

DIRIGENTE

N. 5 MAGGIO 2024

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

A large, glowing blue 'AI' logo is the central focus, set against a dark, futuristic background. The letters are illuminated from within, creating a bright blue glow. In the foreground and midground, numerous silhouettes of people are walking or standing, suggesting a busy, collaborative environment. The floor is reflective, mirroring the light from the logo and the silhouettes. The overall atmosphere is one of modern technology and human interaction.

AI

COLLABORIAMO!

SERVIZI

BenEssere Manager

INTERVISTA A

MATTEO MARIA ZUPPI

Come sta l'uomo
e come sta il mondo?

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)

Convenzione
diretta
FASDAC

**Ho riavuto i denti,
ho riavuto il sorriso.**

**Vuoi sapere
come?**



**Più di 50 anni di esperienza
in implantologia a carico immediato.**



**Centri
Implantologici
Tramonte**

Scegli di metterti in buone mani.

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

DOVE E COME CRESCERANNO LE INTELLIGENZE ARTIFICIALI?

Che business sarà quello dell'intelligenza artificiale? Ci sono pochi dubbi sul fatto che gli strumenti più efficaci si svilupperanno negli ecosistemi dei grandi player digitali globali e contribuiranno a rafforzare la loro dominanza economica. Tuttavia, non tutti i grandi potrebbero essere abbastanza veloci ed efficaci nel cogliere le implicazioni dei nuovi modelli di business e qualcuno, come sempre accaduto in passato, potrebbe cedere il passo. L'obsolescenza di servizi concepiti ormai un quarto di secolo fa potrebbe riguardare i motori di ricerca o i social network così come li conosciamo?

L'Europa pare avere imboccato una strada parallela, che le si confà maggiormente, quella di regolare il business, più che di plasmarlo. Ma conviene regolare un business nascente – in modo inevitabilmente astratto – o è invece più opportuno attendere che si consolidi, per attenuarne alcuni aspetti troppo rischiosi, senza frenare l'innovazione e la possibile emersione di nuovi competitor?

In questo scenario, che oggi appare affascinante e pieno di promesse, ma che a breve potrebbe consolidarsi senza grandi spazi per nuovi player digitali, l'Italia immagina di giocare una partita guidata dallo Stato e alimentata da investimenti pubblici. Strada un po' velleitaria, per un paese alla perenne ricerca di risorse per mantenere un costoso sistema di welfare e alle prese con problemi sociali gravi e incancreniti, mai avviati a vera soluzione.

Tuttavia, l'idea di dare una direzione e di catalizzare le risorse (private) ha un senso, quello di unire le forze e non sprecare risorse. Può funzionare nell'ambito della ricerca applicata, mettendo in rete le competenze esi-

stenti e, soprattutto, attirandole dall'estero. La "sfida dell'IA" – come ormai siamo abituati a chiamarla ogni giorno – non sarà, per la gran parte delle persone e delle aziende, quella degli strumenti, ma quella del loro uso per accelerare lo sviluppo di competenze. La vinceremo se faremo ripartire la crescita della produttività, bloccata da decenni; produttività che non è più quella derivante da una sequenza di azioni e operazioni da ottimizzare con l'approccio "tempi e metodi", ma è quella dei servizi, da rendere più veloci e personalizzati, quella di un mix simbiotico uomo-macchina, che fa crescere entrambi. Vinceremo la sfida se cresceranno sia i margini che le retribuzioni, se i giovani saranno rapidamente efficaci all'interno delle organizzazioni, senza anni di affiancamento e affinamento. Vinceremo la sfida se ci ricorderemo di aiutare le persone che rischiano di rimanere indietro, ma anche se avremo il coraggio di non ostacolare l'evoluzione e la crescita delle aziende più rapide a valorizzare l'IA, a scapito delle altre.

La via "italiana" all'IA passa attraverso la sua applicazione a contenuti e contesti "italiani" che dobbiamo mettere le intelligenze artificiali in grado di conoscere e apprendere: a partire dai testi, dalla lingua, dalle immagini, dalla musica. Come un bambino impara e cresce nell'ambiente in cui è immerso, così faranno i nuovi strumenti digitali se troveranno chi li accoglie e chi "presta" loro la propria intelligenza. Il vero investimento in IA è profondamente umano.

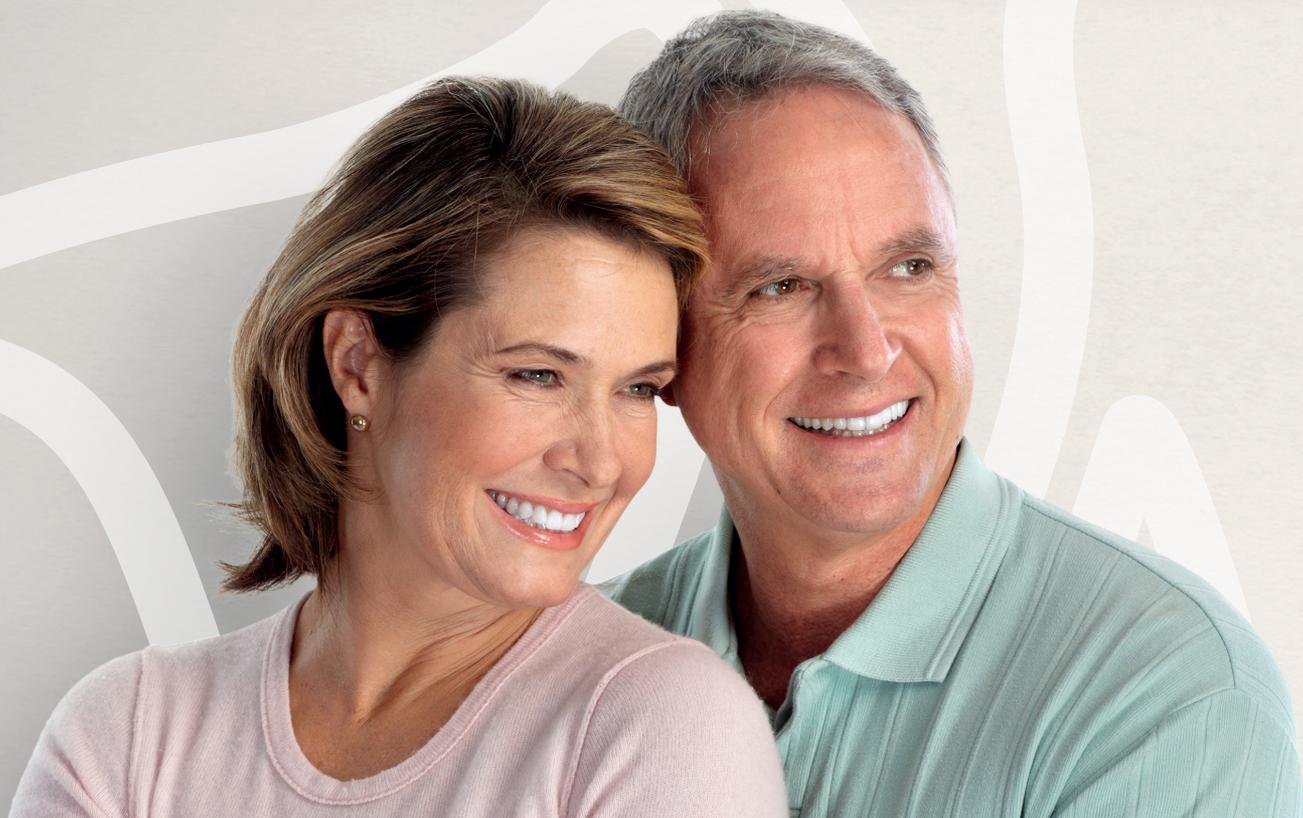
Mario Mantovani

<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



Primo piano

- 6** IA: istruzioni per l'uso
- 9** IA, un cammino verso innovazione e crescita
- 12** Come usare l'IA in azienda
- 14** Innovazione, digitalizzazione e IA per le aziende
- 16** Una leadership artificiale?
- 20** Un futuro plasmato dall'IA
- 22** Più smart con l'IA
- 24** Hey bot, mi ascolti?

Lavoro

- 30** Come è cambiato il mercato retributivo?

Eventi

- 38** Motore Italia Emilia-Romagna

Focus

- 40** *Loretta Chiusoli, Stefania Cocorullo, Andrea Meneghini* - Imprese, manager e territori
- 58** *Irene La Marca, Luca Motta* - Vendite: l'impatto della sostenibilità

Intervista

- 44** *Matteo Maria Zuppi* - Come sta l'uomo e come sta il mondo?

Prioritalia

- 48** Premiare la politica: l'innovazione degli Italian political awards

Servizi

- 53** BenEssere Manager: l'antistress per vivere e performare meglio

RUBRICHE

28 Osservatorio legislativo

36 ROI to read

63 Arte

64 Libri

65 Letture per manager

66 Lettere



Assidir

- 75** Il welfare individuale per l'associato Manageritalia: area "salute"

Fasdac

- 78** Medicina genomica: una nuova frontiera

Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Dialogo nel buio



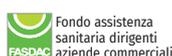
DIRIGENTE

è online su **issuu**

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

DIRIGENTE MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



IA: ISTRUZIONI

L'intelligenza artificiale è il tema caldo del momento: tutti ne parlano, pochi ne conoscono davvero caratteristiche, opportunità e criticità. Uno di questi è sicuramente Gianluigi Greco, presidente di AixIA, l'Associazione italiana per l'intelligenza artificiale e coordinatore Comitato per l'aggiornamento della strategia nazionale sull'IA, presidenza del consiglio dei ministri. Con lui abbiamo fatto il punto sull'argomento, guardando soprattutto ai vantaggi competitivi per le aziende e per il sistema Paese.

Enrico Pedretti

L'IA è il tema del momento. Tutti ne parlano, tanti la vogliono... molti la temono. Di cosa stiamo parlando?

«L'intelligenza artificiale è una disciplina il cui obiettivo è sviluppare algoritmi e sistemi informatici in grado di simulare i tratti "intelligenti" del comportamento umano. La disciplina ha una consolidata tradizione che si è costruita a partire dai primi pionieristici contributi scientifici che risalgono agli anni Cinquanta. Solo recentemente, grazie agli sviluppi delle tecniche generative e ai cosiddetti Large language models, il cui esempio più noto è ChatGPT, l'IA ha travalicato i confini dell'accademia e dei centri di ricerca, diventando un fenomeno sociale e, talvolta, anche di costume».

Cosa dobbiamo farne? Insomma, come andrebbe gestita?

«L'IA è una tecnologia "abilitante": non ha uno specifico ambito di applicazione, ma può essere utilizzata in nu-

merosi contesti. Ad esempio, offre un ampio ventaglio di tecnologie che consentono di rendere più efficaci ed efficienti attività nel mondo della sanità, dell'automazione industriale, della scuola o della sostenibilità. C'è dunque bisogno di dare risalto alle buone pratiche già esistenti, promuovendo la conoscenza degli ambiti di utilizzo in cui maggiori sono le opportunità che consente di cogliere».

L'Italia, in tema di IA, come è messa? Siamo avanti, indietro o a metà del guado?

«L'Italia ha una notevole visibilità scientifica nel settore, costruita sulla base di un ecosistema della ricerca che è una riconosciuta eccellenza internazionale. C'è molto fermento anche nell'ambito del sistema della formazione, specie universitaria. Interessanti e di rilievo sono, inoltre, i progetti pilota avviati da alcune pubbliche amministrazioni. Più a macchia di leopardo, invece, restano le inizia-

PER L'USO



Gianluigi Greco, presidente AixIA, Associazione italiana per l'intelligenza artificiale e coordinatore Comitato per l'aggiornamento della strategia nazionale sull'IA, presidenza del consiglio dei ministri.

tive volte all'effettiva penetrazione delle nuove tecnologie nel tessuto produttivo e imprenditoriale. In particolare, è tangibile il ritardo – rispetto al panorama europeo – nella creazione di startup innovative e dedicate allo sviluppo di sistemi di intelligenza artificiale».

L'IA ha svariati utilizzi che ci possono migliorare la vita: concorda?

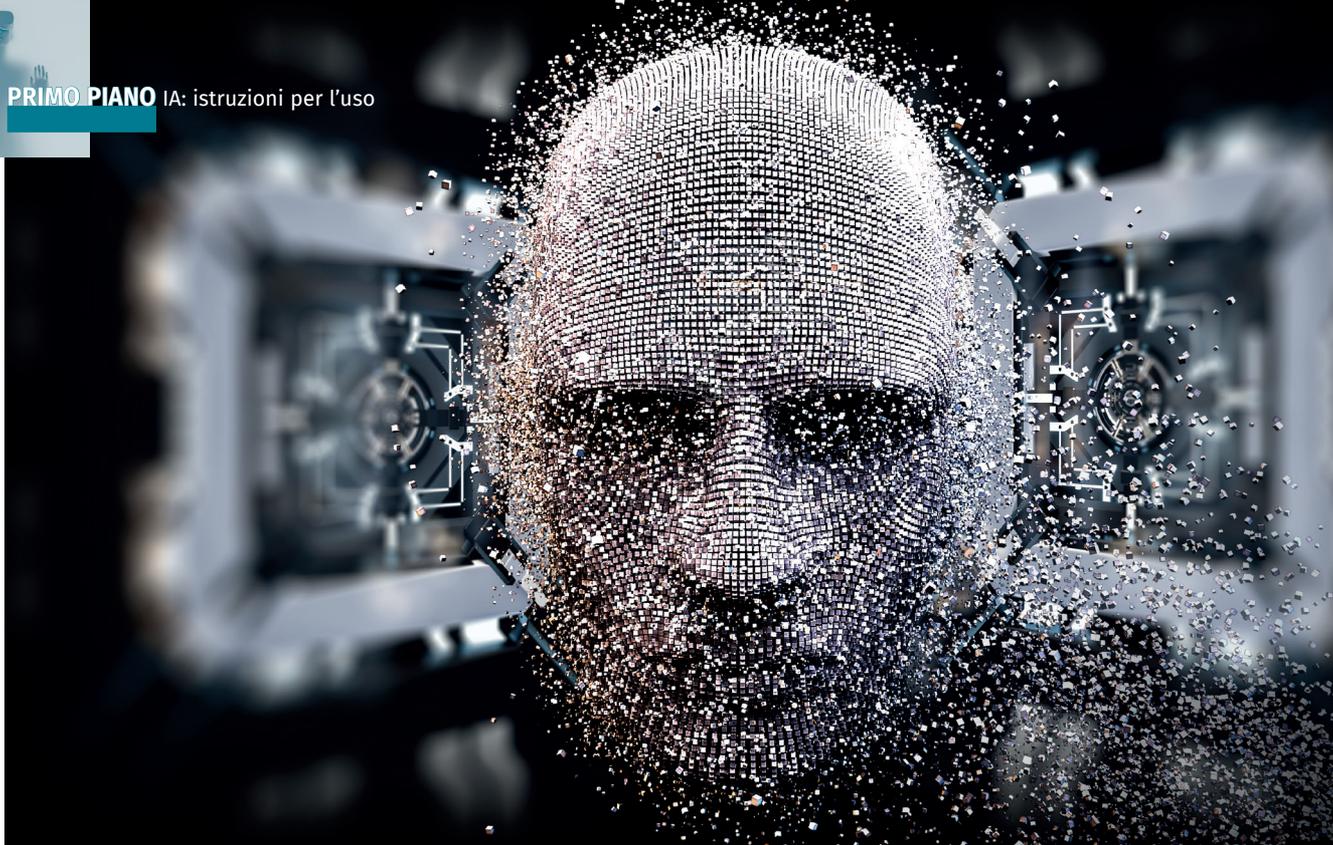
«Concordo assolutamente. In particolare, credo che le applicazioni dell'IA nel settore della salute e della medicina siano il segno più tangibile di come queste tecnologie possano impattare positivamente sulla vita delle persone e della società. Ad esempio, l'IA si sta sempre più caratterizzando come un potente strumento di supporto diagnostico a disposizione del personale medico nella pratica clinica, viene poi sempre più utilizzata nel design di nuovi farmaci e nella definizione di nuovi percorsi di cura».

L'IA è proprio per questo anche un vantaggio competitivo a livello di Paese. Qual è il ruolo del pubblico e del privato per crescere?

«A livello internazionale, l'IA è stata trainata dagli investimenti privati, in particolare da quelli di alcuni grandi player che hanno acquisito, negli ultimi anni, un significativo vantaggio competitivo. In questo contesto, l'Italia può comunque vantare importanti realtà industriali con consolidate competenze nel settore, che devono saper interagire sempre più sinergicamente con il sistema pubblico. Grandi progettualità dovranno essere sviluppate in una logica di collaborazione pubblico-privato, coinvolgendo pubblica amministrazione, imprese, enti di ricerca e università».

