si aggiungono ulteriori 3 mesi che i genitori possono richiedere in alternativa tra loro. Nel caso ci sia un solo genitore, lo stesso può fruire di congedi parentali per un periodo massimo di 9 mesi. I periodi di congedo parentale sono in linea di massima indennizzati al 30%, ma per i congedi fruiti entro i 6 anni di età del bambino (o di ingresso in famiglia), ai soli lavoratori dipendenti che termineranno il periodo di maternità-paternità dopo il 31 dicembre 2023 è data la possibilità di fruire di 2 mesi di congedo parentale retribuito all'80% nel 2024, mentre dal 2025 l'indennità calcolata in percentuale sulla retribuzione sarà pari all'80% per il primo mese e al 60% per il secondo mese di congedo parentale.

Infine, il decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105, ha disposto sanzioni contro qualsiasi atto discriminatorio nei confronti dei lavoratori padri che abbiano usufruito dei congedi previsti dalla legge e ha esteso agli stessi il divieto di licenziamento fino a un anno di età del bambino (o a un anno dall'ingresso in famiglia del figlio adottato o in affido), come avviene già da tempo per le lavoratrici madri.

AD Maurizio Dall'Anese - Photo Massimiliano De Biase



NATURE'S

HARMONY AND WELLBEING

In Erboristeria, Farmacia e Parafarmacia.
Prezzo consigliato € 27,00 | 50ml

   [natures.it](https://www.natures.it)

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia.
Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di agevolazioni economiche e finanziamenti a tasso zero senza interessi fino a **60 mesi**.

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Cesare Paris
Sede principale
Via Sabotino, 8C 21049 - Tradate (VA)
Tel. 0331.811217

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito www.cesareparis.it



DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #101



02/ CONTROTENDENZE

04/ RISK DESIGN

06/ SHOPPING DEAD

SAVE THE DATE:
INNOVATION THINKING
BLENDED, 7 MAG 2024

→ bit.ly/Smart_Learning_Executive_Program

Qui è in gioco il mondo Ci pensa il manager geopolitico

Geopolitica. Un tempo, un gioco di società dell'alta società. Di quelli che contavano veramente. Di quelli che decidevano le sorti dell'umanità. In bene e in male (la norma). Certo, anche le grandi corporation ci giocavano. Ma le pmi poco o, meglio, niente. Ora non più. Ora tutti devono giocare con le migliori competenze da mettere in campo. Ancora un nuovo manager? Tipo un chief geopolitical officer? Parrebbe di sì. Ma insomma, come dicono nei film messicani: "Que pasa amigo?" Qui passa di tutto, a cominciare da guerre insensate e politiche insensate in lotta per mondi multipolari, o mondo unipolare, per poi

proseguire con una generalizzata destabilizzazione dei sistemi politici con tensioni sociali, dove trovare un accordo su prospettive, norme e comportamenti comuni diventa sempre più difficile, con la deindustrializzazione "forzata" del vecchio occidente. Le grane tecnologiche come i rischi che può generare l'IA generativa, e finire con il caos climatico e il caos traumatico post pandemico (società malata e disperata, nell'anima). E non abbiamo neanche citato un altro problema, ovvero il geopolitical wishful thinking condito da propaganda e conformismo tematico per non vedere le cose come stanno e raccontarsela (vedi sanzioni).

Insomma, il mondo, la società, la democrazia e l'umanità sono in crisi e in perenne e apparente emergenza. Bene. Se questo è il futuro, o comunque il sentiment, allora bisogna agire. Il complesso panorama dei rischi "geo" richiede un'analisi e gestione strategica in azienda. Di solito non faccio pubblicità a nessuno, ma la scuola di geopolitica di Limes diretta dall'ottimo Lucio Caracciolo è buona cosa. Molti manager hanno già partecipato a questi corsi. Giusto così. Quando si è circondati da crisi di ogni tipo (le note "policrisi") è tempo di vere competenze geopolitiche. Oggi un must per ogni azienda. Forse anche per quelle più piccole.

—Future controtrends

Contro le tendenze in corso

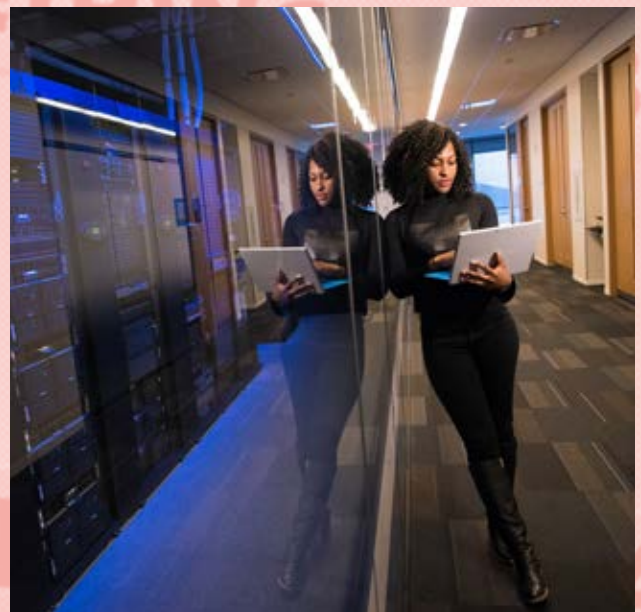


<http://tinyurl.com/zdkt8v25>
<http://tinyurl.com/2n27hkzw>
<https://arxiv.org/abs/2104.10350>
<https://raptormaps.com>
<https://www.phytoformlabs.com>
<https://www.reeldata.ai>
<http://tinyurl.com/3j2vxt4a>
<http://tinyurl.com/3e5uuzhx>

—Future pollution

IA uguale a inferno ambientale?

AI for sustainability è un classico e gettonato trend buonista. L'IA salverà il pianeta secondo lo slogan "come aziende coraggiose utilizzano l'IA per combattere il cambiamento climatico". C'è di tutto: il drone di Raptor Maps vuole salvare i pannelli solari dell'inefficienza, la startup Phytoform vuole creare nuove varietà di piante più resistenti a calore e siccità, ReelData vuole, grazie al riconoscimento facciale per i pesci, ottimizzare gli allevamenti ittici. Tutto molto bello. Intanto, però, un controtrend (tendenza bastian contraria) racconta altro. Già il libro della Luiss *Inferno digitale: perché internet, smartphone e social network stanno distruggendo il nostro pianeta*, aveva avvisato gli impavidi naviganti della rete dei guai in arrivo. Ora è il turno dell'intelligenza artificiale. Secondo le stime dei ricercatori della Cornell University, la sola ChatGPT ha un impatto sull'ambiente disastroso in termini di consumo (energia e acqua) e produzione di CO₂. Peggio degli aerei. Non solo: in futuro, ogni organizzazione e impresa addestrerà le proprie IA e questi modelli dovranno essere aggiornati regolarmente facendo salire alle stelle il consumo energetico. Tuttavia, a lungo termine, l'ambiente e il clima trarranno beneficio dalla rivoluzione dell'intelligenza artificiale, assicura l'Onu in un nuovo rapporto (secondo link). Vedremo.





—Future climate Guerra al clima

Solo guerra, ma senza cambiamento. Ora tutti mi parlano della mia vecchia Panda, della mia vecchia Volvo Polar, della mia vecchia caldaia e mi dicono perfino che respiro troppo, ma mai nessuno parla della vecchia e intramontabile guerra. Lo sapete qual è l'impresa più inquinante al mondo? Le forze armate statunitensi. Dal 2001, il dipartimento della Difesa degli Stati Uniti (DOD) ha costantemente rappresentato tra il 77 e l'80% del consumo energetico totale del governo degli Stati Uniti. Gli eserciti di Stati Uniti e Regno Unito hanno generato almeno 430 milioni di tonnellate di anidride carbonica dall'accordo sul clima di Parigi delle Nazioni Unite del 2015. Solo nel 2017, il Pentagono ha prodotto più emissioni del Portogallo. D'accordo, lo afferma il grande quotidiano cinese *Global Times*, ma basta fare due ragionamenti per sapere che armi e guerre devastano il pianeta, non solo le popolazioni. Quando i leader ci danno lezioni sul cambiamento climatico, ricordiamogli che gli eserciti in guerra, o non in guerra, sono i veri conquistatori del cambiamento climatico. Se non fosse, ahimè, démodé, mi verrebbe da dire: fate l'amore, non la guerra.