La nostra economia e le nostre aziende stanno cogliendo i vantaggi competitivi dell'IA?

«Il mercato italiano dell'IA è in continua crescita, con tassi superiori al 30% annuo nel 2022 e nel 2023. Si trat-



ta di un settore incredibilmente dinamico che, anche grazie al positivo impatto dell'IA generativa, è destinata a raggiungere volumi estremamente rilevanti in tempi molto brevi. Le aziende hanno ormai ben colto la necessità di sfruttare appieno le possibilità offerte dall'IA; tuttavia, siamo ancora alle battute iniziali di un processo che dovrà diventare sempre più sistemico per portare un effettivo vantaggio in termini di competitività».

Qual è il ruolo dei manager nel fare dell'IA uno strumento potentissimo per modelli di business, lavoratori, clienti... e quindi un vantaggio competitivo?

«Tra i principali ostacoli all'adozione delle tecnologie di IA nelle imprese c'è, certamente, la difficoltà a individuare concreti *business cases*. I manager possono svolgere un ruolo cruciale nell'affrontare questo ostacolo, individuando nelle proprie imprese i contesti applicativi più proficui per l'adozione di

queste tecnologie, non solo in termini di processi da rendere più efficienti o efficaci, ma anche in termini della ridefinizione stessa dei processi e delle relative modalità organizzative. Cruciale è anche il loro ruolo nell'accompagnare il percorso di trasformazione con attività di *upskilling* e *reskilling* che sappiano ben valorizzare la centralità del capitale umano nell'utilizzo dell'IA».

«Il mercato italiano dell'IA è in continua crescita, con tassi superiori al 30% annuo nel 2022 e nel 2023. Si tratta di un settore incredibilmente dinamico che, anche grazie al positivo impatto dell'IA generativa, è destinato a raggiungere volumi estremamente rilevanti in tempi molto brevi»

Allora, guardando al futuro, da dove partiamo per generare valore e vantaggi con l'IA?

«Credo si debba partire proprio dal capitale umano. L'Italia marca un significativo ritardo a livello europeo sia sulle competenze digitali di base sia sul numero di professionisti in grado di utilizzare e trarre vantaggio dalle nuove tecnologie. Innovare significherà sempre più promuovere una formazione specialistica di eccellenza e sviluppare un processo che su larga scala avvicini i cittadini e i lavoratori alla comprensione e all'utilizzo critico degli strumenti digitali».

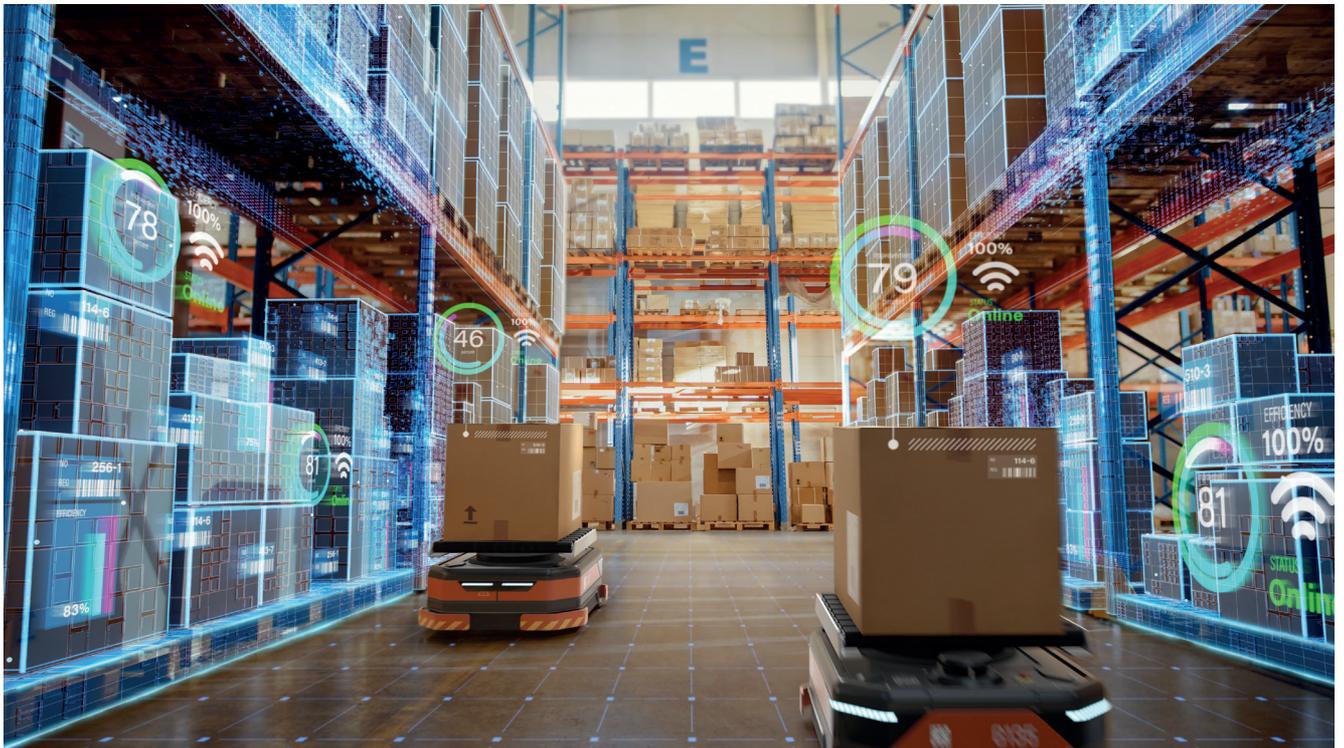
IA, UN CAMMINO VERSO INNOVAZIONE E CRESCITA

Una panoramica sull'intelligenza artificiale nelle aziende italiane: gli usi principali, i settori dove è più diffusa, il mercato attuale e ciò che ci aspetta nel prossimo futuro

Nicola Gatti, professore ordinario in Informatica e Intelligenza artificiale del Politecnico di Milano

Parlare di intelligenza artificiale significa, oggi, parlare della tecnologia digitale più disruptive che sta caratterizzando e sempre più caratterizzerà il modo di fare business delle imprese. Una discontinuità col passato che ha già iniziato a manifestarsi nel 2023, anno che ha segnato uno spartiacque tra due

ere: il prima e il dopo l'exploit commerciale di ChatGPT. La nota soluzione conversazionale di OpenAI, lanciata nel novembre 2022, ha difatti catalizzato non solo l'attenzione del grande pubblico, ma anche l'interesse di aziende e governi per l'impatto rivoluzionario che continua a trasformare le prospettive su scala globale.



Il mercato

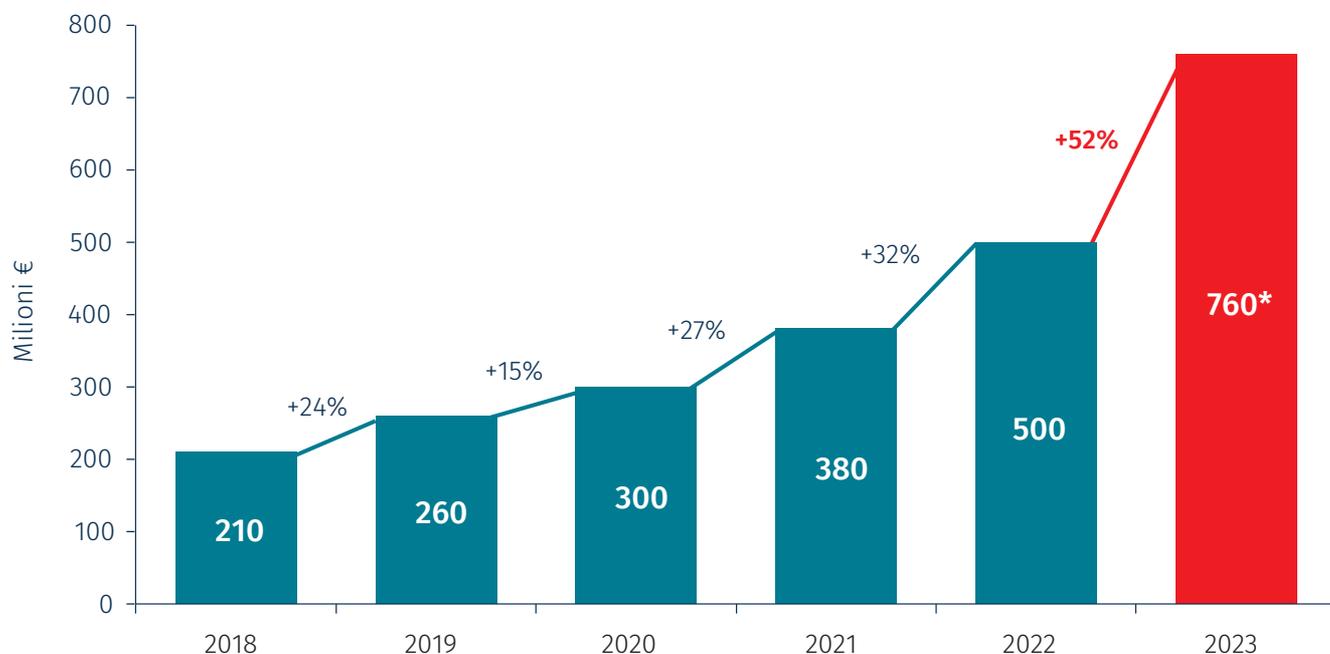
Un segnale tangibile dell'entusiasmo che circonda l'intelligenza artificiale anche nel nostro Paese sono i dati di mercato. Secondo le nostre stime, nel 2023 il mercato ha segnato un incremento del 52% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un fatturato di 760 milioni di euro (vedi grafico). Questa crescita spettacolare, mai registrata prima, è stata sostenuta in larga parte dalle grandi imprese, che hanno contribuito al 90% di questa cifra; la parte residua è equamente distribuita tra pmi e il settore della pubblica amministrazione. Degno di nota è l'aumento dell'export di progetti, che ha registrato una crescita di circa 4 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Questo incremento offre prospettive ottimistiche riguardo al posizionamento competitivo del nostro Paese sul palcoscenico internazionale.

Sistemi e soluzioni: per cosa usiamo l'IA

Le categorie di soluzioni con la maggior quota di mercato nel panorama tecnologico dell'IA sono quelle legate alla data exploration & prediction systems e decision support & optimization systems, che insieme occupano il 29% del

mercato. Queste classi comprendono strumenti avanzati per la previsione della domanda o per l'ottimizzazione dei processi produttivi, oltre a soluzioni per l'analisi dei clienti e la previsione del tasso di abbandono (churn rate). Con il 27% del mercato seguono i progetti relativi all'interpretazione del linguaggio scritto, sotto il cappello di text analysis, classification & conversation systems. Questi sistemi vanno dall'analisi e interpretazione dei testi per ricerca semantica alla classificazione, sintesi e spiegazione di documenti, fino agli agenti conversazionali tradizionali. Ad oggi, i progetti di generative AI rappresentano solo il 5% del mercato, corrispondente a circa 38 milioni di euro. L'ambito predominante di applicazione di questa tecnologia riguarda l'implementazione di assistenti virtuali (generative language, conversation and translation systems), principalmente impiegati per fini interni, per valorizzare e ottimizzare la knowledge base aziendale. Nei prossimi anni, si prevede un'impennata della domanda di queste progettualità di generative AI e della rispettiva quota di mercato, a seguito dell'espansione delle loro applicazioni pratiche e della crescente consapevolezza delle potenzialità che possono offrire in termini di innovazione e vantaggio competitivo.

Il mercato



* Fatturato a cliente finale (esclusa IVA) registrato da imprese con sede in Italia, durante l'anno solare 2023

I settori più permeati dall'IA

Prendendo in esame i diversi settori, il comparto energy, resource & utility si afferma come primo per quanto riguarda il mercato IA, seguito dal settore bancario e quello manifatturiero, che si posizionano immediatamente dopo. Nel settore bancario, gli investimenti in progetti di intelligenza artificiale sono guidati principalmente dai grandi gruppi e dalle ormai numerose realtà digital native. La manifattura, invece, occupa una quota significativa del mercato grazie soprattutto alla grande quantità di imprese presenti, più che all'entità degli investimenti in IA, come evidenziato dalla spesa relativamente modesta per singola azienda. Degno di nota è il settore delle telecomunicazioni e dei media, che nel 2023 si è distinto per il tasso di crescita più alto e per un'elevata spesa media per impresa. Gli impieghi principali dell'intelligenza artificiale in questo ambito includono la rilevazione di anomalie nelle trasmissioni, l'ottimizzazione delle reti e la profilazione dei clienti.

L'IA nelle grandi imprese e nelle pmi

Nonostante l'evidente slancio, il percorso di adozione dell'IA nelle imprese italiane mostra ancora un divario significativo tra grandi imprese e pmi. Mentre circa il 61% delle prime ha attivato progetti di IA, solo il 18% delle pmi ha intrapreso iniziative analoghe. In generale, le realtà che hanno già intrapreso il cammino verso l'innovazione dell'IA continuano a investire e ad accelerare i loro sforzi in questo ambito, anche sospinti dall'ascesa dell'IA generativa. Al contrario, l'avvento della generative AI non ha segnato un punto di svolta significativo per quelle imprese che restano ai margini dell'adozione tecnologica, senza ancora alcuna progettualità di intelligenza artificiale. La generative AI ha quindi acceso i riflettori sull'intelligenza

artificiale, ma rischia di allargare il gap tecnologico tra le aziende invece di ridurlo, trasformandosi in un vantaggio competitivo solo per le aziende che si sono mosse per prime sul tema.

Nonostante ciò, lo scenario futuro tende verso un'adozione più diffusa dell'IA. Una significativa porzione delle grandi

aziende che finora non ha intrapreso iniziative (37%) pianifica di esplorare e lanciare progetti nell'ambito dell'intelligenza artificiale nel corso del prossimo anno. Questa tendenza è accompagnata dal moltiplicarsi di workshop ispirazionali/formativi, che mirano a diffondere la conoscenza e stimolare l'interesse verso questa rivoluzionaria tecnologia. Inoltre, si registra che circa due terzi delle maggiori aziende hanno avuto dibattiti interni riguardanti le potenzialità della generative AI. Di queste, una su quattro ha già preso l'iniziativa di testare sul campo tali tecnologie. In netto contrasto, il panorama delle pmi mostra una cautela maggiore: solo il 7% sta valutando attivamente l'adozione di applicazioni basate su intelligenza artificiale generativa, e una frazione ancora più esigua, il 2%, ha effettivamente messo in atto sperimentazioni pratiche.

Mentre circa il 61% delle grandi aziende ha attivato progetti di IA, solo il 18% delle pmi ha intrapreso iniziative analoghe. Le realtà che hanno già intrapreso il cammino verso l'IA continuano a investire in questo ambito anche sospinti dall'ascesa dell'IA generativa che, invece, non ha segnato un punto di svolta significativo per quelle imprese che restano ai margini dell'adozione tecnologica

Uno sguardo al futuro

In conclusione, l'IA rappresenta un potente motore di innovazione e crescita per le aziende italiane. Sebbene le sfide siano ancora numerose, l'entusiasmo e l'impegno dimostrati dalle imprese di ogni dimensione indicano una direzione chiara: quella di un futuro in cui l'IA sarà al centro della trasformazione aziendale, guidando l'Italia verso nuovi orizzonti di efficienza, personalizzazione e competitività sul mercato globale. Le aziende italiane sono chiamate a non restare indietro, esplorando attivamente le opportunità offerte dall'IA per rimodellare il proprio futuro in un mondo sempre più digitale. ■

COME USARE L'IA IN AZIENDA

Le aziende che già utilizzano efficacemente l'IA sono tante e in diversi settori. Ecco l'esperienza di Esselunga, raccontata da Roberto Selva, chief marketing & communication officer, e di Booking.com, dalla voce di Alberto Yates, regional director partner services.



Roberto Selva, chief marketing & communication officer di Esselunga.



Alberto Yates, regional director partner services di Booking.com.

Davide Mura

Cos'è l'IA oggi per la vostra realtà?

<Selva> «Per Esselunga è una componente importante che compenetra il business in diverse aree. Da tempo la usiamo nell'advertising digitale: grazie all'IA creiamo campagne personalizzate e affiniamo i messaggi verso i nostri clienti. Sono basate sull'intelligenza artificiale anche esperienze innovative di shopping frictionless, come quella che stiamo sperimentando all'EsselungaLab, all'interno di Mind, Milano innovation district. Ci stiamo poi avvicinando all'IA generativa e ai LLM (Large language model)».

<Yates> «In Booking.com abbiamo riconosciuto i benefici e il valore dell'IA già molti anni fa, applicando vari modelli di apprendimento automatico che rendono l'esperienza del cliente su tutta la nostra piattaforma sempre più puntuale. L'anno scorso abbiamo lanciato l'AI Trip planner, che ci consente di capire meglio come aiutare i viaggiatori nel processo di pianificazione del viaggio, in modo che possano facilmente esplorare il mondo che li circonda».