—Future food Cibo per le masse

“Tu mancia” diceva il prof Birkermaier a Fantozzi. Sì, ma cosa? Certo, non le mitiche polpette di Bavaria a breve vietate per il pueblo. Il futuro calato dall'alto impone il suo diktat. Le masse devono mettersi a dieta. Dicono, per il bene del pianeta. E, quindi, gustosi insetti, gustoso miele fatto senza api e gustose bistecche sintetiche. Dei primi sappiamo che lo sdoganamento delle farine andate a male per via della presenza di insetti ci porta in uno strano mondo: dove gli insetti forniscono alimenti da sempre (nei campi), si tolgono gli insetti. Dove gli insetti sono da sempre rifiutati, li si vuole far diventare nuovo cibo. Per quanto riguarda la carne sintetica, non sappiamo nulla di preciso sull'impatto ambientale (e umano) della coltivazione nei bioreattori, ma sappiamo che il super ricco Bill Gates è uno dei maggiori investitori. Insomma, il trend parla chiaro: cibo di *emme* o, meglio, mangime omologato per le masse. Il controtrend altrettanto: cibo esclusivo per le élite. Non è una novità. I ricchi si trattano bene e mangiano bene. Cose buone dal mondo. Ma mica cose Kraft, nooo, cose ricercate come carni pregiate e aragoste prelibate. Infatti, uno dei grandi ricchi, Mark Zuckerberg, ha annunciato su Facebook il suo nuovo appetitoso progetto da realizzare sull'isola più antica delle Hawaii: «Produrrò una carne tra le migliori al mondo». I bovini dell'allevamento di Mark mangeranno farina di noci di macadamia (mica insetti, eh) e berranno birra. Il prezzo? Beh, può superare tranquillamente i 1.000 euro al chilo, immagino. L'agricoltura di alta qualità, destinata ad alimentare i ricchi, è quindi una controtendenza in pieno corso. A chiusura possiamo dire che la rivoluzione green è quella strana cosa che trasformerà i campi agricoli in campi fotovoltaici per fornire energia elettrica all'industria che produrrà cibo sintetico per le masse.

—Future risk

Rischiare tutto



<http://tinyurl.com/5n6krpac>
<https://onebillionresilient.org>
<https://www.vanmoof.com/en-DE>

Hai voglia a non rischiare se tutto quello che ti circonda è crisi. Chiamala policrisi, omnicrisi o permacrisi, resta il fatto che la crisi pare non lasci più tregua. Ma solo per chi se la fa addosso! Certo: perché se tutto è crisi allora c'è futuro. Per esempio, per nuovi manager, tipo un chief heat officer contro le ondate di calore in azienda.

—Smart risk

E ora pedala

Non va meglio nella vita privata. Se hai comprato una delle belle bici high-tech dell'olandese VanMoof, rischi di rimanere a piedi poiché la società è fallita e quelle bici possono essere sbloccate solo tramite un'app che magari non sarà più accessibile in futuro. Questo caso evidenzia un nuovo rischio: sempre più prodotti funzionano solo in combinazione con dei servizi informatici. Tuttavia, è discutibile se questi saranno ancora forniti dopo l'insolvenza di una startup.



SCARICA:
 PROTECTING YOUR WORKFORCE
 FROM EXTREME HEAT
<https://hbr.org/2023/07/protecting-your-workforce-from-extreme-heat>

—Risk design

Guarda avanti e rischia

Tutte le organizzazioni devono adattarsi alle “permacrisi”, anche a livello strategico. L'azienda deve cambiare l'intero “disegno della sicurezza”. Quindi, prendi carta e penna: prepara l'azienda al prossimo disastro e disegna i futuri rischi (e soluzioni). Innanzitutto, come dice la canzone, “aggiungi un posto a tavola che c'è un manager in più...”. Esatto, una persona che rappresenti l'argomento ai massimi livelli, ad esempio, un chief security officer (cso). Solo così i dipendenti capiscono che non si scherza con i rischi. Da “buon” futurologo consiglio un approccio da risk foresight con previsioni, scenari e stress test per valutare tempestivamente la necessità di azioni e operazioni strategiche in tre passi. Fase 1: radar dei rischi per ottenere una panoramica. Fase 2: elaborazione di scenari per comprendere le interazioni e i possibili effetti sull'azienda. Fase 3: progettare contromosse, vie di fuga, resistenze e cambiamenti.



—Crisis, what else? Se ogni cosa è crisi

Per il Collins Dictionary la parola dell'anno 2022 (e per gli anni a seguire, aggiungo io) è "permacrisis". Si tratta, dunque, di un vocabolo che sta a indicare una crisi permanente, di lunga durata, che non lascia tregua. Niente di sorprendente. Il mondo, la società, la democrazia e l'umanità sono in crisi e in perenne emergenza. La parola crisi è onnipresente in ogni ambito e settore. La pandemia e relativa follia (di gestione e percezione) è stata la miccia che ha fatto esplodere una bomba già pronta a esplodere. Ora, viviamo in un'epoca in cui ci troviamo di fronte a molteplici rischi e crisi. Che la si chiami "polycrisi" (come al World Economic Forum), o sovrapposizione di rischi, le sfide rimangono e continuano ad essere acute. Le esperienze di crisi degli ultimi anni dimostrano inoltre che i rischi sono altamente interconnessi. Queste crisi non si sommano ma si rafforzano a vicenda causando effetti a cascata. Queste crisi non si diffondono solo all'esterno, ma anche all'interno, nelle menti e nei cuori delle persone, fino alle fondamenta della società ormai spaventata della propria ombra. Tutto sembra conspirare verso una spirale inarrestabile di escalation. Potrebbe succedere di tutto, quindi? Se tutto è crisi, come si progetta il futuro? Il domani scompare dietro l'orizzonte, in una nebbia di paure, ansie e incertezze che assumono dimensioni apocalittiche. Ora c'è bisogno di altro. Anche in azienda. Una crisi così onnipresente può solo diventare cambiamento e progettazione del futuro che vogliamo.

—Rischi assortiti Ce n'è per tutti i gusti

Vuoi rischi climatici per la tua azienda? Allora accomodati. Ce ne sono talmente tanti che ora diventa anche un business occuparsene. Per esempio, la società spagnola Mitiga Solutions utilizza l'intelligenza artificiale per calcolare la misura in cui un'azienda sarà colpita dai rischi climatici in futuro. Esagerato? Mica tanto. Le ondate di calore sempre più intense hanno anche un impatto economico: quando le temperature aumentano, il ritmo di lavoro e la produttività diminuiscono, mentre allo stesso tempo si verificano più incidenti perché le persone corrono più rischi. Vuoi ChatGPT? Allora devi prenderti anche FraudGPT, il nuovo strumento di cybercrime potenziato dall'IA. Si diffonde a macchia d'olio, perché? Perché, ironia della sorte, anche questo "GPT" è facile da usare e molto user friendly per i nuovi criminali amatoriali. Vuoi le sanzioni? Allora beccati l'effetto boomerang e la deindustrializzazione e ricordati quanto afferma un rapporto Bankitalia "come la crisi con la Russia affossa l'industria UE". Vuoi essere sempre connesso? Sì, lo sappiamo: "il tutto in rete" aumenta la complessità e crea nuovi guai. Certo, ma ora occhio all'attacco EMP dallo spazio. La Russia (ma anche molti altri) potrebbe lanciare un missile che sale ad alta quota e che fa esplodere una piccola testata nucleare. Questo non produce un fungo, ma solo un bagliore bluastrò. Conseguenze? L'esplosione nucleare crea un'onda d'urto elettromagnetica che danneggia o distrugge tutti i dispositivi alimentati in un ampio raggio: computer, generatori, sistemi radar, automobili, persino i semafori. Per chiudere, e per rendere tutto ancora più eccitante, ecco il trio da tenere d'occhio: i rischi striscianti (es. desertificazione), quelli strutturali (es. crisi del sistema unipolare) e gli shock improvvisi (es. pandemia digitale). Non male per iniziare, vero?



—Future commerce

Lo shopping è morto



<http://tinyurl.com/yc4r58d4>
<https://www.nahkauf.de/nahkauf-box>
<https://www.mymoria.de>

Fatevene una ragione. Il Gottlieb Duttweiler Institut non le manda a dire nemmeno ai grandi del commercio e, senza tanti giri di parole, decreta, in due paper, la fine dello shopping come attività principe dell’“having fun”. Per salvarlo, bisogna giocare la carta delle 4 P, dicono.

—Il tempo stringe

Alla ricerca del retail perduto

Sintetizzare un corposo paper non è mai facile. Ci proviamo in alcuni punti e tesi.

1) Lo shopping è morto. Motivo? Il 30% della popolazione è sottoposta a una pressione di tempo nella vita di tutti i giorni e la maggioranza dichiara che questa pressione è aumentata negli ultimi cinque anni. Una persona su due preferirebbe dedicare il proprio tempo ad altro piuttosto che allo shopping. Uno su tre lo considera un lavoro e uno su quattro preferirebbe farne a meno. Solo il 15% considera lo shopping un passatempo piacevole. Il tempo sta diventando la risorsa critica nelle decisioni dei consumatori e una delle maggiori sfide per i rivenditori.

2) Opportunità nel segmento ultra-lusso. Ne abbiamo parlato nel Dirigibile 99. Il mercato dello 0,1% è il mercato del futuro, anche per il gdi. La domanda di yacht di lusso è raddoppiata tra il 2019 e il 2023. In generale, il numero di persone ultra-ricche continua ad aumentare, quindi anche il segmento ultra-lusso crescerà fortemente nei prossimi anni.

3) Cassa self-service giunta al capolinea. In futuro, telecamere con riconoscimento delle immagini monitoreranno ogni movimento nel negozio. I dati saranno utilizzati per creare un “gemello digitale”, cioè una simulazione con tutti i prodotti e le persone. Con il suo aiuto, si può registrare ciò che il cliente acquista e addebitare l’acquisto sul suo conto. La cassa diventa superflua.

4) I grandi magazzini sono “phygital”. Il Wow di Madrid funge per il gdi da case history. «Dobbiamo fare in modo che le nuove generazioni siano entusiaste dei negozi fisici» dice il ceo di Wow, che si sviluppa su sette piani e ospita negozi occupati principalmente da piccole aziende di moda che hanno iniziato su internet rivolgendosi ai giovani e che ora si stanno avventurando nel retail fisico.

5) Infine, la strategia delle quattro P. Per rendere lo shopping nuovamente attraente per i clienti, il retail deve diventare più veloce (Promptness), più vicino (Proximity), più piacevole (Pleasure) e più significativo (Purpose). Provate (quinta P).

—Survival format Esercizi di riformattazione

E speriamo non di rottamazione. Che forma può prendere un format e, dunque, un negozio? Basta interpretare bene la forma del format per salvarsi o serve anche la sostanza? Intanto, qualcuno giura che questi tre sono format con futuro.

1) Negozi automatici senza personale. Se ne parla da “secoli”. Certo, i soliti Amazon store, ma anche classiche catene di supermercati come Rewe che, con i box Nahkauf (negozi di prossimità nelle periferie e piccoli comuni), funziona senza personale e con un assortimento di circa 700 prodotti. Stessa cosa per la catena di supermercati Tegut. E comunque niente di nuovo.

2) Versione piccola di grandi negozi. MediaMarket sta aprendo i negozi Xpress, mini corner con gamma ridotta. Aveva fatto parlare parecchio MachBar di Obi, l'originale concept store di bricolage con laboratori e massimo 1.000 metri quadrati di superficie. Aveva vinto anche il Red Dot Design Award 2022. Della serie, un premio non vi salverà. Infatti, dopo la fase test di due anni, il negozio a Colonia ha chiuso.

3) Negozi offline di brand online. Anche questo è già un trend consolidato. Il commercio virtuale invade anche quello reale. Degno di nota l'impresa funebre digitale Mymoria, che sta facendo breccia nei centri urbani. Ha già aperto delle “dead boutique” a Francoforte, Amburgo, Monaco, Colonia, Lipsia e Norimberga. Le stanze, luminose e accoglienti, fanno quasi flagship store di moda.



SCARICA:

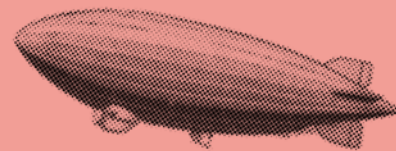
**RETHINK RETAIL: BE BOLD,
STAY FOCUSED, EARN TRUST**
<http://tinyurl.com/3fnftkzr>

GOING SHOPPING IS DEAD
<http://tinyurl.com/535avacb>



FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



PARLA COME MUSK

Elon Musk parla disinvolto in francese, polacco, cinese e tutto quello che gli pare. Il software di traduzione assistita di HeyGen lo rende possibile. Il programma traduce automaticamente le parole pronunciate in un video in qualsiasi lingua. Ma non è tutto: anche i movimenti delle labbra vengono adattati automaticamente, mentre la voce viene imitata digitalmente. È possibile testare gratuitamente il servizio. Per ora la traduzione richiede ancora qualche tempo, ma

è prevedibile che in futuro funzionerà in tempo reale. Quindi non avremo mai più bisogno di imparare una lingua straniera? Beh, la domanda di corsi di lingua è destinata a diminuire. Tuttavia, la conoscenza delle lingue straniere rimarrà essenziale, soprattutto nei ruoli dirigenziali. Dopotutto, i legami sociali possono essere creati solo attraverso il dialogo diretto e la "complicità" di condividere con scioltezza il sentiment di un lingua (vedi cultura).

➤ <https://www.heygen.com>



VORTEXBLADELESS.COM

Turbina eolica senza elica. L'invenzione della startup spagnola Vortex Bladeless è silenziosa e funziona indipendentemente dalla direzione del vento.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=RCbVIKU9FBwù>



KIZIK.COM/EN-ES

Mai più allacciare le scarpe. Con Kizik il tallone si ripiega in modo che la scarpa sia aperta sul retro come una pantofola. Il design è protetto da 62 brevetti.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=6fbU5GsEnzQ>



EAZEYE.COM

Eazeye è il primo monitor con retroilluminazione naturale. È trasparente, in modo che la luce del giorno possa trasparire da dietro.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=mR7lgCtko7c>



ABOUTAMAZON.COM

Amazon sperimenta per la prima volta robot umanoidi in un sito vicino a Seattle. Progetto lanciato senza grande clamore e pubbliche relazioni. Ovvio.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=ZWonAz7Kczs>



SMART.COOP.FARM

Coop è una casa computerizzata per polli. Intendo veri polli per vere future uova. Per allevatori amatoriali che non ne vogliono sapere di insetti. Corretto.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=16jGp0Bh0Hs>



AIBUSINESS.COM

Ci mancava lo zaino sapientone chiacchierone dotato di IA. Microsoft lo ha appena brevettato. Finiti i tempi delle camminate contemplative in montagna.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=uB-4AGLeeVc>



MANAGERITALIA SERVIZI

I SERVIZI PER LA PROFESSIONE

Per fare il punto su diversi aspetti della professione, ecco alcuni dei principali servizi che Manageritalia e le sue Associazioni e società collegate offrono al riguardo

I manager associati a Manageritalia possono fruire in modo agile e immediato di un pacchetto di servizi online, accedendo al sito Manageritalia, e/o in modo fisico presso le Associazioni territoriali. Sono quasi sempre compresi nella quota associativa, prestati da professionisti interni o ester-

ni, che garantiscono competenza e qualità ai massimi livelli.

Di seguito, in sintesi, un quadro dei principali. Per saperne di più, vai su www.manageritalia.it, oppure scrivi alla tua Associazione di appartenenza: <https://bit.ly/AATTManageritalia>.





Consulenza di carriera e transizione professionale



XLabor è la divisione di Manageritalia dedicata al lavoro manageriale.

Tra i suoi servizi principali, percorsi di orientamento professionale, eventi dedicati al mercato del lavoro con head hunter, direttori hr, assessment, certificazione di competenze, convenzioni per career counseling e coaching.

XLabor supporta inoltre i dirigenti nella transizione professionale, anche per quanto previsto dal programma di politiche attive incluso nel contratto dirigenti del terziario.

Per saperne di più:

<https://xlabor.it>

BenEssere manager



BenEssere manager è il servizio di consulenza psicologica e benessere dedicato agli associati di Manageritalia.

Perché anche quando i momenti vincenti (o positivi) ci sommergono o ci si sente in difficoltà e si hanno dei dubbi, saper chiedere aiuto è importante e riceverlo in modo professionale ancora di più. Per accedere al servizio, contatta la tua Associazione territoriale.

Per saperne di più:

<https://www.manageritalia.it/benessere-manager/>

Checkup retributivo



Grazie alla collaborazione con JobPricing, i manager associati possono consultare JP Analytics, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con 1.900 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati.

Dall'area riservata My Manageritalia, attiva gratuitamente la versione di prova e ottieni la valutazione retributiva di mercato della tua posizione e di un'altra a tua scelta.

Accedi alla tua area riservata:

<https://bit.ly/MyManageritalia>

AskMit



Da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, con **AskMit** puoi ricevere informazioni e assistenza in ambito lavorativo,

servizi Caaf, previdenziale, legale e fiscale, assicurativo, Fasdac. La qualità e l'affidabilità di AskMit sono garantite da un team di professionisti multidisciplinare formato dagli esperti di Manageritalia e da avvocati, notai, giuslavoristi e altri specialisti appartenenti a studi professionali di tutta Italia.