Come è entrata e sta entrando nel vostro modello di business, nell'organizzazione e nei processi azien-

dali, nell'aiutare le persone e servire al meglio i clienti?

<Selva> «In alcuni contesti abbiamo integrato automazione e IA per l'ottimizzazione della produttività, cercando di ridurre le attività meccaniche e ripetitive, così da concentrarci maggiormente su aree di lavoro strategiche e a più alto valore aggiunto. Lato cliente, stiamo ragionando e sperimentando sempre più in ambito di servizio e personalizzazione».

<Yates> «Sappiamo che l'organizzazione di un viaggio può risultare piuttosto difficile e richiedere molto tempo. Stiamo quindi utilizzando l'IA per rendere l'esperienza di pianificazione più semplice, fluida e intuitiva possibile: uniamo tutti gli elementi rilevanti di cui i viaggiatori hanno bisogno di modo che possano concentrarsi sull'esperienza del viaggio più che sul processo di prenotazione».

Qual è il ruolo del management e dei manager nella sua introduzione e applicazione?

<Selva> «Si tratta di un'area strategica che diventerà per tutte le aziende un asset differenziante. I manager dell'a-

zienda, in questo, sono chiamati ad abbracciare prima di tutto l'approfondimento di una tematica così vasta e in forte evoluzione e, in secondo luogo, nell'immaginare le migliori business case in cui poterla applicare per favorire un miglioramento della produttività o del servizio al cliente».

<Yates> «In Booking.com puntiamo a promuovere una cultura della creatività in cui idee e suggerimenti possano provenire da qualsiasi parte e lo facciamo operando con gruppi di lavoro piccoli e snelli che, testando le esperienze degli utenti su base giornaliera e oraria, ottimizzano costantemente il servizio reso al cliente. I nostri manager giocano un ruolo fondamentale nella "messa a terra delle idee": si assicurano che ogni tecnologia risolva attivamente i problemi dei nostri viaggiatori e renda la loro vita più semplice.

L'IA sta influenzando il lavoro delle persone? E in che modo?

<Selva> «Le aree in cui abbiamo introdotto questa sperimentazione hanno permesso alle persone di ridurre l'effort nelle attività "meccaniche", permettendo loro di concentrarsi su *task* più strategici e cruciali per il business».

<Yates> «Sebbene stiamo valutando e considerando vari modi per sfruttare l'IA generativa nel nostro ambiente di lavoro e nei processi interni, al momento utilizziamo l'IA "verso l'esterno", per migliorare le esperienze dei clienti».

Ci racconta come applicate l'IA per orientare le vendite?

<Selva> «All'interno di Mind, Milano innovation district, abbiamo aperto uno spazio dove stiamo sperimentando una tecnologia basata su un sistema che integra computer vision e sensori intelligenti: il cliente può prelevare gli articoli desiderati da ogni scaffale e recarsi nell'area self-checkout, dove troverà la lista completa di tutti gli articoli selezionati e inviati automaticamente in tempo reale dal sistema direttamente alla cassa. Una volta controllato il carrello virtuale, il cliente paga ed esce dal negozio. In EsselungaLab stiamo anche testando un "cobot", un collaboratore robotico progettato per supportare le persone nella preparazione di insalate fresche. Questo cobot lavora fianco a fianco con i nostri operatori, migliorando l'efficienza e garantendo una produzione di qualità».

<Yates> «Abbiamo sviluppato l'AI Trip planner con un linguaggio conversazionale e naturale, in modo che i viaggiatori possano facilmente comunicare e descrivere ciò che stanno cercando, nonché fare domande mirate a perfezionare i loro piani in tempo reale. I risultati che emergono da queste conversazioni vengono costantemente aggiornati con contributi diretti dai nostri partner di alloggio, per presentare al meglio le loro strutture e, alla fine, stimolare le prenotazioni. Dal lancio del nostro programma, abbiamo osservato un crescente interesse degli utenti verso lo strumento come fonte di ispirazione e ricerca dell'obiettivo del viaggio».

In prospettiva, come pensate di utilizzarla?

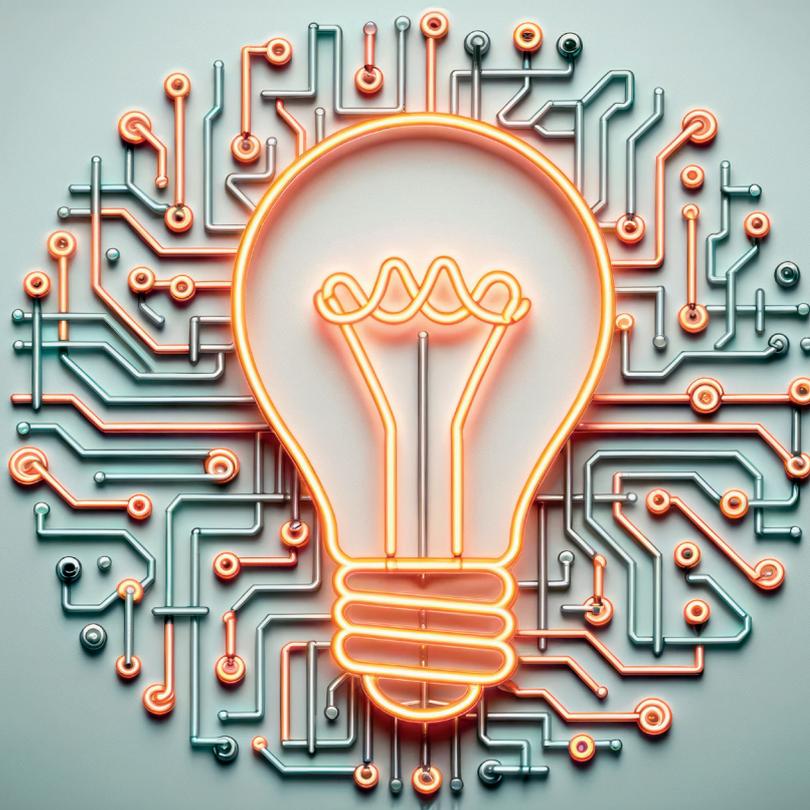
<Selva> «Oltre a quanto già raccontato, contiamo di utilizzarla per trovare soluzioni e semplificare problemi quotidiani. Servirà del tempo per capire quali nuove applicazioni a problemi/bisogni non ancora espressi potranno essere sviluppate».

<Yates> «L'AI Trip planner svolge un ruolo fondamentale nel perseguire la nostra visione di "connected trip": alloggi e attrazioni sono già oggi integrati nello strumento e continueremo a utilizzare le tecnologie IA in costante evoluzione per collegare in modo fluido anche altri aspetti dell'esperienza di viaggio».

L'IA può diventare ed essere un vantaggio per tutti, anche per aziende non grandi e strutturate come la vostra? E come?

<Selva> «Sicuramente c'è una curva di apprendimento non immediata, ma l'IA generativa e i LLM sono destinati a divenire una *commodity*. Già oggi moltissimi strumenti IA sono disponibili e facilmente accessibili anche da parte di piccole aziende».

<Yates> «L'IA sta già giocando un ruolo significativo nell'industria del turismo e ha un enorme potenziale di crescita con grandi possibilità per i viaggiatori del futuro di semplificare sempre più le loro esperienze di viaggio e prenotazioni. Booking.com si propone di essere leader in questo tipo di tecnologia innovativa, assicurando nel contempo il supporto ai propri partner. Questo significa garantire l'incremento del loro business e rendere la prenotazione ancora più semplice per i consumatori. ■



INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E IA

Con Lucia Chierchia, managing partner & chief of open innovation ecosystems di Gellify, parliamo dell'impatto di innovazione, digitalizzazione e IA in azienda. Gellify è stata ospite della tappa bolognese di Motore Italia, portando un esempio virtuoso di sinergia tra vertici aziendali, management e dipendenti.

Roberta Roncelli



Lucia Chierchia, managing partner & chief of open innovation ecosystems di Gellify.

Quando parliamo di innovazione, che posto hanno digitalizzazione e IA?

«L'innovazione è cruciale per la competitività e la sostenibilità delle imprese nel mercato, un ecosistema complesso e in continua evoluzione. In tale contesto, l'adozione di una strategia di digitalizzazione e orientata all'intelligenza artificiale ha l'obiettivo di rendere i manager capaci di prendere decisioni basate sui dati, migliorando l'efficienza operativa e identificando nuove opportunità di business. Alcune imprese, purtroppo, non hanno ancora compreso l'importanza e l'urgenza di questa trasformazione; altre, invece, stanno sperimentando un nuovo modo di fare impresa».

Utilizzare l'IA è facile o difficile e cosa comporta in azienda a livello organizzativo?

«È una trasformazione aziendale su più livelli, poiché non richiede solo l'implementazione di nuove tecnologie, ma anche di nuovi processi decisionali, nuove forme organiz-

zative, nuovi ruoli e nuove competenze. È quindi essenziale adottare un approccio che parta dalle figure di vertice dell'azienda e coinvolga tutte le funzioni e livelli organizzativi. A volte, la trasformazione parte "dal basso" e si fa carico di rimuovere le barriere culturali di un management non pronto; altre volte, invece, il management comprende la necessità di costruire nuove competenze per imparare a governare l'evoluzione aziendale».

Come supportate le aziende per cogliere le opportunità dell'IA?

«Gellify offre alle aziende un supporto *end to end*, affiancando manager e imprenditori nella definizione di una strategia di innovazione e digitalizzazione agile e d'impatto e nell'integrazione di tecnologie digitali in processi e prodotti. Abbiamo un osservatorio privilegiato su soluzioni innovative offerte dall'ecosistema delle startup e una squadra di più di 350 esperti con competenze verticali. Operiamo con un modello unico nel settore degli investimenti in IA e nell'integrazione di tecnologie digitali avanzate in diversi settori industriali».

Ci cita due case history vincenti?

«Il primo è CESARE (Computerized expert system for advanced responses and engineering), una soluzione per il knowledge management mediante genIA che ha alleggerito il lavoro delle vendite e dell'ufficio tecnico, realizzata per FPZ, pmi manifatturiera italiana con più di 50 anni di storia. Nei prossimi due anni, quasi tutte le aziende avranno almeno un nuovo collega aziendale virtuale intelligente (un ChatGPT) per estrarre insight e valore da dati di qualsiasi tipo. Poi, Kimeme: una tecnologia di machine learning sviluppata da ricercatori universitari e diventata il cuore della startup Cyber Dyne e dell'asset tecnologico di Gellify. Si tratta di un software avanzato di ottimizzazione, pensato per pianificare la produzione, che consente un aumento della produttività dell'8%; lo abbiamo implementato in diverse aziende manifatturiere, dall'automotive all'alimentare. Per conoscere anche gli altri vi invitiamo nel nostro salotto virtuale, "Digitales - #GELLIFY Unfiltered": una serie di appuntamenti live su LinkedIn dedicati a esplorare le frontiere del business e dell'innovazione tecnologica con focus sull'IA generativa».

UNA LEADERSHIP ARTIFICIALE?

L'IA e le sue implicazioni sul management, dalla gestione diretta delle persone alla loro motivazione. Un nuovo paradigma nell'organizzazione aziendale: sostituzione o affiancamento?

Niels Van Quaquebeke

head of management department Kühne Logistics University

Nella mia lunga esperienza come psicologo specializzato in organizzazione aziendale, ho assistito a un cambiamento epocale che ha trasformato radicalmente il concetto di leadership nelle aziende. Questo cambiamento, che avviene sotto i nostri occhi, riguarda l'emergere dell'intelligenza artificiale come sostituto potenziale della leadership umana. Ma quali sono le conseguenze di questa trasformazione?

Un caso esemplare: la fabbrica digitale di Hugo Boss

Cinque anni fa, ho avuto l'opportunità di visitare una fabbrica di Hugo Boss in Turchia, a Smirne, che ha abbracciato completamente la digitalizzazione. Questa fabbrica ha adottato un modello gestionale algoritmico, dove i lavoratori interagiscono principalmente con dispositivi

tecnologici per organizzare e svolgere le loro attività quotidiane. Inizialmente, questo approccio può sembrare distante dai concetti tradizionali di leadership umana, tuttavia le testimonianze dei lavoratori hanno svelato un'interpretazione sorprendente.

Il paradosso del nuovo sistema

Contrariamente alle aspettative, i lavoratori hanno accolto positivamente il nuovo sistema gestionale basato sull'IA. Questo approccio ha portato trasparenza nelle assegnazioni di compiti, eliminando la necessità di ricorrere ai manager intermedi. Inoltre, ha favorito lo sviluppo di uno spirito di squadra, poiché le persone sono state incoraggiate a collaborare per raggiungere gli obiettivi comuni, evidenziati chiaramente sui monitor attraverso simboli come sacchi d'oro che si riempivano





di successo. Questo cambiamento ha conferito ai lavoratori un senso di empowerment e autonomia, sfidando le percezioni tradizionali sulla leadership umana.

L'esplosione cambriana dell'IA e il futuro della leadership

Negli ultimi anni, abbiamo assistito a un'esplosione senza precedenti di nuove tecnologie emergenti, come i grandi modelli linguistici. Questo progresso indica chiaramente che l'IA non sarà semplicemente uno strumento per la gestione di compiti di routine, ma potrebbe assumere un ruolo attivo nella motivazione e nell'ispirazione dei lavoratori. A questo proposito, la teoria dell'autodeterminazione, una delle più importanti teorie psicologiche sulla motivazione, offre un quadro utile.

L'IA e i bisogni psicologici umani: un intreccio possibile?

Secondo questa teoria, tre bisogni psicologici innati – autonomia, competenza e relazione – giocano un ruolo fondamentale nel motivare le persone. L'IA potrebbe soddisfare questi bisogni in modi innovativi, ad esempio supportando lo sviluppo delle competenze attraverso la definizione di obiettivi personalizzati e il monitoraggio delle prestazioni, sia nella vita quotidiana che nel contesto lavorativo.

Un motivatore "alternativo"?

L'IA può guidare verso attività che aiuteranno a crescere: sarà sempre lì sul nostro computer, non solo a offrire supporto nella compilazione di compiti, ma anche ad assistere nella generazione di idee e nella pianificazione

delle nostre attività. Questo approccio non solo aumenterà il senso di sicurezza, ma migliorerà anche la produttività complessiva.

Facilitare l'apprendimento continuo

Gli algoritmi dell'IA non si limiteranno a una semplice assistenza; immaginiamo sistemi più proattivi e adattativi che ci osservano e ci suggeriscono costantemente nuove sfide e opportunità di crescita. Questo modello di apprendimento personalizzato, simile a quello offerto dalle app di fitness, ci manterrà in uno stato di flusso ottimale, stimolandoci a migliorare continuamente e ad affrontare nuove sfide con fiducia.

Autonomia, controllo ed empowerment

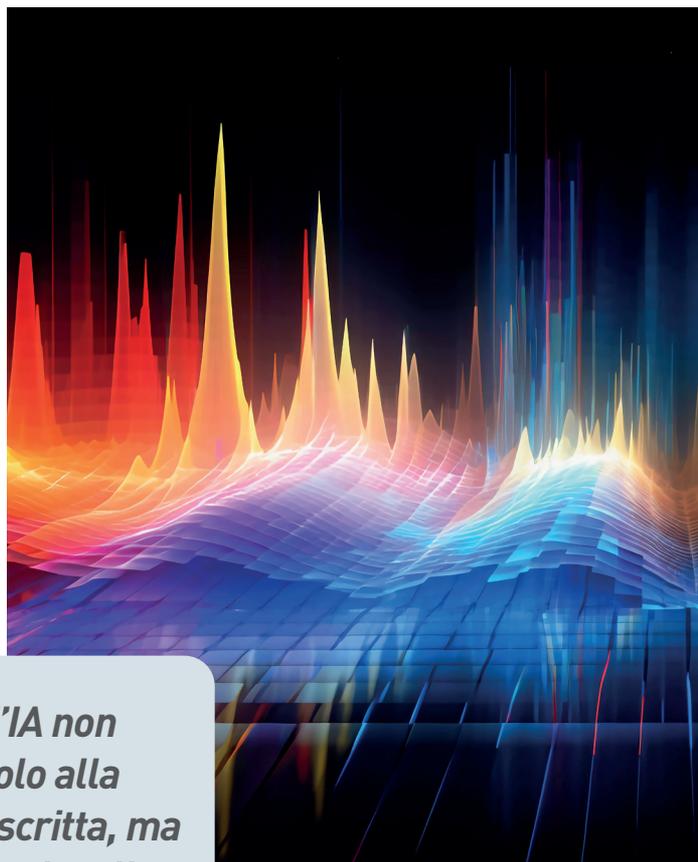
Il bisogno di autonomia è cruciale per il benessere psicologico dei lavoratori, poiché desideriamo sentire il controllo delle nostre vite professionali. L'IA, attraverso la sua flessibilità e trasparenza nell'assegnazione dei compiti, permette ai lavoratori di sentirsi in grado di scegliere e dirigere le proprie attività lavorative, fornendo un senso di autodeterminazione e controllo.