Accedi alla tua area riservata:

<https://bit.ly/MyManageritalia>

Per saperne di più:

<https://bit.ly/servizio-AskMit>



Consulenza contrattuale

Per valutare come gestire al meglio cambi di incarico (cambi alla

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

Cerca la tua Associazione:

<https://bit.ly/AATTManageritalia>



Previdenza

La previdenza va gestita attivamente e sin da subito, non solo quando si è vicini alla pensione.

Attraverso AskMit forniamo una consulenza puntuale online in 48 ore, sia sulla previdenza contrattuale sia su quella obbligatoria, fissando poi, quando necessario, appuntamenti di persona. Il servizio di consulenza sulla previdenza obbligatoria (Inps, ex Enpals, ex Inpdai ecc.) viene svolto in partnership con Enasco solo in videoconferenza ed è possibile fissare un appuntamento attraverso AskMit, all'interno dell'area riservata My Manageritalia (accesso con user Id e password Manageritalia).

Accedi alla tua area riservata:

<https://bit.ly/MyManageritalia>

CON 50&PIÙ CAF È PIÙ FACILE

Grazie all'annuale accordo tra Manageritalia e il Centro autorizzato di assistenza fiscale, è disponibile in tutte le Associazioni territoriali un'ampia gamma di servizi utili, a cominciare dalla compilazione del modello 730

Cosa prevede l'accordo

- Assistenza alla compilazione delle dichiarazioni dei redditi modello 730, da inviare entro il 30 settembre; la dichiarazione precompilata sarà invece accessibile dal 30 aprile;
- raccolta delle schede conformi al modello approvato con decreto del ministro delle Finanze, sottoscritte dal contribuente, contenenti le scelte operate dai contribuenti ai fini della destinazione dell'8, del 5 e del 2 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche;
- elaborazione e trasmissione in via telematica all'amministrazione finanziaria delle dichiarazioni dei redditi e del modello 730/4;
- consegna di copia delle dichiarazioni a ciascun contribuente;
- calcolo e compilazione del modello F24 Imu;
- predisposizione e stampa della dichiarazione Imu;
- visure catastali per immobili o terreni di proprietà del dichiarante;
- dichiarazioni di successione;
- domande di voltura al catasto edilizio urbano e al catasto dei terreni;
- gestione dei contratti di locazione;
- gestione colf e badanti (disponibile in numerose province d'Italia), con servizi di:
 - consulenza per l'orientamento preliminare nell'individuazione dei corretti livelli da appli-



**TARIFE PER GLI ASSOCIATI**

(salvo condizioni di maggior favore presenti a livello locale)

Servizi per la dichiarazione dei redditi

🔗 Assistenza alla compilazione 730 singolo	€	50
🔗 Assistenza alla compilazione 730 congiunto	€	70
🔗 Maggiore pratica complessa:		
→ verifica documentazione per applicazione detrazioni relative a spese per recupero edilizio/risparmio energetico/superbonus 110%, superiore a € 50.000 ed esclusivamente nel primo anno di applicazione/nuovo cliente, rimangono escluse le spese condominiali;	€	20
→ assistenza compilazione rigo G4 esclusivamente per redditi di lavoro svolto all'estero e per usufruire del credito d'imposta sulle imposte assolute a titolo definitivo.	€	20

Altri servizi

🔗 Servizio Imu - elaborazione e stampa modello F24:		
→ fino a 5 immobili (acconto)	€	12
→ oltre 5 immobili (acconto)	€	15
→ fino a 5 immobili (saldo)	€	12
→ oltre 5 immobili (saldo)	€	15
🔗 Dichiarazioni di successione	€	350
🔗 Domande di voltura per fabbricati e terreni (prima)	€	100
🔗 Domande successive nell'ambito della stessa dichiarazione	€	70
🔗 Visure catastali per i primi 5 immobili (o frazione di 5)	€	18,30
🔗 Per ogni ulteriore gruppo di 5 immobili o frazione di 5 nell'ambito della stessa provincia e per lo stesso dichiarante	€	6,10
🔗 Gestione contratti di locazione	sconto	15%
🔗 Gestione colf e badanti per numerose province d'Italia	sconto	15%

I prezzi sono da intendersi comprensivi di Iva.

- care alla figura professionale da assumere;
- stipula e predisposizione della lettera di assunzione;
- denunce obbligatorie di inizio, fine rapporto e variazione all'Inps;
- elaborazione prospetti paga mensili e tredicesima;
- gestione ferie, malattia, maternità, infortunio;
- elaborazione prospetto paga di fine rapporto;
- elaborazione modello CU;
- calcolo dei contributi previdenziali e produzione dei modelli di versamento PagoPA.

Importante

Per poter fruire dei servizi gli associati devono presentare la propria card associativa digitale o una copia cartacea. Anche i familiari potranno fruire della card dell'iscritto ed essere quindi "riconosciuti".

Ricordiamo agli associati che la card si trova nell'app Manageritalia, nella sezione riservata al proprio profilo personale, dove mantiene le stesse caratteristiche e funzionalità di sempre (in alternativa, la si trova nell'area riservata My Manageritalia).



GESTIONE SEPARATA INPS 2024

*Le aliquote contributive per i lavoratori parasubordinati.
Confermati i valori in vigore nel 2023*

I criteri per determinare la contribuzione differiscono in base alle caratteristiche dell'attività lavorativa, distinguendo tra collaboratori e figure assimilate e professionisti titolari di partita Iva (vedi tabella).

L'aliquota contributiva e di computo (Ivs) per i collaboratori e le figure assimilate iscritti in via esclusiva alla Gestione separata è pari al 33%, al 25% per i liberi professionisti titolari di partita Iva e al 24% per i titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria.

Il contributo dello 0,72% (0,50%+0,22%) garantisce le tutele in caso di maternità e malattia e gli assegni per il nucleo familiare.

La ripartizione dell'onere contributivo tra collaboratore e committente è stabilita nella misura rispettivamente di un terzo e due terzi e l'obbligo del versamento dei contributi è in capo all'azienda committente.

Titolari di partita Iva

I titolari di partita Iva hanno il contributo a proprio carico, che viene versato tramite modello F24 telematico alle scadenze fiscali previste per il paga-

mento delle imposte sui redditi. Tuttavia, il professionista può addebitare al cliente in fattura, a titolo di rivalsa, un'aliquota pari al 4% dei compensi lordi. L'esercizio di tale facoltà ha rilevanza solo nei rapporti fra il professionista e il cliente ed è del tutto ininfluenza ai fini del versamento alla Gestione separata, poiché a quest'ultimo dovrà provvedere sempre e comunque il professionista e per l'intero importo.

La rivalsa del 4% ha natura reddituale e non contributiva. Deve quindi essere assoggettata a ritenuta d'acconto e concorre, inoltre, a formare la base imponibile Iva. Se il professionista intende inserire in fattura la rivalsa Inps è tenuto a concordarla con il proprio committente per iscritto, nel contratto di collaborazione.

Massimale e minimale contributivi

Per il 2024 il massimale contributivo annuo è pari a 119.650 euro e il minimale di reddito a 18.415 euro. Se alla fine dell'anno il minimale non è stato raggiunto, ci sarà una contrazione dei mesi accreditati in proporzione alla contribuzione versata.

CRITERI PER LA DETERMINAZIONE DEI CONTRIBUTI

Collaboratori e figure assimilate	Aliquote
Non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie per i quali è prevista la contribuzione aggiuntiva Dis-Coll, compresi amministratori e sindaci.	35,03% (33 Ivs + 0,72 + 1,31 Dis-Coll)
Non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie per i quali non è prevista la contribuzione aggiuntiva Dis-Coll.	33,72% (33 Ivs + 0,72)
Titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria.	24% (Ivs)
Liberi professionisti titolari di partita Iva	
Non assicurati presso altre forme pensionistiche obbligatorie.	26,07% (25 Ivs + 0,72 + 0,35 Iscro)
Titolari di pensione o provvisti di altra tutela pensionistica obbligatoria.	24% (IVS)



Assicurazione in caso di disoccupazione Dis-Coll

La Dis-Coll è il trattamento di disoccupazione per i collaboratori senza altra copertura previdenziale, finanziato con un contributo pari all'1,31% a decorrere dal 1° gennaio 2022. Tale contributo è dovuto anche dai soggetti i cui compensi derivano da:

- uffici di amministratore, sindaco o revisore di società, associazioni e altri enti con o senza personalità giuridica, anche se tali soggetti non sono beneficiari della relativa prestazione;
- rapporti di collaborazioni coordinate e continuative;
- dottorato di ricerca, assegno, borsa di studio.

Continuano a restare esclusi dall'applicazione dell'aliquota contributiva di finanziamento della prestazione Dis-Coll i compensi corrisposti come componenti di commissioni e collegi, gli amministratori di enti locali, i venditori porta a porta, attività di lavoro autonomo occasionale, gli associati in partecipazione (non ancora cessati) e i medici in formazione specialistica.

I beneficiari devono essere privi di partita Iva al momento della presentazione della domanda e iscritti in via esclusiva alla Gestione separata.

CALCOLO, DURATA E REQUISITI

Per il calcolo della Dis-Coll si applicano i medesimi criteri e massimali previsti per la Naspi. La durata della prestazione è pari a un massimo di sei mesi, con riferimento ai quali non è previsto l'accredito di contributi figurativi.

I requisiti che devono sussistere contestualmente al momento della presentazione della domanda sono, oltre allo stato di disoccupazione, un mese di contribuzione nella Gestione separata maturato nel periodo che va dal 1° gennaio dell'anno civile precedente la data di cessazione dal lavoro fino all'evento di cessazione.

Indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa - Iscro

L'Isco è uno strumento di supporto economico pensato per i liberi professionisti in partita Iva iscritti alla Gestione separata Inps. È stata introdotta in via sperimentale per il triennio 2021-2023 e resa stabile dalla legge finanziaria per il 2024, che

ne ha anche ampliato i requisiti reddituali di accesso.

L'Isco non può essere richiesta nel biennio successivo all'anno di inizio di fruizione della stessa. La misura del sussidio è pari al 25% dell'ultimo reddito certificato, su base semestrale, entro un limite minimo e massimo, fissati rispettivamente in 250 e 800 euro mensili.

L'erogazione dell'indennità è condizionata alla partecipazione a percorsi di aggiornamento professionale ed è soggetta a limiti di spesa annuali. Viene erogata per sei mesi dal primo giorno successivo alla data di presentazione della domanda, da effettuarsi in modalità telematica entro il 31 ottobre di ogni anno. Nella richiesta dovranno anche essere autocertificati i redditi prodotti negli anni precedenti ed è previsto il coinvolgimento dell'Agenzia delle entrate per la verifica degli stessi.

Per il periodo in cui si percepisce l'indennità non è riconosciuta la contribuzione figurativa. Inoltre, da quest'anno essa concorre alla formazione del reddito da lavoro (diversamente da quanto stabilito per il triennio 2021-2023 di sperimentazione).

I REQUISITI PER RICEVERE L'INDENNITÀ

Al momento della domanda e per tutta la durata dell'erogazione dell'indennità, occorre:

- non essere titolari di trattamento pensionistico diretto e non essere assicurati presso altre forme previdenziali obbligatorie, né essere beneficiari di reddito di inclusione;
- avere prodotto un reddito di lavoro autonomo, nell'anno precedente alla presentazione della domanda, inferiore al 70% della media dei redditi da lavoro autonomo conseguiti nei due anni antecedenti all'anno precedente alla presentazione della domanda;
- avere dichiarato nell'anno precedente alla presentazione della domanda un reddito non superiore a 12.000 euro;
- essere in regola con la contribuzione previdenziale obbligatoria;
- essere titolari di partita Iva attiva da almeno tre anni, per l'attività che ha dato titolo all'iscrizione alla Gestione separata. La chiusura della partita Iva mentre si percepisce il contributo determina la perdita del diritto e l'obbligo di restituzione degli importi erogati dopo la cessazione dell'attività. ■



CONGRESSO: QUELLO CHE SAREMO DIPENDE DA TUTTI NOI!

A partire da marzo si tengono le assemblee elettive e i pregressi delle Associazioni territoriali che culmineranno il 14 e 15 giugno con l'elezione dei vertici della Federazione e il congresso nazionale. Siamo tutti chiamati a partecipare e contribuire con le nostre idee



E un momento particolarmente importante per Manageritalia. La nostra Organizzazione celebra infatti nei prossimi mesi le elezioni dei nuovi vertici a livello territoriale e nazionale, contestualmente con i pregressi e il congresso nazionale. Momenti determinanti per delineare il nostro futuro.

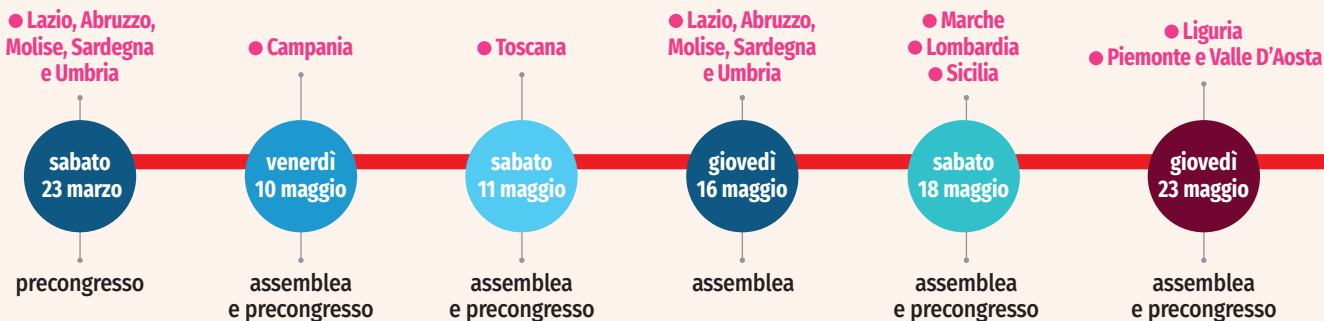
Ci sarà sicuramente un ricambio naturale, soprattutto tra le circa 200 persone che costituiscono i consigli direttivi delle Associazioni e i vertici della Federazione. Un ricambio agevolato dall'ingresso negli organi elettivi di associati da tempo vicini all'Organizzazione e impegnati nei vari gruppi di lavoro che costituiscono linfa vitale del nostro mondo. Spesso uno scambio, perché tanti poi continueranno a lavorare e impegnarsi su vari fronti, senza alcun ruolo di governo, ma forti di entusiasmo e partecipazione.

Nelle assemblee i candidati (dopo le candidature

raccolte entro il 15 marzo) si presenteranno spesso in squadra con i loro programmi e obiettivi. I consigli direttivi eletti, dopo aver scelto al loro interno il presidente, i vicepresidenti e i componenti di giunta, si ritroveranno all'assemblea nazionale per eleggere presidente e vicepresidenti della Federazione. Durante il giorno delle assemblee si terranno anche i pregressi (a parte il Lazio, che ha due date distinte) dove verranno espressi contributi con specifiche mozioni da votare e portare al congresso nazionale. I quattro macro-temi scelti per questa tornata congressuale sono riportati a seguire con alcuni sottotemi e saranno il punto di partenza per raccogliere i contributi provenienti da tutti i territori a livello nazionale.

La discussione comincerà quasi da subito, dialogando e portando contributi grazie a una community online aperta a tutti i manager associati e a un'apposita indagine.

LE DATE DELLE ASSEMBLEE E DEI PRECONGRESSI TERRITORIALI



I temi al centro del congresso

Esponiamo in estrema sintesi i temi portanti dei lavori congressuali elaborati e approvati dai consigli direttivi delle associazioni e dal comitato dei presidenti. Ciascun tema è inquadrato secondo alcune direttrici che lo caratterizzano e che in parte si sono sviluppate negli ultimi anni, così come

offre nuovi spunti su cui tutti siamo invitati a portare il nostro contributo. Abbiamo bisogno di te e delle tue idee per poter decidere la strategia migliore. Vai su <https://meeting.manageritalia.it>, accedi con le tue credenziali Manageritalia e contribuisci al “Congresso che vorrei”.


1

VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI

- **Manager per i territori**
- **Valorizzazione del Sud**

Molti sono i fattori al centro di una valorizzazione dei territori e della loro indispensabile crescita. In quest’ottica, da tempo Manageritalia si è mossa su alcune principali direttrici.

A cominciare da un aumento della managerialità in tutto il Paese e soprattutto nel Mezzogiorno, forti del fatto che la crescita a livello quantitativo e qualitativo è guidata da quelle aziende più strutturate che, anche grazie a una buona presenza e gestione manageriale, riescono a competere e crescere anche all’estero.

A seguire, bisogna puntare a strutturare l’offerta turistica sui territori, anche con una maggiore presenza della figura del destination manager, che oltre a valorizzare e vendere il territorio come destinazione contribuisce a mettere in siner-

gia i vari attori pubblici e privati. In tutto questo, l’Autonomia differenziata presenta certamente rischi e opportunità.