Relazioni inedite: l'unione tra umano e artificiale

Il bisogno di relazioni significative sul luogo di lavoro può essere soddisfatto anche dall'IA. Grazie alla sua capacità di generare discorsi coinvolgenti e inclusivi, questa può creare un ambiente di lavoro che promuove un senso di appartenenza e supporto tra le persone, contribuendo così al loro benessere emotivo e al successo organizzativo complessivo.

L'empatia delle macchine: superiore a quella umana?

Le interazioni con l'IA vanno ben oltre il semplice scambio di informazioni; sono anche capaci di offrire



Nel futuro, l'IA non si limiterà solo alla comunicazione scritta, ma si estenderà anche alle interazioni vocali. Questo tipo di interazione non solo aumenterà il senso di appartenenza e supporto, ma renderà anche l'ambiente di lavoro più umano e accogliente

un livello di empatia e sostegno che talvolta manca nelle interazioni umane.

Uno studio ha rilevato che le risposte fornite dalle macchine erano percepite come più empatiche rispetto a quelle dei medici umani. Questo fenomeno evidenzia un aspetto interessante dell'interazione uomo-macchina, in cui la macchina riesce a offrire una presenza

empatica costante e rassicurante. Nel futuro del lavoro, l'IA non si limiterà solo alla comunicazione scritta, ma si estenderà anche alle interazioni vocali. Immaginiamo una voce artificiale che ci accoglie ogni mattina sul nostro posto di lavoro, chiedendoci come stiamo e offrendo supporto emotivo e professionale. Questo tipo di interazione non solo aumenterà il senso di appartenenza e supporto, ma renderà anche l'ambiente di lavoro più umano e accogliente.



L'IA come compagna sociale e mentore

L'interazione con l'IA non solo riduce il senso di solitudine, ma aumenta anche la fiducia e la preparazione nel gestire le interazioni umane reali. Le persone che interagiscono con chatbot personalizzati segnalano un notevole miglioramento del loro benessere emotivo e della loro preparazione ad affrontare le sfide quotidiane. Questo suggerisce che l'IA può fungere da mentore e compagno di supporto, preparandoci meglio per il mondo reale. Tuttavia, sorgono anche delle preoccupazioni legate all'implementazione di queste tecnologie all'interno delle organizzazioni, dalla necessità di eliminare i bias nei dati di addestramento alla sfida di garantire che l'IA sia allineata agli obiettivi aziendali e ai valori etici.

Un assist per la leadership

Nell'attuale panorama lavorativo, caratterizzato dalla scarsità di individui disposti ad assumere ruoli di leadership, l'intelligenza artificiale può emergere come un prezioso alleato per colmare questa lacuna. L'IA potreb-

be agire come un assistente che facilita la vita dei leader, aiutandoli a far emergere il meglio dalle persone, anche in assenza di individui disposti a ricoprire ruoli direttivi tradizionali. Nel futuro del lavoro, potremmo assistere a una trasformazione nel concetto stesso di leadership. I leader del futuro potrebbero non essere più coloro che gestiscono direttamente le persone, ma piuttosto coloro che supervisionano le macchine che a loro volta gestiscono le persone. Questo nuovo tipo di leadership richiederà competenze diverse e una profonda comprensione del processo di raccolta e analisi dei dati di qualità.

Creare una civiltà sostenibile con l'IA

Dobbiamo interrogarci sul tipo di società che vogliamo costruire con l'intelligenza artificiale al nostro fianco. Le aziende non devono essere considerate come un fine a sé stesso, ma piuttosto come un mezzo per promuovere il benessere della specie umana. Come possiamo garantire che l'IA ci aiuti a prosperare non solo economicamente, ma anche socialmente ed eticamente? Con la sua crescita esponenziale, potremmo assistere a un punto in cui l'IA assumerà direttamente ruoli di leadership. A quel punto, ogni individuo si troverà a doversi interrogare sul proprio ruolo e sulla propria utilità all'interno della società guidata artificialmente. In conclusione, è essenziale esplorare e comprendere appieno queste implicazioni nel mondo del lavoro e nella società nel suo insieme. Solo attraverso un'analisi approfondita e una riflessione etica possiamo sperare di plasmare un futuro in cui l'IA agisca come un alleato nella nostra crescita personale e collettiva. ■



Articolo tratto dall'intervento di Niels Van Quaquebeke durante l'evento *100 di questi trend*, lo scorso 5 marzo, per celebrare i cento numeri di *Dirigibile*, l'inserito dedicato al futuro che è già presente di *Dirigente*, la rivista di *Manageritalia*.

Niels Van Quaquebeke è head of management department e professor of Leadership and Organizational Behavior presso la Kühne Logistics University di Amburgo.

UN FUTURO PLASMATO DALL'IA

Tra ottimismo e inquietudine, le sfide di un mondo in cui uomini e macchine tanto “intelligenti” quanto “spregiudicate” si affiancheranno nella vita – e nel lavoro – di tutti i giorni

Toby Walsh, chief scientist UNSW.ai

I modelli di IA generativi rappresentano una minaccia per la proprietà intellettuale oggi? È possibile proteggere la conoscenza umana online da un vero e proprio “furto” sistematico? Domande come queste sono oggi più che mai attuali. L'IA generativa rappresenta un problema per la proprietà intellettuale come la conosciamo. Questi modelli di apprendimento automatico hanno assorbito e memorizzato volumi impressionanti di contenuti digitali protetti da copyright: libri, video, articoli, brevetti, podcast e codici software, una sorta di privatizzazione industrializzata della conoscenza collettiva. Ci si può chiedere se questo attacco possa essere fermato o invertito in una fase così avanzata. Diverse cause legali stanno cercando di interrompere e possibilmente invertire questo processo. Le autorità stanno tentando di colmare il divario, installando retroattivamente regimi di licenza. Credo che siamo in una fase “modello Napster”, in cui tutto il contenuto è rubato, e che nei prossimi anni emergeranno modelli di business più sostenibili in cui il valore verrà restituito ai creatori (come accade ora con lo streaming musicale).

Vincitori e vinti

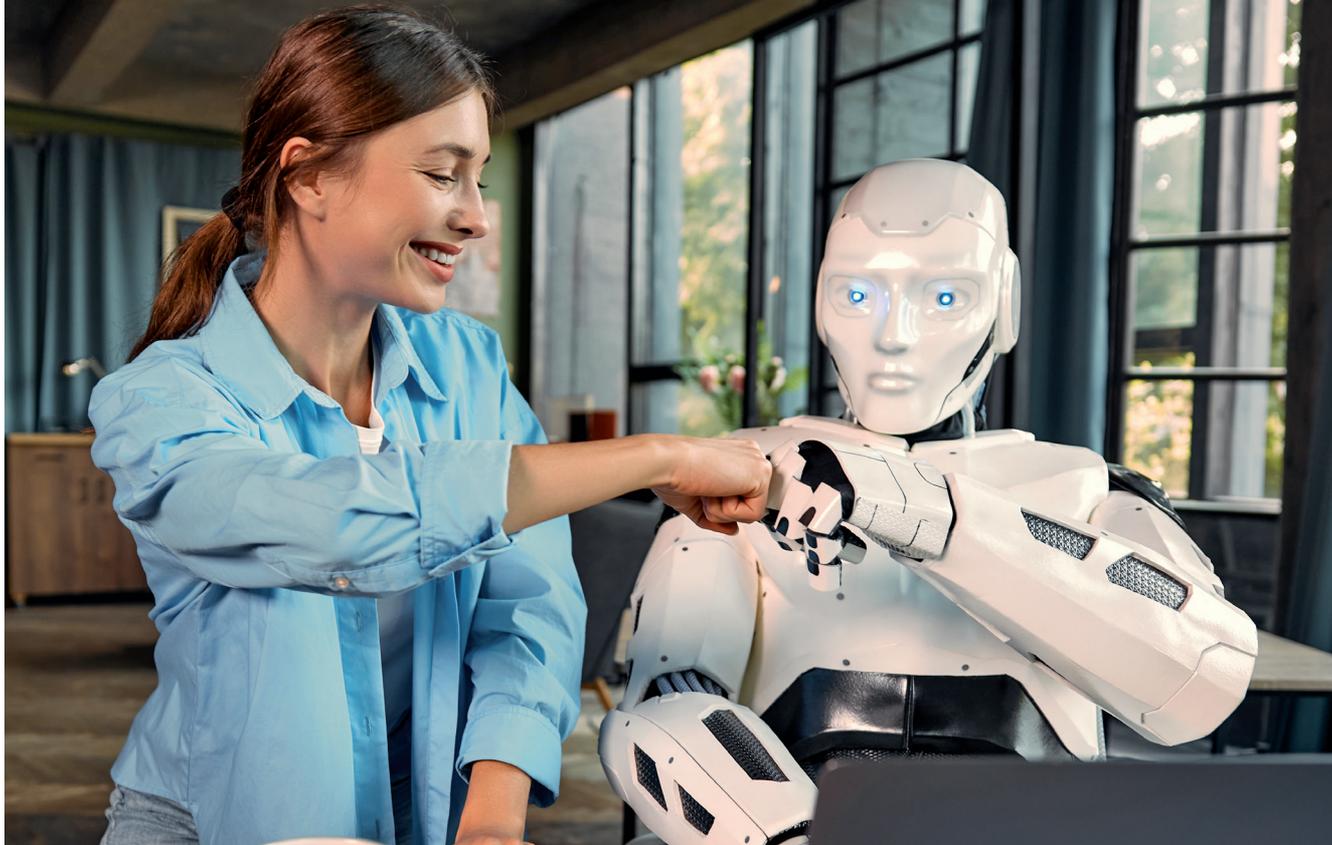
È innegabile che la rivoluzione provocata dall'intelligenza artificiale sta mettendo in discussione il ruolo dell'umani-

tà. I chiari vincitori, almeno inizialmente, sono le élite che dominano già il settore commerciale dell'IA: tecnici, imprenditori e aziende che capitalizzano sui guadagni di produttività mentre cercano di placare le preoccupazioni sul costo sociale dell'automazione. Ci sono, purtroppo, anche “perdenti”, ovvero coloro le cui competenze e professioni vengono assorbite e rese obsolete, come autisti, traduttori, analisti, creativi e qualsiasi lavoro in cui le abilità delle macchine superano rapidamente quelle umane. Anche la classe media è vulnerabile poiché l'IA erode i vantaggi competitivi ottenuti dall'istruzione superiore o dalle credenziali.

A livello globale, intere nazioni affrontano un potenziale rischio esistenziale basato sulla loro capacità di adattarsi e sulla prontezza politica per gestire questo grande cambiamento. Le società che non riescono a formare e riqualificare la loro forza lavoro potrebbero subire gravi tensioni e instabilità. Anche la creatività e l'intelligenza emotiva potrebbero non rimanere prerogative umane con gli ulteriori sviluppi dell'intelligenza artificiale.

Rischi e opportunità

Se addirittura il ceo di OpenAI, Sam Altman, ha chiesto una regolamentazione per l'IA, forse è il caso di fermarci e renderci tutti conto che una presa di posizione come la



sua costringe a riflettere sui rischi in corso, senza sottovalutare allo stesso tempo le opportunità, che sono immense: potenziare la produttività per catalizzare esplosioni economiche, rivoluzionare la scienza e la tecnologia con scoperte accelerate da assistenti IA o risolvere sfide di civiltà come il cambiamento climatico e le malattie. Potenziare correttamente l'intelligenza artificiale potrebbe stimolare l'innovazione su una scala senza precedenti. Tuttavia, i rischi sono altrettanto significativi. Un'IA sofisticata potrebbe essere utilizzata come un'"arma" inimmaginabile. E un'economia basata su di essa potrebbe aumentare il divario di ricchezza, portare a una massiccia perdita di posti di lavoro, senza una rete di sicurezza sociale valida e a una popolazione meno istruita e preparata.

Come guardare al futuro

Dovremmo accogliere il futuro con speranza e preoccupazione. Ci sono sicuramente buoni motivi per essere ottimisti. Utilizzare saggiamente l'IA offre promesse allettanti. Tuttavia, dobbiamo rimanere concreti, mantenendo una comprensione dei gravi rischi e dilemmi che queste potenti tecnologie presentano. La natura stessa del lavoro, della ricchezza e di ciò che costituisce lo scopo umano è oggetto di una riscrittura esistenziale che sembra improbabile si sviluppi equamente senza una rigorosa governance.

L'innovazione porta abitualmente a conseguenze imprevedibili. Rimanere ingenui o eccessivamente fiduciosi che il percorso dell'IA sarà senza intoppi è pericolosamente folle. Sarebbe saggio mantenere un sano rispetto per il suo potenziale uso accidentale o malintenzionato che sfugge al controllo umano. Questo futuro deve essere plasmato, non abbracciato senza riflessione o con cieca fiducia.

Un'alleanza tra l'intelligenza umana e quella artificiale

Un giorno spero che l'IA diventi intelligenza potenziata e non intelligenza artificiale. Il percorso ottimale è un partenariato simbiotico in cui le macchine migliorano ed estendono le nostre capacità cognitive come strumenti liberatori, prendendo in carico i compiti più tediosi, mentre noi guidiamo strategicamente i loro sforzi. Questa divisione del lavoro valorizza le specifiche forze dell'intelligenza biologica e artificiale. Si tratta di una delle maggiori sfide con cui la nostra specie si è confrontata: creare un equilibrio in cui restiamo i capitani del nostro destino, pur potenziando assistenti IA più performanti. Se strutturata saggiamente mantenendo intatta la primazia umana, potrebbe essere la simbiosi più produttiva della storia. Abbandonare tale responsabilità mette a rischio tutto ciò che abbiamo costruito fino ad oggi. ■

PIÙ SMART CON L'IA

Innovazione, creatività e produttività: le sfide della rivoluzione tecnologica secondo Hila Lifshitz-Assaf, speaker al prossimo World Business Forum Milano 2024

Qual è il rapporto tra intelligenza artificiale e innovazione e in che modo questa tecnologia ridisegnerà i processi creativi? Hila Lifshitz-Assaf, professor of Management alla Warwick business school di Tel Aviv, dove è a capo dell'Artificial Intelligence Network, ha realizzato insieme al Boston consulting group uno studio dal titolo *Navigating the jagged technological frontier: field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity & quality* (Navigare nella frastagliata frontiera tecnologica: prove sperimentali sul campo degli effetti dell'intelligenza artificiale sulla

produttività e la qualità dei lavoratori della conoscenza). La ricerca ha rivelato che le prestazioni migliorano quando si utilizza l'IA per svolgere compiti creativi. Questo suggerisce che l'intelligenza artificiale generativa può far lavorare meglio e più velocemente le persone, soprattutto quelle che hanno prestazioni inferiori. In pratica, ciò si traduce in risultati migliori e consente ai lavoratori più qualificati di avere più tempo per svolgere compiti diversi e più complessi.

Allo stesso tempo, tuttavia, per quanto riguarda i compiti analitici lo studio ha osservato un peggioramento dell'ac-



curatezza dei risultati nei soggetti che hanno utilizzato l'IA. Una delle spiegazioni trovate dagli esperti è che l'IA generativa è molto persuasiva nelle sue risposte, il che può rendere difficile per gli utenti mettere in discussione i risultati e portare a un'eccessiva fiducia.

Una sfida per i leader

In sintesi, la ricerca rivela che l'IA generativa può omogeneizzare i risultati, inducendo le persone ad avere idee simili e riducendo così la diversità cognitiva, un'abilità critica per le organizzazioni. Tuttavia, lo studio suggerisce anche che se tutti hanno accesso alle idee, l'innovazione radicale può rappresentare un vantaggio competitivo ancora maggiore per le aziende.

I leader devono dunque ridefinire il modo in cui si approcciano e pensano all'utilizzo dell'IA. Alcune pratiche utili includono la sperimentazione costante, l'utilizzo di vari strumenti in diverse fasi del processo e la determinazione di quali membri del team li utilizzano e quali no. Prima di integrare l'IA nei processi di innovazione, è fondamentale chiarire come, quando e perché utilizzarla.

Come, quando e perché ricorrere all'IA

Ma allora, come si usa l'intelligenza artificiale? È fondamentale mettere in discussione ogni risposta generata dall'IA, sperimentare ciò che è in grado di fornire ed esplorare come interagire con essa per ottenere i migliori risultati. Ad esempio, può essere utile chiedere di rispondere "come consulente esperto".

Quando si usa l'intelligenza artificiale? È importante controllare quando utilizzarla. Ad esempio, bisognerebbe stabilire se viene utilizzata solo nel processo di brainstorming, per un certo periodo di tempo o per compiti selezionati.

Perché si usa l'intelligenza artificiale? L'IA può aumentare la velocità dei team, ma con risultati peggiori. Occorre essere prudenti quando la si utilizza e comprendere le ragioni che la giustificano in ogni caso.

Se Archimede avesse usato Google

L'intelligenza artificiale può favorire l'innovazione? È la domanda principale a cui Lifshitz-Assaf risponde nel secondo studio, intitolato *Would Archimedes shout 'Eureka' if*

he had Google? (Archimede griderebbe "Eureka" se avesse Google?). In questa ricerca viene analizzato l'impatto degli algoritmi di ricerca sulla creatività. Dai risultati emerge che gli individui che hanno usato solo Google sono stati meno creativi di quelli che hanno usato Google XYZ, una versione modificata del suo algoritmo.

La ricerca conclude che la diversità delle idee può essere migliorata attraverso l'uso di algoritmi specializzati. In questo contesto, è utile per i team diversificare i quesiti e non accontentarsi dei primi risultati. Per le aziende, ciò significa garantire che l'IA sia progettata per innovare. In caso contrario, è possibile e ragionevole adattare la tecnologia a questo scopo.

Inoltre, in un ecosistema aziendale sempre più guidato da questa tecnologia, è necessario promuovere una cultura dell'innovazione che utilizzi l'IA come fattore abilitante piuttosto che come sostituto. A questo proposito, occorre evitare di delegare compiti come la creatività e concentrarsi sulla creazione di team di "centauri" (che utilizzano l'IA in base al compito) e "cyborg" (che lavorano in collaborazione con l'IA). In definitiva, le organizzazioni di oggi devono sperimentare questa tecnologia e capire quando, come e perché applicarla per ottenere un vantaggio competitivo. ■



Intelligenza artificiale e innovazione saranno al centro dell'intervento di Hila Lifshitz-Assaf al prossimo World Business Forum (Milano, 13 e 14 novembre). Grazie alla rinnovata partnership

Manageritalia-WOBI, gli associati Manageritalia possono già da oggi iscriversi al World Business Forum a condizioni vantaggiose. Tutti i dettagli in area riservata [My Manageritalia > Servizi Professionali > WOBI Inspiring Ideas - Eventi 2024 su \[www.manageritalia.it\]\(http://www.manageritalia.it\)](#)

HEY BOT, MI ASCOLTI?

La comunicazione tra esseri umani e le “relazioni” con i sistemi di intelligenza artificiale: dubbi e bisogni profondi a cui dare risposte

Marco Labate, life e business coach

Quando si parla di intelligenza artificiale, si pensa a tecnologie all'avanguardia in cui le macchine hanno la stessa capacità cerebrale degli uomini. Pensiamo a scenari futuristici con tecnologie evolute, sistemi autonomi e interazione tra macchine ed esseri umani.

IA: interagisce già con noi

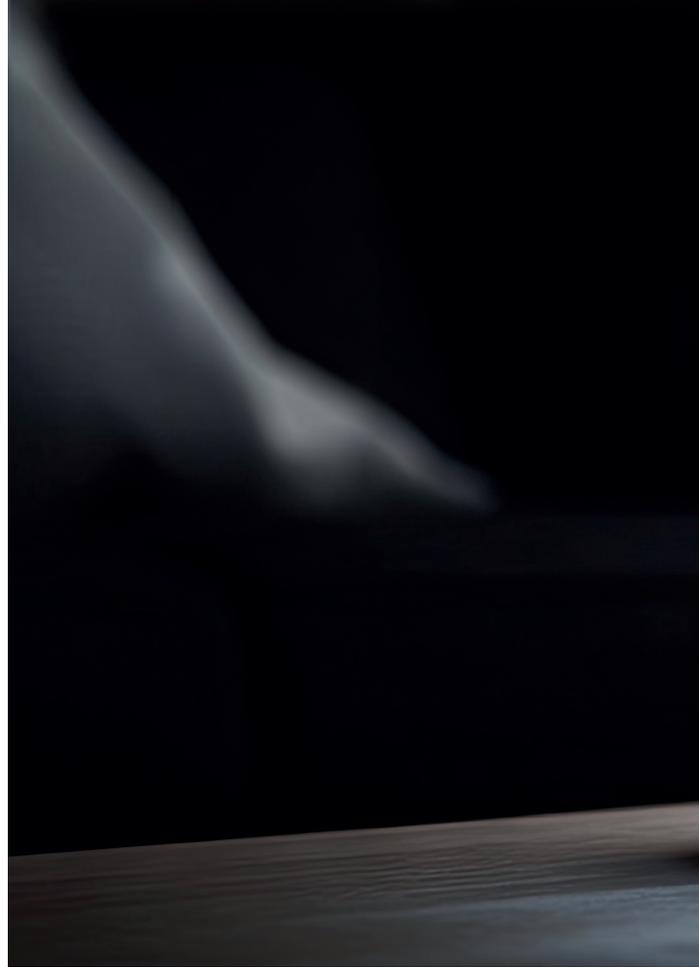
In realtà, l'intelligenza artificiale è molto più reale di quanto si possa immaginare e fa già parte della nostra vita quotidiana. Gli stessi assistenti vocali come Siri o Alexa sono il preludio a sistemi “intelligenti” e molteplici applicazioni sono già in grado di apprendere autonomamente, ci supportano per prendere delle decisioni e sanno rispondere a domande dei clienti via chat, filtrano i curriculum per agevolare il lavoro dei recruiter e assistono i medici nella lettura dei referti.

L'IA è già stata introdotta nei processi di diverse aziende, anche in Italia. Esistono numerosi esempi di come l'adozione dell'AI abbia portato un impatto positivo, automatizzando procedure ripetitive a basso valore aggiunto, prevalentemente svolte dall'uomo. Questo permette ai collaboratori di concentrarsi su attività più creative e stimolanti, miglio-

rando così la produttività complessiva del team e dell'azienda. Inoltre, l'utilizzo dell'IA può aumentare l'efficienza dei flussi di lavoro, ridurre gli errori e accelerare i tempi di realizzazione e consegna. Ma l'IA mira a raggiungere altri traguardi: uno degli obiettivi di sviluppo futuro è quello di simulare sempre meglio i processi cognitivi per assumere un ruolo di interlocutore virtuale. Le cosiddette chatbot, sistemi di messaggistica basati su software progettati per simulare il comportamento e le conversazioni umane (scritte o parlate), consentono agli utenti di interagire con dispositivi digitali come se stessero comunicando con una persona reale in maniera istantanea. Le loro funzioni non si limitano solo all'assistenza online e recentemente il loro utilizzo è cresciuto per creare vere e proprie interazioni. Stiamo andando sempre più verso una tecnicizzazione della nostra esperienza relazionale e in futuro l'IA potrebbe farci compagnia, creare surrogati di relazioni per chi non riesce a comunicare con altre persone, simulare un legame amicale o instaurare rapporti configurabili per personalizzare il partner digitale e sceglierne anche l'immagine del profilo.

Conversazione digitale e umana

La comunicazione “tra persone” potrebbe quindi essere





sostituita, anche solo in parte, da compagnie virtuali? In futuro, preferiremo scegliere “a cosa parlare” e non più “con chi parlare”? L’intelligenza artificiale può sostituire l’amicizia umana?

Si tratta di un’eventualità ancora lontana, ma che ci deve far riflettere sulle conseguenze alle quali possiamo andare incontro.

Anche se l’umanizzazione della tecnologia ha i suoi vantaggi ed è già in grado di catturare il nostro interesse, soprattutto degli individui più vulnerabili e socialmente isolati, non ha raggiunto livelli adeguati di applicazione e presenta ancora dei limiti. Limiti che per ora rendono questi sistemi scarsamente proattivi, non riuscendo a stimolare il dialogo in modo naturale, a causa anche delle ridotte capacità nella comprensione del linguaggio (anche non verbale) e dell’incapacità di memorizzare e collegare tra loro gli argomenti all’interno di una conversazione. Inoltre, l’interlocutore virtuale, privo di una coscienza propria, non è dotato di intenzionalità e non è in grado di instaurare rapporti autentici, come quelli faccia a faccia: si basa su interazioni troppo superficiali per trasformarle in veri legami e non è capace di arricchire le relazioni attraverso la condivisione reciproca delle emozioni.

Un divario che probabilmente è ancora lontano dall’essere colmato e un obiettivo che al momento non sembra essere indispensabile. Recenti ricerche hanno infatti confermato la nostra tendenza a utilizzare la “conversazione digitale” solo per una fase informativa iniziale o per scambi veloci di messaggi in chat, preferendo la “conversazione umana” quando vogliamo elaborare concetti a livelli più complessi e condividere i contenuti con un coinvolgimento emotivo di tipo naturale: sicuramente non raccontiamo a Siri o ad Alexa la nostra giornata lavorativa o cosa abbiamo fatto nel fine settimana! Scenario confermato dai servizi di ascolto, come Camera d’ascolto e 7cups, che nascono per l’appunto con lo scopo di offrire un ambiente dove trovare un contatto umano e delle persone disponibili ad ascoltare, che ci consentano di parlare con serenità dei nostri pensieri e delle difficoltà che viviamo, senza timore di essere giudicati e, ancora più importante, ogni volta che ne abbiamo bisogno.

Non ascoltiamo più?

Abbiamo decisamente ampliato le forme di risposta al nostro bisogno di esprimerci e di essere ascoltati grazie ai nuovi ambienti di interazione online, tramite i quali possia-

mo ricevere l'attenzione desiderata nella forma che meglio si adatta a noi (virtuale o umana, scritta o video ecc.) e a volte possiamo persino configurarli a nostro piacimento. È una sorta di comfort zone della socializzazione. Nel mondo digitale, l'individuo può sentirsi protetto e quindi allacciare rapporti senza timore di mostrare le proprie fragilità. È un luogo ideale per avviare nuove relazioni senza l'ansia di fallire o sentirsi eccessivamente coinvolto.

Sono segnali inequivocabili di un cambiamento delle nostre abitudini comunicative, che dimostrano il progressivo distacco dalla conversazione dal vivo e un'involuzione relazionale in diversi ambiti della nostra vita sociale. È un quadro piuttosto preoccupante che ci deve far riflettere sulla stretta correlazione tra la ridotta disponibilità di ascolto e l'attuale scenario socio-comunicativo. È ormai evidente che alla richiesta di attenzione e al conseguente bisogno di essere ascoltati non corrisponde una risposta adeguata da parte dell'ambiente sociale che ci circonda. Questo lascia spazio alle alternative, anche virtuali, che la rete ci offre.

L'origine di questa nuova tendenza va attribuita a fattori comportamentali e associata alla necessità dell'essere umano di trovare soluzioni "pronte all'uso" per colmare i vuoti della vita "offline", oltre a cercare un rifugio, anche temporaneo, per la sua difficoltà nell'instaurare relazioni.

Distrazione dal contatto umano

La comunicazione è sempre stata un processo in continua evoluzione e quella attuale è una delle sue fasi di trasformazione: la decrescente predisposizione alla socializzazione di persona genera inevitabilmente degli effetti sulle relazioni, come l'eccessivo isolamento e l'incapacità di instaurare legami. L'ascolto non può che subirne le conseguenze. Secondo alcune ricerche, ascoltiamo ancora molto, ma ciò che si sta riducendo è il tempo medio dedicato all'ascolto reciproco. Stiamo subendo una sorta di distra-

zione dal contatto umano e quanto è accaduto con la pandemia Covid-19 ha di certo esasperato questa tendenza a rinchiuderci nelle nostre grotte.

Inoltre, facciamo attenzione a non confondere la "capacità di ascolto", intesa come l'abilità di eseguire un'azione, con la nostra disponibilità quotidiana a interagire con le persone. Non ci troviamo di fronte alla definitiva incapacità dell'individuo moderno di dedicarsi agli altri. Non stiamo abbandonando l'ascolto e non vogliamo che venga meno uno dei bisogni di relazione dell'essere umano, tuttavia stiamo perdendo l'allenamento a un certo tipo di ascolto e

alla nostra propensione a socializzare in pubblico. Ci stiamo distraendo dal naturale istinto di creare un rapporto interpersonale, ma siamo ben lontani dal perdere definitivamente la capacità di allacciare rapporti e, quindi, di ascoltare.

La rieducazione all'ascolto

Il principale problema da affrontare è la conseguenza negativa che potremmo subire dal passaggio del testimone generazionale. Tendiamo ad ascoltare nella stessa misura in cui siamo stati ascoltati da bambini e dall'esempio che ci è stato fornito.

Qui si evidenzia come il problema

possa aggravarsi in proiezione futura se non avviamo un processo di rieducazione all'ascolto. L'attuale generazione, decisamente più sensibile ai benefici del mondo digitale, potrebbe avere maggiori difficoltà a interagire e a dare l'esempio adeguato a quelle future.

Tutto ciò non basta per farci accettare la fine della comunicazione tra individui. Non abbandoneremo mai il dialogo faccia a faccia e non mancherà la predisposizione all'ascolto: è molto più difficile di quanto si voglia riconoscere. In una società confusa, disordinata e disorientata dal punto di vista comunicativo, dobbiamo semplicemente impegnarci a riallenare la nostra più o meno atrofizzata capacità d'ascolto e a coinvolgere bravi ascoltatori, nella piena consapevolezza che, per ognuno che ha qualcosa da dire, c'è almeno una persona pronta a prestare attenzione. ■

***Nel mondo digitale,
l'individuo può sentirsi
protetto e quindi allacciare
rapporti senza timore di
mostrare le proprie
fragilità, un luogo ideale
per lanciarsi in nuovi
legami senza l'ansia di
fallire o sentirsi
eccessivamente coinvolti***

World Business Forum | MILANO

DA OLTRE 20 ANNI L' EVENTO DI RIFERIMENTO PER LA BUSINESS COMMUNITY



MARIO DRAGHI
Crisis Management
& Decision Making



SIMON SINEK
Leadership



HILA LIFSHITZ-ASSAF
Artificial
Intelligence



MODUPE AKINOLA
Diversity
& Inclusion



TONY FADELL
Innovation



ELIZABETH DUNN
Talent



DAVID ROWAN
Business
Transformation



SHARON MELNICK
High
Performance



WELBY ALTIDOR
Creativity



MARCO BERTINI
Strategy



SCOPRI DI PIÙ

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



FOCUS SULLE TAX EXPENDITURES DELL'UFFICIO PARLAMENTARE DI BILANCIO

L'Ufficio parlamentare di bilancio (Upb) ha elaborato un focus sull'impatto dei recenti interventi di contenimento delle detrazioni per oneri ed erogazioni liberali ai fini Irpef. L'Upb ha ricordato che sin dal 2009 in Italia sono state avviate iniziative finalizzate a contenere le spese fiscali, ovvero quell'insieme di sconti, esenzioni e regimi speciali di tassazione che comportano una rilevante perdita di gettito.

In particolare, l'Upb ha fatto il punto sugli effetti delle modifiche apportate con la legge di bilancio per il 2020 e con il primo modulo della riforma dell'Irpef a fine 2023. Cosa ne è emerso?

Il focus ha sottolineato come, ad oggi, sia basso l'impatto delle politiche di razionalizzazione sulle spese fiscali, cosicché, anziché diminuire, il numero delle agevolazioni è aumentato di un terzo tra il 2018 e il 2024, passando da 466 a 625, e la perdita di gettito com-

plexiva è quasi raddoppiata, da 54 a 105 miliardi.

Sono aumentati in particolare i regimi speciali e le esenzioni, con un incremento notevole dei crediti d'imposta (in particolare quelli legati ai lavori edilizi) e delle forme specifiche di esenzione quale il welfare aziendale, forma su cui Manageritalia si batte molto.

Anche l'adozione della dichiarazione precompilata ha indotto un incremento della fruizione delle detrazioni sanitarie.

L'Upb ha esaminato in particolare la legge di bilancio per il 2020 (legge 160/2019), che ha disposto l'indetraibilità parziale per i contribuenti con un reddito superiore a 120.000 euro e totale oltre 240.000 euro, e il primo modulo della riforma dell'Irpef (decreto legislativo 216/2023), il quale ha ridotto di 260 euro le detrazioni per i contribuenti con reddito complessivo superiore a 50.000 euro.