2

UN NUOVO PATTO SOCIALE: LAVORO, WELFARE, EQUITÀ

- **Welfare e sussidiarietà - Manageritalia leader innovatore**
- **Trasformazione del lavoro**

A fronte di una ritirata del welfare pubblico e della forte crescita del debito, la sussidiarietà diventa sempre più vitale, anche nell’ottica di allargare la platea dei beneficiari.

Temi come sanità, previdenza e politiche attive per l’impiego costituiscono da sempre per Manageritalia un impegno a livello contrattuale per i dirigenti e, a livello collettivo e personale, anche per quadri ed executive professional, individuando soluzioni integrative e/o alternative in grado di coprire bisogni crescenti. Un’azione che riguarda anche l’employability, puntando su formazione e politiche attive

Per approfondimenti su location, orario e modalità di iscrizione cerca la tua Associazione su <https://www.manageritalia.it/associazioni-territoriali/>

● Friuli Venezia Giulia
● Trentino-Alto Adige

● Emilia Romagna
● Puglia, Calabria e Basilicata
● Veneto

● Manageritalia
Executive
Professional

venerdì
24 maggio

assemblea
e pregresso

sabato
25 maggio

assemblea
e pregresso

sabato
1° giugno

assemblea
e pregresso

FEDERAZIONE
venerdì 14
e sabato 15 giugno
assemblea
e congresso

a supporto delle fasi di transizione professionale. Aspetto cruciale di questo impegno è anche la difesa dei manager dalle troppo frequenti e pesanti incursioni dello Stato, che per fare cassa colpisce a livello fiscale e previdenziale i pensionati e i lavoratori sopra una certa soglia di reddito.

In tutto questo, la trasformazione del lavoro ha un ruolo determinante e i manager hanno tanto da dire e da fare come singoli o attraverso la rappresentanza di Manageritalia.

tanti aspetti di sostenibilità dell'Organizzazione riassunti da tempo nel Report integrato. Una visione che si allarga all'ambito di applicazione del codice etico a tutti i soggetti, società e persone, con ruoli importanti nel nostro operare.



3

CRESCITA SOSTENIBILE ED ECONOMIA DEI SERVIZI

- **Crescita, competenze e prospettive**
- **Etica e società: protagonisti della transizione**

La sostenibilità è uno dei driver dello sviluppo futuro e i manager sono e devono essere sempre più tra i protagonisti della diffusione di buone pratiche e azioni fattive. Un impegno che vede tra gli attori principali le Associazioni territoriali, anche con specifici gruppi di lavoro, e Prioritalia, il veicolo dei manager per valorizzare il loro impegno nella società.

L'azione di Manageritalia non si arresta solo all'analisi degli aspetti ambientali, ma coinvolge, oggi più che mai, ambiti sociali attraverso l'inclusione e la valorizzazione di tutte le persone, dando senso al lavoro collettivo e assumendo, in qualità di manager, il ruolo sempre più rilevante nella governance.

Guardando al nostro interno, vanno rafforzati anche i



4

RAPPRESENTANZA E GOVERNANCE

- **Governance e competenze associative**
- **Formazione, selezione, confronto e dialogo tra associati: nuovi strumenti**

La rappresentanza del management del terziario si esplica con la tutela contrattuale e l'interlocuzione con la politica e le istituzioni su tutti gli ambiti di welfare, fiscali ecc. che impattano sulla categoria e sul Paese.

A questo si aggiunge, in modo sinergico e complementare, l'azione di Manageritalia per portare in tutte le sedi il contributo dei propri associati allo sviluppo economico e sociale del Paese. Attività che coinvolgono le Associazioni, ma soprattutto la Federazione e Cida, la Confederazione di manager e alte professionalità del pubblico e del privato.

Per mantenere e rafforzare l'efficacia di questa azione è necessaria una governance sempre più rappresentativa del management del terziario e delle sue varie sfaccettature di figure manageriali, settori e comparti, adeguatamente formata, scelta per competenza e merito, motivata e capace di fare squadra ai massimi livelli. ■

EDIZIONE SPECIALE FINO AL 30/4/2024

Adesioni già a partire da € 10.000
e fino a € 3.000.000



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



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



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



UNA SALUTE RINNOVATA

Il bilancio del lavoro svolto dal consiglio di gestione del Fasdac al termine del mandato triennale 2021-2023



Rafforzamento del modello assistenziale, apertura a prestazioni e servizi innovativi, efficientamento dei processi aziendali, partecipazione attiva alla definizione di un nuovo ruolo della sanità integrativa nel sistema nazionale di tutela della salute: queste le quattro macroaree su cui si è concentrato il consiglio di gestione del Fondo, insediatosi a dicembre 2020. Un lavoro intenso che ha visto i rappresentanti delle parti sociali (Confcommercio e Confetra per le aziende e Manageritalia per i dirigenti) impegnarsi, in un clima di condivisione, nel tracciare le linee guida dell'attività del Fasdac per il triennio 2021-2023.

Il contesto di riferimento

Post-pandemia - Il consiglio di gestione ha voluto innanzitutto imprimere un impulso alla ripresa delle prestazioni che gli assistiti avevano ridotto o a cui avevano dovuto rinunciare durante la pandemia per l'impossibilità di spostarsi o per la paura di frequentare i luoghi di cura. Basti pensare che il 2020 aveva registrato, rispetto all'anno precedente, una riduzione delle prestazioni sia in termini di pratiche sia di rimborsi (entrambi -13%).

“Ripartiamo dalla prevenzione” - È lo slogan del IX programma di prevenzione 2021-2022. L'obiettivo era puntare sulla prevenzione intesa come investimento nel bene salute in un rinnovato clima di speranza e

fiducia per il futuro. Il programma introduceva per la prima volta un secondo livello di prevenzione mediante una serie di accertamenti diagnostici interamente a carico del Fondo, qualora l'esito dei moduli di primo livello avesse richiesto degli approfondimenti.

Crescita di iscrizioni e prestazioni - Rispetto al 2020, nel triennio 2021-2023 aumenta il numero di aziende e dirigenti iscritti (rispettivamente +13% e +22%). Alla fine dello scorso anno la popolazione assistita, compresi i familiari, contava oltre 112.000 unità. Conseguentemente sono aumentate le pratiche (+54%) e il valore dei rimborsi (+32%). Sono cresciuti gli sforzi della struttura del Fondo e delle Associazioni Manageritalia per affrontare i maggiori impegni.

Il rafforzamento del modello assistenziale

Prevenzione anche per i pensionati - Nel convincimento che oggi la medicina deve mettere al centro la prevenzione come modo per promuovere la salute anche per i “meno giovani”, dal 2022 viene esteso questo livello di assistenza ai dirigenti in pensione e ai superstiti. Anche per effetto dell'ampliamento della platea dei beneficiari, la spesa per la prevenzione raggiunge a fine biennio i 2,7 milioni di euro, contro i 2 milioni del biennio precedente. La spesa è proiettata a superare i 4 milioni di euro nel programma in corso 2023-2024.

Progetto post-Covid - Sempre nel 2022 viene dato il via al progetto finalizzato ad assistere, mediante accertamenti a carico del Fondo, coloro che, successivamente alla fase acuta del Covid-19, continuavano a manifestarne sintomi ed effetti.

Due nuovi pacchetti - In occasione dell'avvio del X programma 2023-2024, l'offerta si amplia di due ulteriori moduli relativi alla prevenzione delle malattie respiratorie e a quella oncologica della cute, per i quali, analogamente agli altri, sono previsti accertamenti diagnostici di secondo livello.

Manovra per il miglioramento delle prestazioni - La riduzione della spesa per i rimborsi conseguente alla pandemia induce il consiglio a varare una manovra espansiva sulle prestazioni per circa 5 milioni di euro, rafforzando l'impegno economico del Fondo sull'odontoiatria, la prevenzione, i ricoveri a carattere non acuto e le prestazioni sociali a rilevanza sanitaria.

Per l'**odontoiatria** la manovra stanziava 3 milioni di euro attraverso una serie di interventi: aumento dal 70 all'80% della compartecipazione nella forma diretta e il conseguente aumento delle tariffe di rimborso in quella indiretta; ampliamento dei rimborsi alla branca della parodontologia ed estensione dell'igiene orale alla forma indiretta.

I ricoveri di natura non acuta costituiscono l'ambito delle **prestazioni sanitarie a carattere sociale**. Vengono elevate le tariffe per il rimborso delle giornate di degenza presso le Rsa (Residenze sanitarie assistenziali), i ricoveri particolari per le malattie nervose e mentali e i ricoveri riabilitativi.