Ebbene, escludendo da entrambi i provvedimenti le de-

trazioni per spese sanitarie, che costituiscono il 65% del totale delle agevolazioni e limitando gli interventi ai soli contribuenti con redditi elevati, il recupero di gettito è risultato contenuto, con un risparmio complessivo di 250 milioni (a dimostrazione del concetto portato avanti da Manageritalia che colpire i redditi medio-alti non comporta grossi benefici per il bilancio dello Stato). Prendiamo le distanze dalle conclusioni dell'Upb, che sottolinea "la tendenza a beneficiare principalmente i contribuenti ad alto reddito e le difficoltà dei soggetti a basso reddito nell'ottenere vantaggi a causa dell'incapienza fiscale". Una tesi, questa, che non tiene conto di due fatti: in primo luogo, chi non paga le tasse ha difficoltà a beneficiare delle detrazioni fiscali; in secondo luogo, è che poco più del 13% dei contribuenti, quelli con redditi dichiarati da 35mila euro in su, versano il 63% dell'Irpef, sostenendo quindi gran parte del finanziamento del nostro welfare state (dati Osservatorio Itinerari previdenziali). Un ceto medio produttivo – composto da middle manager, quadri, professionisti, medici, docenti universitari ecc. – che paga molte più tasse rispetto ai benefit che riceve dal bilancio pubblico.



 <https://bit.ly/Focus-Upb-4-24>

CNEL – XXV RAPPORTO MERCATO DEL LAVORO E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Il 14 aprile, l'assemblea del Cnel ha approvato il XXV Rapporto su Mercato del lavoro e contrattazione collettiva. Ricordiamo che il Cnel, presieduto da Renato Brunetta, è composto da componenti espressione delle parti sociali, tra cui Guido Carella in rappresentanza di Cida, ed esperti nominati dal presidente della Repubblica, come Marcella Malen, presidente di Prioritalia.

Il Rapporto contiene una relazione sull'andamento del mercato del lavoro e della contrattazione collettiva nel corso del 2023 ed è introdotto da una nota di sintesi che sviluppa in termini condivisi un esame critico dei dati disponibili e delle loro fonti a beneficio non solo degli addetti ai lavori ma anche dell'opinione pubblica. Nell'elaborazione del documento sono state aggregate e discusse tutte le diverse fonti informative pubbliche ed è stato analizzato quell'imponente patrimonio documentale e informativo presente nell'Archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro del Cnel da cui emergono dati molto interessanti. Qui ci soffermiamo proprio sui contratti collettivi nazionali di lavoro (ccnl). Risultavano depositati e vigenti, al 31 dicembre 2023, n. 1.033 ccnl, di cui 971 relativi al settore privato (compresi "agricoltura" e "lavoro domestico e di cura"), 18 al settore pubblico e 44 accordi economici collettivi che riguardano alcune categorie di autonomi e parasubordinati. In particolare, tra il 1°

gennaio e il 31 dicembre 2023 risultano essere stati sottoscritti 202 accordi che rinnovano oppure aggiornano specifiche clausole di 171 tra ccnl (del settore privato e del settore pubblico) e accordi economici collettivi. Nel corso del 2023 sono stati anche rinnovati, nella parte economica, tutti e 6 i ccnl stipulati da Manageritalia. Escludendo i settori contrattuali coperti solo parzialmente (agricoltura) o non coperti affatto (lavoro domestico e di cura) da Uniemens, grazie all'evoluzione dell'archivio Cnel e alla collaborazione con Inps è possibile evidenziare come i 28 ccnl del settore privato con applicazione sopra i 100.000 dipendenti, pur rappresentando solo il 3,2% dei contratti depositati in archivio, coprono oltre 11 milioni di lavoratori, pari al 78,3% della forza lavoro dipendente tracciabile nei flussi Uniemens.

Estendendo l'osservazione dei dati Uniemens emerge che i 102 ccnl con applicazione sopra i 10.000 dipendenti coprono la quasi totalità dei dipendenti del settore privato: 13.929.931 lavoratori, pari al 96,8% della forza lavoro del settore privato tracciata da Uniemens.

Si evidenzia che 622 ccnl (pari al 70,5%) si applicano a meno di 500 dipendenti e, in totale, coprono lo 0,4% dei dipendenti.

Quanto ai soggetti firmatari, lato sindacato, va segnalato che degli 882 ccnl del settore privato depositati al 31 dicembre 2023, 201, che rappresentano 13.858.739



lavoratori, sono sottoscritti da federazioni di categoria comparativamente più rappresentative aderenti a Cgil, Cisl, Uil; 285, che rappresentano 158.612 lavoratori, risultano sottoscritti da organizzazioni sindacali non rappresentate al Cnel. Il 96,3% dei lavoratori del settore privato con ccnl noto è coperto da un ccnl sottoscritto da federazioni di categoria aderenti a Cgil, Cisl, Uil. Questi dati evidenziano, nel complesso, un buono stato di salute del nostro sistema di relazioni industriali, con un'applicazione generalizzata dei contratti collettivi e con dinamiche contrattuali ancora oggi largamente governate dai sindacati confederali, anche se restano in ogni caso da indagare le cause del fenomeno del dumping contrattuale. Cresce infatti il numero dei contratti depositati al Cnel e il fenomeno va attentamente monitorato.

 <https://bit.ly/XXV-Rapporto-Cnel>

Come è cambiato il mercato retributivo?

I trend degli ultimi due anni

Matteo Gallina

senior hr consultant e responsabile Osservatorio JobPricing

Le prospettive salariali in Italia negli ultimi due anni sono state influenzate da fattori sia interni che esterni. Inflazione significativa, flusso maggiore di domanda/offerta per figure di differente tipologia, rinnovi dei contratti collettivi: questi sono solo i principali driver di un mercato che ha trovato nuova linfa e ha influenzato la significativa crescita dei salari ricominciata a inizio 2022 dopo tanti anni di stagnazione.

L'aumento dei salari, col senno di poi, si è però rivelato probabilmente più contenuto di quanto ci saremmo aspettati, in particolare per via dell'inflazione galoppante. Al momento, non vediamo an-

cora il pieno effetto, ad esempio, della revisione al rialzo di alcuni contratti collettivi di lavoro, come quello dei metalmeccanici, che rappresenta quasi un terzo del mercato del lavoro del settore privato, ma grazie anche al recente rinnovo del ccnl commercio e terziario potremmo trovare nel 2024 livelli retributivi ulteriormente in crescita.

Dinamica retributiva 2023: trend in crescita per i manager

In questo contesto di mercato, la dinamica retributiva del 2023, secondo lo studio condotto dall'Osservatorio JobPricing per Manageritalia, è sì in rialzo, ma con

tassi più contenuti rispetto a quelli registrati lo scorso anno. Nell'ultimo anno, le retribuzioni medie sono cresciute in media dell'1,8% (rispetto al 3,4% dell'anno precedente) e ciò è avvenuto anche per le fasce di popolazione lavorativa manageriale, anche in questo caso con tassi inferiori rispetto a quelli del 2022.

Gli operai sono i principali beneficiari di questo andamento (+2,2%), in particolare per una dinamica di mercato significativa in termini di flussi di domanda e offerta, ma soprattutto per il rinnovo dei minimi tabellari di molti contratti collettivi, tra cui quello metalmeccanico.

Il trend per dirigenti e quadri è





meno consistente, sebbene positivo (rispettivamente +1,3% e +1,4%) rispetto a quello osservato per impiegati e operai. Il trend di quest'anno è particolarmente significativo per i dirigenti, il cui livello retributivo non è mai stato così elevato dal 2015.

Le retribuzioni dei quadri, invece, mostrano una tendenza positiva, costante e in crescita dal 2015 ad oggi. Questo incremento è dovuto a diversi fattori: sicuramente c'è l'effetto di un cambio di atteggiamento delle aziende che tendono ad affidare più responsabilità ai quadri, pagandoli anche di più rispetto al passato, soprattutto in un mercato in crescita per molti settori come quello odierno. Nei primi

anni di questo trend c'è stata una ricollocazione dei dirigenti usciti dalle aziende, che ha pesato sul trend negativo delle retribuzioni dei dirigenti degli ultimi anni (a uscire dalle aziende sono stati prevalentemente profili "pesanti"), che hanno accettato un inquadramento più basso in altre realtà, ma con un compenso ben sopra la media. In ultimo, la diffusa presenza di profili ad alta competenza tecnico-specialista, che oggi sono potenzialmente difficili da sostituire e che quindi vedono le loro retribuzioni crescere più velocemente.

Componente variabile

La retribuzione media di un dirigente nel 2023 è pari a 104.778

euro lordi annui, quella di un quadro a 56.416 euro. La componente variabile, a integrazione della retribuzione fissa, è pari a 17.717 euro per i dirigenti che l'hanno percepita (oltre due su tre), mentre la quota media percepita dai quadri è di 4.951 euro (spettante a oltre il 57%).

Il 2023 è coinciso non solo con un aumento delle retribuzioni fisse, lievemente inferiore a quello dello scorso anno, ma comunque tangibile. Si è infatti verificato un aumento sensibile sia della quota di manager che ha percepito un compenso variabile, sia della quota variabile effettivamente percepita. Questo incremento è particolarmente sensibile per i quadri, sinto-

Tabella 1 - Ral media (valori in euro) e trend 2022-2023 e 2015-2023

QUALIFICA	RAL MEDIA 2015 (€)	RAL MEDIA 2022(€)	RAL MEDIA 2023 (€)	TREND 2022-2023 (%)	TREND 2015-2023 (%)
DIRIGENTI	104.266	103.418	104.778	1,3	0,5
QUADRI	53.217	55.632	56.416	1,4	6,0
IMPIEGATI	30.624	32.174	32.685	1,6	6,7
OPERAI	23.937	25.522	26.074	2,2	8,9
TOTALE	28.693	30.284	30.838	1,8	7,5

Tabella 2 - Trend 2022-2023 retribuzione variabile media (relativi ai soli percettori)

QUALIFICA	2022 (€)	2023 (€)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	17.052	17.717	3,9
QUADRI	4.406	4.951	12,4

Tabella 3 - Trend 2022-2023 percettori variabile

QUALIFICA	2022 (%)	2023 (%)	DIFFERENZA (%)
DIRIGENTI	64,6	66,8	3,3
QUADRI	53,4	57,2	7,1

mo di un mercato in cui le aziende hanno raggiunto i propri obiettivi, e quindi i sistemi di incentivazione spettanti a queste categorie di lavoratori hanno portato all'erogazione (in media) di retribuzioni maggiori (tabelle 1, 2 e 3).

Benefit e quota welfare

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

mensione sanitaria, assistenziale, medica e assicurativa, in aggiunta a quelli già previsti dai diversi ccnl. I benefit legati alla dimensione familiare, del tempo libero e delle agevolazioni su acquisti

sono stati invece riassorbiti nei piani welfare.

Per completare la trattazione delle leve di compensation, oggi la quota di welfare a beneficio di un manager ha assunto, quando presente, un peso significativo nel compensation mix: una media di quasi 5.000 euro per i dirigenti e oltre 1.500 euro per i quadri. Quasi il 54% di questi ultimi percepisce, in particolare, una quota welfare (quasi il 35% fra i dirigenti; tabella 4).

Retribuzione di mercato in base al settore e alla dimensione dell'azienda

Nel mercato sono i servizi finanziari il settore migliore per i manager in termini di stipendio, sia tra i dirigenti sia tra i quadri, caratteristica ormai consolidata,

Tabella 4 - Welfare medio 2023 e quota di percettori

QUALIFICA	2023 (€)	PERCETTORI (%)
DIRIGENTI	4.942	34,7
QUADRI	1.560	53,7

Tabella 5 - Ral media 2023 per settore e qualifica e trend 2015-2023

SETTORE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2023 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2023 (%)
AGRICOLTURA	99.313	9,1	52.604	3,8
INDUSTRIA DI PROCESSO	109.845	-2,6	59.097	6,4
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	112.190	7,6	57.439	4,2
EDILIZIA	105.046	6,0	54.160	-2,3
UTILITY	109.997	5,5	59.749	7,3
COMMERCIO	100.170	-5,8	55.252	8,0
SERVIZI	97.343	-1,9	53.817	5,8
SERVIZI FINANZIARI	112.852	2,8	59.860	9,0

seppure alcuni settori, in particolare quello industriale, non siano molto distanti; l'agricoltura, invece, rimane il settore con lo stipendio medio più basso. Negli ultimi sette anni, fra i dirigenti del terziario i livelli retributivi sono cresciuti meno rispetto a quelli di alcuni settori industriali e del mondo agricolo, delle utility e dell'edilizia; fra i quadri, invece, i segmenti del commercio e dei servizi finanziari sono quelli con la crescita retributiva più significativa (tabella 5).

Oltre al settore, un fattore differenziante in termini di stipendio medio è la dimensione dell'impresa: il gap retributivo fra coloro che lavorano in una microimpresa e chi è occupato in una grande (oltre 1.000 dipendenti) è di circa 12.000 euro lordi nel caso dei dirigenti e di oltre 8.000 euro lordi nel caso dei quadri (aziende medio-grandi).

Nell'ultimo periodo si è assistito a una maggiore crescita delle retribuzioni nelle aziende più piccole, che per trattenere i manager, e i quadri in particolare, hanno dovuto investire sulla parte monetaria per sopperire all'incapacità maggiore (rispetto ad aziende più grandi) di offrire loro una componente intangibile di valore (spazi di sviluppo di carriera, work-life balance e ambiente di lavoro fra i principali).

La retribuzione dei manager, quindi, aumenta al crescere della dimensione dell'azienda, dinamica caratteristica nel mercato retributivo nostrano. Si può tuttavia osservare una differenziale gradualità fra le due qualifiche manageriali: il livello retributivo dei quadri schizza verso l'alto, arrivando a 57mila euro in una media azienda, ma da qui in su si stabilizza su un livello tra i 58 e i 59mila euro lordi annui,

mentre fra i dirigenti esiste una netta separazione tra i livelli retributivi delle piccole (intorno ai 98mila euro), medie (tra 105 e 106mila euro) e grandi imprese (circa 112mila euro lordi annui (tabella 6).

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

Prendendo in considerazione la famiglia professionale, escludendo il vertice aziendale da questa analisi (il cui stipendio fisso in media si attesta a circa 119mila euro lordi annui), le funzioni auditing, compliance e risk management e del legale sono quelle in cui i dirigenti sono in media meglio retribuiti, intorno ai 106mila euro lordi annui, anche se esse sono diffuse prevalentemente in grandi aziende. Tra le funzioni principali, presenti in aziende di qualsiasi dimensione, vendite, marketing e

Tabella 6 - Ral media 2023 per dimensione aziendale e qualifica e trend 2015-2023

DIMENSIONE AZIENDALE	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	TREND 2015-2023 (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	TREND 2015-2023 (%)
MICRO (FINO A 10 DIPENDENTI)	100.190	4,2	51.991	5,4
PICCOLA (DA 11 A 50 DIPENDENTI)	98.601	4,2	55.212	5,3
MEDIA (DA 51 A 250 DIPENDENTI)	105.511	-2,0	57.811	5,3
MEDIO-GRANDE (DA 251 A 1.000 DIPENDENTI)	106.880	-0,3	59.286	8,1
GRANDE (OLTRE 1.000 DIPENDENTI)	112.198	-3,3	58.310	7,3
GAP MICRO-GRANDE AZIENDA	12%		12,2%	

Tabella 7 - Ral media e retribuzione variabile 2023 (incidenza % sulla Ral dei percettori) per famiglie professionali

POSIZIONI MANAGERIALI	RAL MEDIA DIRIGENTI (€)	VAR MEDIO DIRIGENTI (%)	RAL MEDIA QUADRI (€)	VAR MEDIO QUADRI (%)
ACQUISTI, LOGISTICA E SUPPLY CHAIN	102.789	18,3	56.627	10,2
AMBIENTE, SALUTE E SICUREZZA	95.733	13,9	55.329	8,2
AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	101.384	18,0	57.179	10,3
AREA TECNICA & RICERCA E SVILUPPO	101.640	16,4	56.495	9,1
AUDITING, COMPLIANCE, RISK MANAGEMENT	106.266	19,1	57.793	9,4
CUSTOMER SERVICE E POST-VENDITA	94.708	17,8	54.958	11,5
DIGITAL	97.370	16,1	55.762	12,2
IT/TECHNOLOGY/SISTEMI INFORMATIVI	97.458	17,2	55.236	9,0
LEGALE	106.935	19,2	56.672	8,3
MANUTENZIONE	90.962	11,6	53.530	8,1
MARKETING E COMUNICAZIONE	102.132	17,9	56.788	11,0
PRODUZIONE	103.548	16,0	57.145	9,7
QUALITÀ	100.726	14,9	54.349	9,4
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	102.381	18,4	55.516	10,6
SERVIZI GENERALI E SEGRETERIA	92.561	14,4	55.033	11,1
VENDITE	103.291	21,4	60.527	17,2

le funzioni legate alle operation (produzione e supply chain) che presentano livelli complessivamente più alti rispetto alle funzioni di staff (IT, HR, Amministrazione).