È invece un'importante novità l'apertura al nuovo livello di assistenza, al momento nella sola forma indiretta, delle prestazioni sociali a rilevanza sanitaria. Si tratta di ricoveri sociosanitari presso strutture quali le case di riposo, case famiglia, case protette, i centri diurni e le residenze per gli anziani. Una prima offerta di prestazioni che intende dare risposta al fenomeno dell'invecchiamento, che riguarda anche la popolazione assistita dal Fondo.

A parziale compensazione delle maggiori spese, la manovra prevede l'introduzione del 10% di compartecipazione nella forma diretta per le terapie fisiche e riabilitative, ambito dove il Fondo ha riscontrato nel tempo ampi margini di inappropriatazza. Conseguentemente, sono state ridotte le tariffe di rimborso nella forma indiretta.

Alla fine dello scorso anno, in occasione dell'aggiornamento del Nomenclatore tariffario 2024, viene in-

trodotto un nuovo livello di assistenza dedicato alla medicina territoriale e domiciliare in linea con i recenti indirizzi del Servizio sanitario nazionale volti a valorizzare la **"Casa come primo luogo di cura"**.

Nella stessa sede, l'organo di governo del Fondo vara due ulteriori misure: l'inserimento delle analisi cliniche di genomica, prevedendo, accanto alla consulenza genetica, 20 pacchetti con pannelli completi per una serie di ambiti (dalla prevenzione dell'ictus a quella tumorale multigenica) e l'elevazione dei massimali di prestazioni sanitarie in favore di soggetti affetti da disturbi dello spettro autistico, disturbi specifici dell'apprendimento, da disabilità intellettiva e da disturbo da deficit dell'attenzione/iperattività.

Sulla stessa tematica, il Fondo stipula con la Fondazione Santa Lucia Irccs di Roma una convenzione diretta di percorsi neuroriabilitativi in regime ospedaliero per pazienti con gravi lesioni del sistema nervoso.

Prestazioni e servizi innovativi

Videoconsulti medico-specialistici - In coerenza con le più recenti linee-guida in sanità fatte anche proprie dal Pnrr, nel maggio del 2023 viene compiuto un primo passo verso la telemedicina, promuovendo un progetto sperimentale di due anni per i videoconsulti. Il progetto, denominato MyClinic Fasdac e realizzato in collaborazione con Generali Welion e Europe Assistance, vuole "avvicinare" gli assistiti del Fondo al bene salute, offrendo loro la possibilità di interloquire a distanza con un medico scelto tra 24 specialità, trasmettere e scaricare immagini, referti e prescrizioni nonché compilare una cartella clinica personale utile per successivi contatti con altri specialisti. Il servizio è a carico del Fondo e si rivolge a tutti gli assistiti.

Copertura Long term care (Ltc) - Forti di una specifica previsione stabilita dalla contrattazione collettiva, il Fondo amplia la propria offerta con la copertura Ltc. La copertura, rivolta ai dirigenti in servizio e proscrittori volontari, prevede la corresponsione di una rendita annua di 30.000 euro.

Progetto "genitorialità" - È lo slogan che il consiglio di gestione ha voluto dare a un progetto dedicato a sostenere i genitori di bambini fino a tre anni di età. Il progetto prevede che il Fondo si faccia carico della quota di compartecipazione prevista per le prestazioni in convenzione sia relative ai bambini sia ai genitori stessi. Il rilascio del progetto è previsto entro l'anno.

Nuovo sito web - Durante la consiliatura viene pubblicata la terza versione del sito web istituzionale del

Fasdac. Il sito è costruito in logica “smart and friendly”, per essere più immediato e fruibile, trasmettendo un’immagine del Fondo più moderna e coerente con i tempi.

L’efficientamento dei processi aziendali

In stretta sinergia con la direzione, il consiglio ha promosso l’adozione di strumenti e metodologie di lavoro che potessero efficientare i processi aziendali e, nel contempo, ridurre i costi di gestione (nel 2023 l’incidenza sui contributi è risultata inferiore al 5%). In questo ambito si colloca la reingegnerizzazione di alcune fasi lavorative attraverso la dematerializzazione dei processi, nonché il potenziamento delle attività di controllo formale (amministrativo) e sostanziale (appropriatezza medico-sanitaria) delle pratiche. Particolare attenzione è stata posta sulla valorizzazione della gran mole di dati disponibili attraverso l’acquisizione di uno strumento di business intelligence e l’individuazione di un presidio dedicato. È stata costantemente monitorata la tenuta finanziaria, economica e patrimoniale del Fondo sia su un orizzonte temporale a breve sia a medio-lungo termine.

Si è rilevato centrale lo strumento del Bilancio tecnico attuariale (Bta), già adottato da precedenti consigliature, mediante il quale il Fondo valuta la coerenza dei provvedimenti adottati in chiave prospettica, con l’obiettivo di garantire la continuità nel tempo del modello assistenziale. In questo contesto diviene centrale il monitoraggio dell’indicatore di sostenibilità dato dal rapporto tra il patrimonio e la spesa per prestazioni.

Partecipazione attiva alla definizione di un nuovo ruolo della sanità integrativa nel sistema nazionale di tutela della salute

Va infine menzionato l’impegno promosso dal consiglio di gestione nel partecipare in modo attivo ai numerosi momenti di confronto sul ruolo della sanità integrativa nella tutela della salute, come previsto dalla Costituzione. Negli ultimi tempi, si sono intensificati tali momenti di riflessione, anche in ambito istituzionale, tra cui commissioni parlamentari nell’ambito di indagini conoscitive, l’Anagrafe dei Fondi sanitari istituita presso il ministero della Salute, l’Agenas per lo studio e la proposta di momenti di collaborazione tra le forme complementari di assistenza sanitaria e le diverse articolazioni del Servizio

sanitario nazionale. In questi contesti, il Fondo ha voluto rappresentare la propria funzione sociale mettendo al centro di ogni riflessione il dovere di dare una risposta efficace al bisogno di salute degli assistiti.

Da ultimo, la promozione, insieme all’Osservatorio Salute, benessere e resilienza della Fondazione Bruno Visentini – Luiss e l’Istituto superiore di sanità, della prima survey nazionale sull’uso della telemedicina presso le strutture ambulatoriali private.

In conclusione, anche questo triennio conferma il rafforzamento dei principi fondanti di mutualità e solidarietà che si sono manifestati nelle attenzioni, come in tutto il welfare contrattuale, verso le popolazioni colpite dalle recenti alluvioni in Emilia, Marche e Toscana.

Un sincero ringraziamento va al presidente **Fabrizio Pulcinelli** che, con il 2023, termina il suo terzo mandato presidenziale.

Un grazie speciale va anche a **Giuseppe Marabotto** che, in concomitanza, lascia l’incarico dopo 15 anni di direzione generale. ■

CONSIGLIO DI GESTIONE

PRESIDENTE

Fabrizio Pulcinelli

VICEPRESIDENTE

Bernardino Petrucci

CONSIGLIERI

Antonio Bonardo
Graziano Dominidiato
Lucio Fochesato
Giovanni Zambonelli



Fabrizio Pulcinelli,
presidente Fasdac.

COMITATO ESECUTIVO

Massimo Cicatiello
Fabio Marrocco
Renato Mattioni
Riccardo Rapezzi



Giuseppe Marabotto,
direttore Fasdac.

COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Enrico Meazzi (presidente)
Gian Mario Braido
Alfredo Lanfredi
Giuseppe Mele

CONVENZIONE ANTONIO PASTORE E POLIZZA CAPITELLO: I RENDIMENTI 2023

I piani di accantonamento dedicati agli associati Manageritalia e loro familiari si confermano una carta vincente



La Convenzione assicurativa Antonio Pastore, attiva dal 1998, si conferma come un elemento essenziale del sistema di welfare dei dirigenti del terziario, garantendo loro sia la copertura dei più importanti rischi sulla persona sia l'accesso a un piano di accumulo che ha dimostrato negli anni la propria validità, riconoscendo sempre rendimenti significativi e stabili anche in periodi di "incertezza" dei mercati.

La chiave per ottenere tali risultati è l'investimento dei contributi nelle Gestioni separate di importanti imprese assicuratrici, gestioni che non puntano alla speculazione a breve termine e che si rivolgono principalmente ai mercati italiani ed europei.

A conferma della validità delle scelte effettuate, le Gestioni separate di riferimento della Convenzione Antonio Pastore e delle polizze Capitello e Nuova Capitello hanno retrocesso ottimi risultati anche nel 2023, come chiaramente evidenziato nelle tabelle nella pagina a fianco.