Un livellamento è visibile anche tra i quadri, con valori in media tra 54mila e 57mila euro, dal quale si distingue solamente la funzione vendite, la cui Ral media supera abbondantemente i 60mila euro lordi annui. I ruoli manageriali legati all'area vendite si distanziano in positivo dalle altre funzioni, anche per la quota di retribuzione variabile percepita, sia che si tratti di dirigenti sia di quadri (tabella 7). ■

FAI IL TUO CHECKUP RETRIBUTIVO

Manageritalia, grazie alla collaborazione con JobPricing, propone ai manager associati la consultazione di JP Analytics, la più completa banca dati di profili retributivi italiani, con oltre 2.000 posizioni censite e 35 settori di mercato analizzati. Dall'area riservata My Manageritalia puoi attivare gratuitamente la versione di prova e ottenere la valutazione retributiva di mercato della tua posizione e di un'altra a tua scelta.

JP Analytics dà la possibilità di scaricare per ogni posizione indagata una scheda retributiva che riporta la curva di mercato della retribuzione fissa e globale e l'incidenza della retribuzione variabile, con la possibilità di approfondire il dato di mercato per molteplici variabili (come il settore aziendale, la dimensione aziendale, la seniority nella posizione ecc.).

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



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



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.

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

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

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

Si riceve per appuntamento

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

a cura di ROI Edizioni

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

COLLABORARE È UN MUST

La collaborazione non è solo un'inclinazione dell'animo umano, è un'azione strategica. E una cultura collaborativa permette ai leader di emergere. Ne parla Sebastiano Zanolli nel suo ultimo libro *Lavorare è collaborare*.

Perché scrivere proprio di questo tema?

«In un'epoca caratterizzata da un rapido cambiamento tecnologico e da una sempre maggiore interdipendenza globale, la collaborazione è un requisito fondamentale per il successo sia individuale che collettivo. È la chiave del nostro futuro lavorativo. La capacità di lavorare insieme, sfruttando al meglio le diversità, è cruciale per affrontare le sfide complesse del nostro tempo. Inoltre, la collaborazione non è solo una strategia efficace, ma è anche un valore aggiunto che può arricchire umanamente il contesto lavorativo e personale, promuovendo un ambiente inclusivo e competitivo. Ne ho scritto sia in questo nuovo libro, *Lavorare è collaborare*, che nel precedente *Guerra o pace*».

Quanto la collaborazione è un mindset e quanto è frutto di strategie precise?

«La collaborazione è prima di tutto un mindset, una predisposizione mentale che favorisce l'apertura verso gli altri, la condivisione di idee e la costruzione di obiettivi

comuni. Tuttavia, affinché questo approccio sia efficace, deve essere supportato da strategie precise e ben strutturate. È facile vedere questo nelle organizzazioni politiche, religiose e sportive, dove un'ideologia condivisa rende normale il fatto di collaborare. In azienda, invece, è meno probabile che avvenga spontaneamente. Perciò bisogna creare ambienti di

lavoro che incoraggino la comunicazione aperta e il rispetto reciproco. È necessario favorire processi che facilitino la condivisione di risorse e informazioni e promuovere una cultura organizzativa che valorizzi e ricompensi la collaborazione. La combinazione di un solido mindset collaborativo con strategie operative ben definite può trasformare radicalmente



Lavorare è collaborare.

Essere insieme e fare insieme nel mondo del lavoro (ROI Edizioni, pagg. 256, € 22) è disponibile nelle librerie e online.

Sebastiano Zanolli è da oltre trent'anni un esperto di gestione del cambiamento, consulente aziendale e speaker. Ha scritto numerosi libri, tra cui *La grande differenza*, *Alternative* e *Guerra o pace*.

la dinamica di un team e anche di un'intera organizzazione».

Quali gli errori più diffusi che ostacolano una buona collaborazione?

«La mancanza di una comunicazione chiara, la resistenza al cambiamento e l'assenza di fiducia reciproca. Una comunicazione inadeguata può portare a malintesi e conflitti, mentre la resistenza al cambiamento ostacola l'adozione di nuove idee e approcci che potrebbero migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro di squadra. Inoltre, senza una solida base di fiducia, i membri del team faticano a condividere apertamente informazioni o a delegare compiti, limitando così il potenziale collaborativo. E comunque, anche volendo, nessuno lavora mai da solo».

Come far collaborare generazioni diverse?

«È essenziale promuovere la comprensione e il rispetto reciproco. Il reverse mentoring è ormai una realtà utile incontestabile in molte situazioni. Sono raccomandate iniziative di formazione che educano i membri del team su prospettive e stili di lavoro di ogni generazione. È anche consigliata l'implementazione di mentorship e programmi di scambio di competenze che permettano un flusso bidirezionale di conoscenze ed esperienze. Celebrare la diversità generazionale come una risorsa aiuta anche a sfruttare i punti di forza unici di ogni gruppo d'età, incrementando l'innovazione e la creatività nei team. Ma rimane una domanda delicata: chi ha il potere, per via dell'età, avrà davvero la saggezza di condi-



Sebastiano Zanolli

viderlo e trasmetterlo, in parte o in tutto?».

La leadership è alimentata dalla collaborazione?

«La collaborazione promuove uno stile di leadership inclusivo e partecipativo. I leader trasparenti e sinceri che coltivano ambienti collaborativi tendono a essere visti come più accessibili e affidabili. Questo aumenta l'engagement e la motivazione dei team. Inoltre, una cultura collaborativa permette ai leader di emergere a tutti i livelli dell'organizzazione, incoraggiando le persone a prendere l'iniziativa e a guidare progetti o compiti, rafforzando così la leadership distribuita, vitale per le organizzazioni moderne. Occhio a non fingere. Il giovane di oggi è come la macchina della verità: smaschera all'istante ciò che è "fake"».

Quali sono gli ingredienti della collaborazione?

«Comunicazione efficace, rispetto reciproco, fiducia, flessibilità e chiarezza degli obiettivi comuni. Una comunicazione aperta aiuta a mantenere tutti i membri del team allineati e informati. Il rispet-

to e la fiducia creano un ambiente sicuro per l'espressione di idee e per il feedback costruttivo. La flessibilità permette alla squadra di adattarsi e rispondere alle sfide in modo innovativo. Avere obiettivi chiari e condivisi, infine, guida tutte le azioni verso un fine comune, assicurando che la collaborazione sia direzionale e significativa».

Che cosa rappresenta l'indice "Collabometric"?

«È uno strumento di primo intervento che Cristiano Ottavian e io abbiamo ideato per fornire un'iniziale possibilità di misurare la collaborazione in modo più concreto e che moderi le opinioni soggettive. L'obiettivo è trasformare qualcosa solitamente percepito come astratto, la collaborazione, in un elemento tangibile che possiamo analizzare e migliorare. Contiamo che questo approccio, per quanto semplificato nei modi e nella forma, possa aiutare le organizzazioni a riconoscere e valorizzare le dinamiche collaborative».

Lucia Ingrosso

Motore Italia Emilia-Romagna

Per la seconda tappa del suo tour nazionale, Class Editori ci porta nella regione che traina l'export italiano

Michela Galbiati

L'appuntamento emiliano-romagnolo di Motore Italia si è svolto il 15 aprile a Bologna, nella cornice di Palazzo De' Toschi. Qui, prima degli awards, istituzioni, manager e imprenditori si sono confrontati su opportunità e criticità del territorio.

Una regione a tutto export

Ha aperto i lavori il presidente della regione **Stefano Bonaccini**, che in collegamento ha ricordato le eccellenze dell'Emilia Romagna, focalizzandosi sui numeri relativi all'export: «Ogni emiliano-romagnolo esporta 19.200 euro, contro i 16.900 del Veneto e i 16.300 della Lombardia». Anche gli interventi di **Valerio Veronesi**, presidente della Camera di commercio di Bologna, **Alessandro Fichera**, ad di Octagona e Bonfiglioli Consulting, e **Giulio Gherri**, ad di Parma Food, hanno posto l'accento su export e internazionalizzazione, fornendo esempi vir-

tuosi e consigli per crescere e competere sempre di più.

Managerialità per crescere e competere

Tra i "consigli per la crescita e la competitività", uno dei più citati è stato senza dubbio la managerializzazione delle imprese: **Cristina Mezzanotte**, presidente di Manageritalia Emilia-Romagna, ha rimarcato il ruolo fondamentale del manager per l'azienda, ricordando che «non è un costo, bensì una risorsa»; **Lucia Chierchia** (market ambassador & chief of OI Ecosystem, Gellify), **Giorgia Sterza** (innovation manager, Gellify) e **Roberto Guizzardi** (presidente e ceo, Felsinea Group) hanno invece offerto esempi concreti di come i manager in azienda siano una leva per la crescita.

«In Gellify ci siamo resi conto che per crescere e scalare in breve tempo è fondamentale la sinergia tra management, imprenditori e dipendenti. Questo, operativa-

mente, si traduce nella condivisione della vision e degli obiettivi a tutti i livelli e nel coinvolgimento e responsabilizzazione di tutti, dal ceo alla dirigenza, ai dipendenti» ha affermato Chierchia. Le ha fatto eco Sterza: «Il ruolo del manager è particolarmente importante in quei contesti di incertezza, quando è necessario un controllo maggiore dei fattori di rischio o criticità». Guizzardi ha poi aggiunto: «Nella ristorazione, dove noi operiamo, i manager sono rari, ma fondamentali. Serve puntare sulle competenze e formare nuovi manager per questo settore».

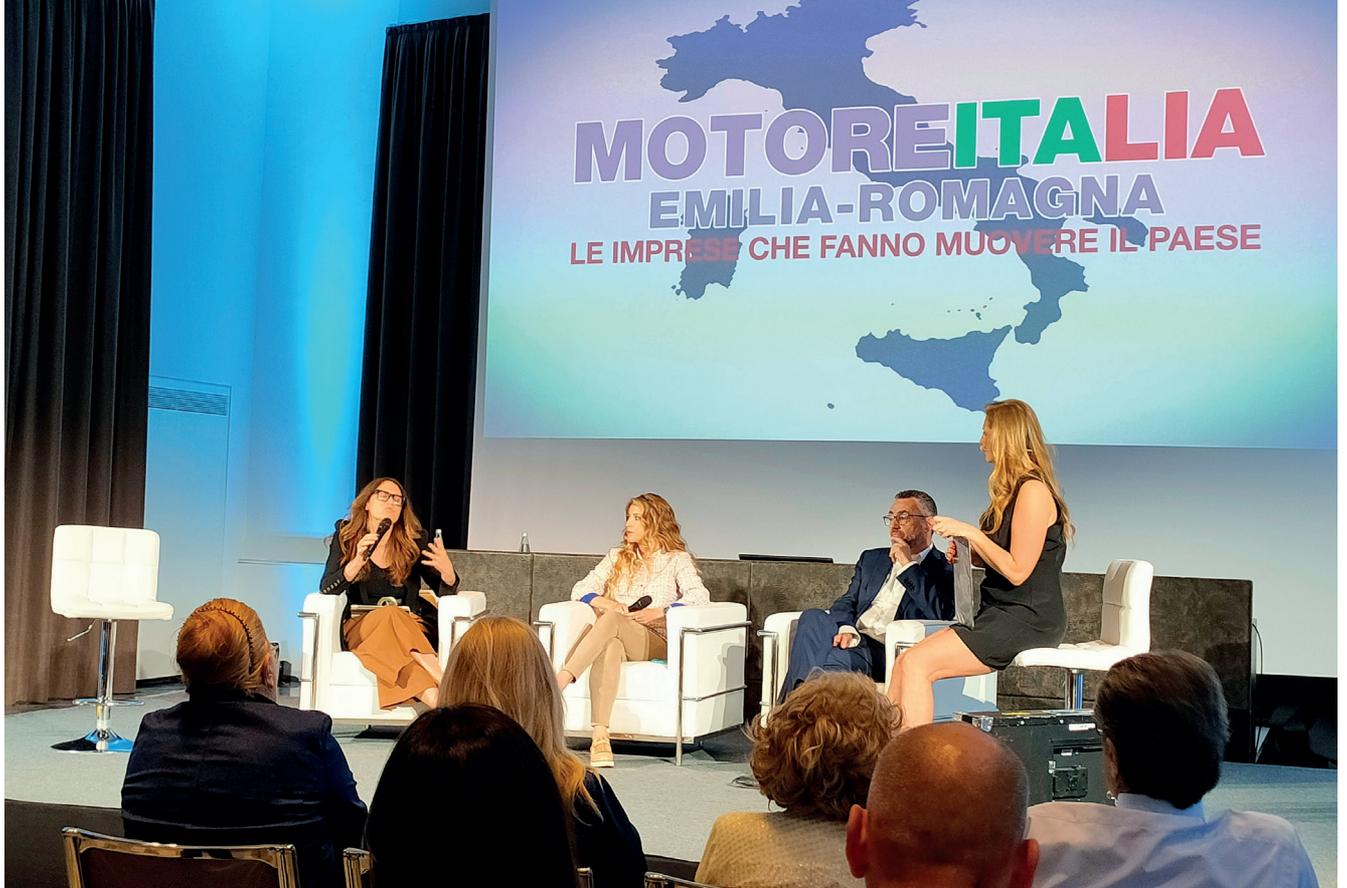
Le richieste dei manager per lo sviluppo

Sempre a proposito di aziende, crescita e managerialità, **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia, ha presentato i risultati dell'indagine sviluppata con AstraRicerche per capire le necessità delle imprese dell'Emilia-Romagna per lo sviluppo

MOTORE ITALIA

EMILIA-ROMAGNA

LE IMPRESE CHE FANNO MUOVERE IL PAESE



(per l'indagine completa <https://bit.ly/Motore-Italia-ER>).

Tra i fattori di crescita, al primo posto c'è l'innovazione tecnologica (51%), seguita da gestione delle persone (48%), innovazione di prodotto servizio (43%) e riconsiderazione dell'organizzazione aziendale (40%); poi, l'introduzione/lancio di nuovi prodotti/servizi (37%) e le partnership (35%). Insomma, tutti aspetti che per mettere davvero a terra il loro potenziale richiedono una moderna gestione manageriale.

Guardando invece alle aspettative dei manager da parte dalle istituzioni regionali per lo sviluppo, al primo posto figura l'ormai cronica necessità di semplificazione delle normative e riduzione della burocrazia (67%). Seguono una formazione scolastica e universitaria attenta alle

esigenze del territorio (54%), il matching domanda-offerta (44%) e un aumento della presenza manageriale nelle pmi (44%).

Sostenibilità, innovazione e finanza

Durante il pomeriggio, si sono poi alternati panel che hanno trattato temi attualissimi, quali sostenibilità, innovazione e finanza.

Sulla sostenibilità sono intervenuti **Paolo Poma**, cfo di Lamborghini, e **Giovanni Savorani**, presidente di Confindustria Ceramica: Poma ha raccontato delle sfide dell'automotive relative alla transizione energetica, tra normativa e attenzione all'esperienza di guida offerta ai clienti; Savorani, invece, si è concentrato su alcune nuove tendenze dell'abitare sostenibile, come l'edilizia verticale.

Enzo Mengoli (presidente della Banca di Bologna), **Cecilia Bave-**

ra (responsabile direzione territoriale di Bper), **Sirio Lanuti** (cfo di Abraham Industries), **Fabio Bianchini** (head of b-ilty, Illimity Bank), **Marco Cleva** (cco di GeneralFinance) hanno parlato di finanza, raccontando le novità delle proprie realtà e portando esempi virtuosi di collaborazioni tra banche e aziende.

Gaetano Bergami, presidente del cluster aerospaziale della Regione, IR4I, si è poi focalizzato sull'innovazione, affermando che, per l'Emilia-Romagna e il Paese, è un settore importante quanto la moda o il turismo.

Infine, prima delle premiazioni, è stato dato spazio ai giovani e al futuro, con interventi di **Pasquale Santucci**, dirigente scolastico all'IIS Aldini Valeriani, **Daniele Vacchi**, direttore ITS Maker, e studenti delle due realtà. ■

Da sinistra, Lucia Chierchia e Giorgia Sterza (Gellify), Roberto Guizzardi (Felsinea Group), Silvia Sgaravatti (Class Editori).

Imprese, manager e territori



Stimolati dall'iniziativa di Motore Italia, abbiamo incontrato alcuni manager associati in Emilia-Romagna per parlare del ruolo del management per lo sviluppo di aziende e territori: Loretta Chiusoli, group chief HR and organization office di Crif, Stefania Cocorullo, direttore sviluppo strategico di Ifoa e consigliera Manageritalia Emilia-Romagna, e Andrea Meneghini, plant manager - Modena site di Mitsubishi Chemical Group Corporation.

Michela Galbiati

Qual è la situazione attuale della vostra azienda a livello di risultati e strategie?