Questi risultati, superiori a quelli dell'anno preceden-

te, hanno garantito una più che interessante continuità dei rendimenti nel tempo, ad esclusivo favore dei dirigenti del terziario.

Edizione speciale Nuova Capitello

Ricordiamo che **fino al 30 aprile** è ancora possibile per gli associati e i loro familiari accantonare i propri risparmi personali tramite l'edizione speciale della polizza Nuova Capitello, beneficiando di maggiori vantaggi: adesioni già a partire da 10.000 euro; possibilità di sottoscrizione per tutti gli affiliati all'Associazione Antonio Pastore e iscritti a Manageritalia con età compresa tra i 20 e gli 85 anni. ■

Vuoi saperne di più?

Scrivi a info@assidir.it

per chiedere di essere contattato da un nostro consulente.

RENDIMENTI CONVENZIONI CONTRATTUALI*

Convenzioni	Previr '95**	Antonio Pastore			
		3049	3108	3140	3175
Date di versamento dei contributi	da 1983 a 31/12/1997	da 1/1/1998 a 31/12/2002	da 1/1/2003 a 31/12/2005	da 1/1/2006 a 31/12/2017	da 1/1/2018
Rendimenti attribuiti 2022	4%	2,49%	2,49%	2,49%	2,24%
Rendimenti attribuiti 2023	4%*	2,64%	2,64%	2,64%	2,48%

* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.

Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

**Il 4% riconosciuto agli assicurati con età inferiore ai 65 anni; per la fascia compresa tra 66 e 75 anni, il rendimento riconosciuto è pari al 2,62%.

RENDIMENTI POLIZZE CAPITELLO*

Polizze	Capitello	Nuova Capitello 3176
Date apertura polizze	Fino al 31/12/2017	Dal 15/9/2018
Rendimenti attribuiti 2023	2,64%	2,36%

* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.

Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

STORICO RENDIMENTI POLIZZE "CAPITALE DIFFERITO" E "MISTA" (CONVENZIONI ANTONIO PASTORE)*

Anno esercizio finanziario		Tasso di rivalutazione riconosciuto (%)
2019	Convenzioni 3049/3108/3140	2,75
2019	Convenzione 3175	2,57
2020	Convenzioni 3049/3108/3140	2,73
2020	Convenzione 3175	2,57
2021	Convenzioni 3049/3108/3140	2,95
2021	Convenzione 3175	2,80
2022	Convenzioni 3049/3108/3140	2,49
2022	Convenzione 3175	2,24
2023	Convenzioni 3049/3108/3140	2,64
2023	Convenzione 3175	2,48

* Attribuiti al contratto. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri.

Ritenuta d'imposta applicata sulla plusvalenza al momento del riscatto/liquidazione.

CORSI DI FORMAZIONE

Cfmt, Centro di formazione management del terziario, propone un'offerta formativa totalmente su misura e costruita intorno a 4 competenze trasversali, per supportare la persona e il suo percorso di apprendimento

Team empowerment

Il colloquio di coaching

Il modello Grow

 **ONLINE** 26 marzo

La gestione dei conflitti

Mantenere un buon livello di armonia e cooperazione

 **ONLINE** 28 marzo

Strain: riconoscere i segnali di logoramento di una squadra

Dal lavoro di gruppo al gioco di squadra

 **ONLINE** 10 aprile

Personal improvement

Dalla comunicazione efficace alla comunicazione strategica

L'importanza della strategia comunicativa

 **ONLINE** 21 marzo

Il networking: che cos'è? A che cosa serve? La metodologia

A new networking journey

 **ONLINE** 26 marzo

Introduzione all'approccio Egoless

Egoless way

 **ONLINE** 3 aprile

Organizational performance

AI generativa per il digital content management

Implementare l'AI

 **ONLINE** 26 marzo

Il metodo dei moltiplicatori nella valutazione d'impresa

I passi da seguire nel processo valutativo

 **ONLINE** 28 marzo

Cosa leggo in un bilancio?


Virtual economics 4 manager 3.0

 **ONLINE** 5 aprile

Business development

Nella mente del buyer

Il commerciale 2025

 **ONLINE** 20 marzo

La mappa strategica

Il business plan

 **ONLINE** 22 marzo

La web marketing strategy e lo schema Tif

Web marketing per non addetti

 **ONLINE** 3 aprile

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

MILANO

info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA

info@cfmt.it, 06 5043053

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

EXECUTIVE EDUCATION PROGRAMME: SUCCEED AS A BOARD MEMBER

A Londra per un corso di due giornate in lingua inglese a stampa internazionale



La formazione di Cfmt supera i confini: dopo il grande successo e le tante richieste arrivate in seguito alla prima edizione andata in scena a settembre 2023, il **13** e il **14 giugno** ri-voleremo a Londra per l'*Executive education programme: succeed as a board member*, due giornate in lingua inglese a stampa internazionale.

Non solo formazione: anche networking!

Durante i due giorni, sono previsti diversi momenti conviviali che favoriranno il confronto e lo scambio tra docenti, speaker e partecipanti. A tal proposito, è stata indetta una "social dinner" la sera del 13 giugno: maggiori dettagli e informazioni saranno disponibili a breve sul sito di Cfmt.

Chi può partecipare?

La partecipazione è riservata a un numero massimo di 30 dirigenti. Tutte le candidature saranno vagliate

dal team di progetto per creare un'aula che sia il più possibile eterogenea per stimolare confronto e discussione e per garantire una formazione il più efficace possibile.

Le spese di viaggio e pernottamento sono a carico del singolo partecipante.

Alloggio strategico a Londra

Come alloggio consigliamo Tribe London e Double Tree by Hilton London – Docklands Riverside, per godere di tariffe agevolate e per la loro vicinanza a One Canada Square, dove si trova Ucl School of management.

Un'esperienza unica

Per conoscere più nel dettaglio il programma, nonché scoprire i vari relatori e speaker che si susseguiranno, visita il sito di Cfmt e invia la tua candidatura: prendi parte a un'esperienza unica! ■



Per maggiori informazioni:
Emma Stoico – emma.stoico@cfmt.it

https://bit.ly/UCL_CFMT



Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'inserto Dirigibile. (57)

Valentina Pepe, avvocato esperto in diritto del lavoro e delle relazioni sindacali, con focus nei settori del retail, luxury e gdo, logistica e industria. Autrice di pubblicazioni e articoli per primarie testate nazionali, è relatrice in convegni e workshop di formazione in campo giuslavoristico. È responsabile della formazione in materia di diritto del lavoro per Cfmt. (47)

Chiara Volpato è professoressa senior di psicologia sociale presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università di Milano-Bicocca, e autrice di numerosi saggi di psicosociologia; si occupa in particolare di disuguaglianze, deumanizzazione, influenza sociale, stereotipi e pregiudizi. (20)

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (54)

Antonella Portalupi, vicepresidente. (30)

Mauro Rocco, responsabile comunicazione e relazioni esterne. (40)



DIRIGENTE
MENSILE DI INFORMAZIONE E
CULTURA DI MANAGERITALIA

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


MANAGERITALIA



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegna-
no esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

Lapis srl

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

Grafica

The Graphic Forge sas

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

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl

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

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

Associato all'USPI



Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
marzo 2024 è di 42.859 copie

Domanda:

**si può trattare
il bruxismo
usando
il botulino**



Risposta:



I Centri Implantologici Tramonte offrono i più efficaci e innovativi trattamenti in campo dentistico, implantologico, ortodontico e di estetica dentale.

Scegli di metterti in buone mani.

Convenzione diretta FASDAC dal 2004.



**Centri
Implantologici
Tramonte**

MILANO: Piazza Castello 5 · tel. 02.87.70.65
STEEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218
www.tramonte.com · centroimplantologico@tramonte.com

Segui "Centri Implantologici Tramonte" su:



PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

Non sei ancora entrato? Fallo subito!

ACCESSO

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

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

I SERVIZI ACQUISTABILI COL CREDITO WELFARE

- **Versamento al Fondo di previdenza complementare Mario Negri.**
- **Acquisto di una copertura integrativa al Fasdac** per il dirigente e i familiari con la Cassa sanitaria Carlo De Lellis.
- **Attivazione di pacchetti prevenzione** per i familiari, anche non conviventi e non assistiti dal Fasdac, tramite strutture sanitarie convenzionate con il Fasdac.
- **Acquisto di corsi di formazione** per i familiari, anche non conviventi.

IL CREDITO WELFARE

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

DIRITTO AL CREDITO WELFARE E SPENDIBILITÀ

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

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



CUSTOMER CARE

welfare@dirigentiterziario.it | 0282901045

Per maggiori informazioni
www.manageritalia.it


MANAGERITALIA