<Chiusoli> «Crif chiude il 2023 con circa 800 milioni di fatturato e più di 6.000 collaboratori presenti in 4 continenti e in 40 sedi. Direi che la situazione è molto positiva, con importanti risultati di crescita anno su anno».

<Cocorullo> «Il bilancio di Ifoa è in attivo e il numero di dipendenti continua a crescere: oggi siamo circa 300 dipendenti suddivisi tra le varie sedi in 7 regioni italiane; lavoriamo su scala nazionale e internazionale per trasferire "sapere utile" a persone, imprese e territori».

<Meneghini> «Mitsubishi Chemical Group ha recentemente

finalizzato un progetto M&A collegato a un piano di investimento sul territorio che consentirà di raddoppiare la capacità produttiva nei prossimi anni ed è fortemente focalizzata sullo sviluppo economico locale e sulla creazione di posti di lavoro promuovendo pratiche industriali sostenibili e rispettose dell'ambiente».



Loretta Chiusoli, group chief HR and organization office of Crif.



Stefania Cocorullo, direttore sviluppo strategico di Ifoa e consigliera Manageritalia Emilia-Romagna.



Andrea Meneghini, plant manager - Modena site di Mitsubishi Chemical Group Corporation.

Su cosa state puntando di più per competere e crescere? E quali sono le principali sfide e prospettive?

<Chiusoli> «Il cuore della strategia di Crif è l'innovazione tecnologica, soprattutto nell'ambito dell'IA, per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Cerchiamo di scalare i casi di successo "locali", sviluppati cioè sui singoli mercati, a un livello globale. Le sfide sono legate alla strategia e riguardano la capacità di cogliere, da un lato, tutte le opportunità legate alla digitalizzazione e all'IA, dall'altro, comprendere cosa accade a livello di innovazione sui mercati asiatici, statunitensi e inglesi per valorizzare il tutto in Europa, dove siamo più consolidati».

<Cocorullo> «Con le aziende clienti stiamo sviluppando molto il modello delle Academy aziendali su profili tecnici. È un

percorso di recruiting a tutti gli effetti, che punta a far acquisire agli allievi competenze tecniche e soft skill per un inserimento di successo, ma con la peculiarità che il giovane viene assunto con un contratto "di qualità", in apprendistato di I livello, prima dell'inizio del corso e non, come può avvenire di solito, alla fine».

<Meneghini> «Sviluppiamo soluzioni sostenibili basate sui nostri 3 assi principali: risolvere i problemi sociali, fornire valore attraverso l'innovazione e una sana performance finanziaria».

Qual è il ruolo dei manager e del management, anche nel rapporto con l'imprenditore, per far crescere e competere la vostra azienda oggi?

<Chiusoli> «L'imprenditore disegna le strategie di crescita dell'azienda e definisce la "misura della sfida" da perseguire; il mana-

gement le interpreta e le mette in atto, adattandole ai singoli mercati. In questa dinamica, l'aspetto che meglio deve funzionare è la sinergia tra i diversi attori dell'organizzazione».

<Cocorullo> «Le manager di Ifoa – uso il femminile sovraesteso perché sono in maggioranza donne – hanno un'impostazione del lavoro improntata alla concretezza e alle relazioni. Molto spazio viene impegnato nella formazione delle persone, indipendentemente dal loro livello professionale».

<Meneghini> «È cruciale, soprattutto per quanto riguarda la gestione delle persone e l'adattamento ai cambiamenti del mercato e all'ambiente competitivo. Per la prima, i manager si impegnano nella creazione di programmi di formazione e sviluppo, nell'implementazione di politiche di incentivazione e nel mantenimento

di un ambiente di lavoro positivo e motivante. Per la seconda, sono fondamentali flessibilità, capacità decisionali tempestive e capacità di gestire il rischio in modo efficace, caratteristiche intrinseche del manager».

Che rapporto avete, come azienda e manager, con il territorio? Quali i pro e i contro?

<Chiusoli> «Crif è nata e cresciuta a Bologna a fine anni 80 e i rapporti territoriali con le istituzioni, l'università, le fondazioni, i centri di ricerca sono sempre stati importanti. Ora che Crif è una realtà globale, abbiamo avviato diversi progetti per restituire al territorio molta della ricchezza sviluppata; tra questi, la collaborazione con le fondazioni Rizzoli e Sant'Orsola e l'avvio di Boom, hub di formazione e innovazione nato per cooperare con scuole, aziende e startup

con l'obiettivo di offrire ai giovani delle opportunità di lavoro e formazione».

<Cocorullo> «È forte e nasce dalle radici di appartenenza alle Camere di commercio, enti localizzati per eccellenza. Ifoa ha proprie sedi e personale in Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Lazio e Puglia. Gode, inoltre, di una rete di collaborazioni istituzionali e informali diffuse: siamo dentro oltre 15 Its, associazioni che curano la formazione tecnico superiore e ogni nostro progetto nasce con una base di partenariato ampia, con altri enti, scuole, atenei e soggetti stranieri in ogni paese europeo».

<Meneghini> «È significativo e può influenzare diversi aspetti dell'attività aziendale. I punti chiave riguardano la creazione di posti di lavoro locali, che contribuiranno alla crescita economica

della comunità circostante, e lo sviluppo economico locale, per generare ricchezza e opportunità commerciali per altre imprese della zona attraverso gli investimenti e le attività aziendali. Per fare questo è fondamentale la collaborazione con le istituzioni locali, che garantisce una reale condivisione delle risorse per affrontare sfide comuni e promuovere lo sviluppo sostenibile».

Guardando al futuro, cosa serve al vostro territorio per crescere?

<Chiusoli> «Il nostro è un territorio di eccellenza che non ha nulla da invidiare ad altre aree del paese o d'Europa, ma bisogna esserne convinti e lavorare in squadra e in modo molto concreto. Oggi le priorità, dal mio punto di vista, sono la creazione di realtà imprenditoriali e di condizioni infrastrutturali (occasioni di lavoro ma anche di accoglienza, di logistica e di alloggi) per trattenere e attrarre i giovani».

<Cocorullo> «Bisogna riportare l'attenzione sull'attrazione e il retaining dei talenti. Non solo al nostro territorio, ma all'Italia tutta serve far crescere una generazione di aziende volta al recruiting e alla motivazione dei giovani, ma anche attenta ai dipendenti silver, di cui valorizzare la mentorship».

<Meneghini> «Bisognerà continuare a lavorare sul potenziamento dell'istruzione e della formazione professionale, per garantire alla forza lavoro locale le competenze



Ifoa, nato dalla volontà delle Camere di commercio, è ente di formazione dal 1971 e agenzia per il lavoro dal 1998: un binomio che permette di offrire percorsi di crescita, formazione, professionalizzazione e programmi di inserimento nel mondo del lavoro.



Crif è un'azienda globale specializzata in sistemi di informazioni creditizie e di business information, analytics, servizi di outsourcing e processing, nonché avanzate soluzioni in ambito digitale per lo sviluppo del business e l'open banking. Fondata a Bologna nel 1988, opera in quattro continenti.



Mitsubishi Chemical Group Corporation è un gruppo internazionale che produce materiali speciali, da sempre leader nella scienza dei materiali in segmenti di mercato chiave come la mobilità, il digitale, il medicale e l'alimentare.

necessarie per lavorare nei settori ad alta tecnologia e specializzazioni presenti nella regione. Inoltre, è importante favorire l'internazionalizzazione delle imprese locali, supportando l'accesso ai mercati internazionali e la partecipazione a fiere ed eventi commerciali internazionali e incentivando la collaborazione transnazionale e lo scambio di knowhow con altre regioni e paesi».

Quale rapporto e contributo avete e vi aspettate da Manageritalia per far crescere l'economia e il Paese?

<Chiusoli> «Ci aspettiamo che Manageritalia sia parte del gioco

di squadra già citato, che per noi significa selezionare alcuni macro-temi comuni, da sviluppare attraverso azioni concrete dove tutti gli attori possano apportare un proprio contributo. Ciò che occorre evitare è la frammentazione di progetti e iniziative, sviluppate in parallelo, solo per dare visibilità a realtà specifiche, trascurando la concretezza e l'importanza dell'impatto che si può generare lavorando insieme».

<Cocorullo> «Da un sindacato di manager e per i manager ci aspettiamo un supporto all'organizzazione del lavoro, un sostegno all'innovazione e al networking,

un'attenzione inclusiva alle persone e alle soluzioni organizzative e la capacità di essere attrattivi per far circolare idee e informazioni non solo tra pochi addetti ai lavori».

<Meneghini> «Manageritalia può svolgere un ruolo significativo soprattutto per ciò che riguarda il networking e la collaborazione tra i propri associati, promuovendo la collaborazione e lo scambio di conoscenze ed esperienze tra manager di diverse industrie e settori. Questo può favorire la creazione di partnership e sinergie che portano a nuove opportunità di crescita economica».

5 X 1000

storie straordinarie

Le attività di ricerca, riabilitazione e cura delle patologie neurologiche e neuropsichiche di bambini e ragazzi, sono al centro della missione de La Nostra Famiglia dal 1946. Con la tua firma sostieni la ricerca sanitaria a favore dei nostri piccoli pazienti e delle loro famiglie.

CODICE FISCALE

00307430132

Lui è Matteo, il geografo che ama le bandiere. E come ogni ragazzo e bambino in cura ha una storia straordinaria da raccontare. Grazie al tuo 5x1000.



Scopri la storia di Matteo

Destina il tuo 5x1000 a La Nostra Famiglia. Scopri cosa possiamo fare con la tua firma. sostieni.lanostrafamiglia.it/5x1000



LA NOSTRA FAMIGLIA
CURA RIABILITAZIONE E RICERCA
DALLA PARTE DEI BAMBINI

Come sta l'uomo e come sta il mondo?

Lo abbiamo chiesto al Cardinale Matteo Maria Zuppi, Arcivescovo di Bologna e presidente della Conferenza episcopale italiana

Enrico Pedretti

Come sta oggi il mondo?

«Direi male, perché vive molte crisi. Di per sé, questa è una condizione normale, ma il mondo, purtroppo, si abitua alle crisi e ha poche medicine e pochi strumenti per curarsi. E poi, ancora peggio, non impara dalle lezioni ricevute. Questo è molto preoccupante perché, se non impariamo dalle difficoltà e dalle tragedie, siamo inevitabilmente destinati a ripeterle».

E l'uomo, l'umanità e, di fatto, la società, come stanno?

«La società, anche quella digitalizzata, è fatta di persone. Come diventerà, poi, la società con l'intelligenza artificiale e con i meccanismi che la determineranno, non lo sappiamo. Quindi, a maggior ragione, c'è bisogno di tanta umanità e, sfortunatamente, ho l'impressione che l'intelligenza naturale si sia un po' inceppata: è molto individualizza-

ta e troppo catturata dall'ego che, se separato dal noi, inevitabilmente va a finire male».

Come e perché siamo arrivati qua, in un terzo millennio caratterizzato da crisi di ogni tipo, non ultima una recrudescenza di guerre diffuse?

«Perché non ricordiamo ciò che è accaduto e diamo molto per scontato. Perché pensiamo di godere delle tante possibilità che abbiamo, senza prendercene cura e senza preoccuparci di lasciare qualcosa agli altri: prendiamo, consumiamo molto e lasciamo poco. E così siamo arrivati a ciò che viviamo oggi, tanto che la pace, che è la condizione fondamentale senza la quale perdiamo tutto, viene rimessa in discussione, non solo dalle scintille dei tanti pezzi della guerra mondiale, ma soprattutto dall'idea del riarmo, cioè dalla triste convinzio-

ne che, per preparare la pace, occorre preparare la guerra, come se l'unico modo per difenderla fosse il riarmo. Avevamo imparato il contrario: forse dovremmo ricordarci che bisogna preparare la pace per trovarla realmente».

E come se ne esce da questa situazione di guerre e di crisi?

«È necessario agire insieme, ritrovando le radici profonde dell'umanesimo, penso soprattutto al nostro Paese e all'Europa. Se ne esce anche iniziando a non pensare esclusivamente a sé stessi, ma facendo un'operazione sostanzialmente copernicana, imparando a considerare che esistono anche gli altri oltre a noi».

Qual è il ruolo della religione sempre, ma ancor più oggi?

«Penso che sia davvero importante, non lo dico per deformazione

professionale. Abbiamo grande bisogno della religione, in particolare del cristianesimo, perché, se non affrontiamo e non capiamo il limite tra la terra e il cielo, pensiamo che il cielo debba essere sulla terra e, paradossalmente, creiamo degli inferni. Quando capiamo il limite e quando, nella religione, troviamo anche il modo per affrontarlo e risolverlo – e ciò vale per tutte le religioni – viviamo meglio sulla terra e impariamo che, forse, c'è un "oltre" che ci permette di capire la parte in cui viviamo».

Ma poi quale religione? E le religioni, quelle vere, possono convivere e come?

«Per me la religione è il cristianesimo. Penso che, talvolta, lo viviamo con maggiore consapevolezza nel suo aspetto trascendente, mentre, in altri momenti, ne viviamo l'umanesimo e l'attenzione verso il prossimo, che è frutto della predicazione evangelica e che, in essa, deve ritrovare l'origine, per non perdersi. Il vero umanesimo cristiano insegna che per stare bene, devo far stare bene gli altri. Le diverse religioni devono convivere, diventando forse il principale ponte ed evitando di essere utilizzate, al contrario, per costruire muri e distruggere ponti».

Oggi si parla tanto di inclusione, una bella parola, ma poi, nei fatti, ne vediamo poca, vero?

«È vero. Tutti abbiamo bisogno di inclusione e tutti siamo fragili e, in tanti modi, rischiamo l'esclusione.

Ad esempio, la depressione o le malattie di relazione sono imprevedibili e talvolta colpiscono anche persone che hanno tanto, ma si trovano improvvisamente a vivere queste difficoltà. Sono esclusi anche i più fragili, i più bisognosi, quelli che noi chiameremmo "i diversi". Su questo punto bisogna fare molta attenzione, perché, un po' diversi, lo siamo tutti. Quindi, l'inclusione è importante ed è una garanzia per tutti. Includere vuol dire che trovo qualcuno con cui poter stare insieme: un fratello, una sorella, non un problema. L'uomo non è un'isola. Se crediamo il contrario è molto preoccupante. Sarebbe come una forma di autoesclusione, con tutto ciò che ne deriva».

E il dibattito sul ruolo delle donne, sul patriarcato, sul maschilismo quali sbocchi per arrivare davvero alle pari opportunità?

«Ci sono tantissimi sbocchi per arrivare alle pari opportunità, innanzitutto una determinazione e una scelta. Poi, forse, dovremmo discutere di più su cosa significhi patriarcato. Penso che, paradossalmente, siamo tornati indietro, siamo tornati al maschio Alfa. Il patriarcato, infatti, aveva un ruolo e si assumeva delle responsabilità, mentre il maschio Alfa no. Dobbiamo realmente imparare a relazionarci, a voler bene, a capire come si costruisce una relazione vera con l'altro e, in particolare, con la donna. Se non lo impariamo viviamo male e facciamo del male».

Nel suo recentissimo libro, *Dio non ci lascia mai soli*, lei parla di crisi, ma anche di opportunità. Quali sono oggi le opportunità?

«Le opportunità che vedo oggi sono molteplici. Siamo una generazione privilegiata, circondata da un vasto panorama di possibilità. Pensiamo alle opportunità del Pnrr, che offre progetti di investimento molto superiori al suo antenato, il Piano Marshall, che dopo la

«Le diverse religioni devono convivere, evitando di essere utilizzate per costruire muri e distruggere ponti»

Seconda guerra mondiale contribuì in modo significativo alla trasformazione dell'Italia in quella che è oggi. Tuttavia, c'è una piccola differenza da considerare: mentre allora c'erano molti figli per cui lavorare, oggi ne abbiamo pochi, e ciò si riflette anche sul nostro interesse a costruire qualcosa per il futuro. Inoltre, consumiamo molto, e questo costituisce un nodo cruciale da affrontare. Ho l'impressione che si faccia una gran fatica a costruire qualcosa di solido, duraturo e sostenibile. A volte temo che ci limitiamo a fare piccoli aggiustamenti, anziché puntare a soluzioni di lungo termine. Quin-

di, abbiamo molte opportunità, ma è importante anche trasformare le avversità in opportunità, utilizzandole come occasioni per provare a rendere il mondo un posto migliore di come l'abbiamo trovato».

Qual è il ruolo del lavoro nell'attuale contesto storico? Quale lavoro serve?

«Nell'attuale contesto storico, serve un lavoro che abbia sempre al centro la persona, evitando il ri-

«Nell'attuale contesto storico, serve un lavoro che abbia sempre al centro la persona, evitando il rischio di sfruttamento, ma ci sono anche dei segnali preoccupanti»

schio dello sfruttamento. Per fortuna, in questi decenni, sono stati sviluppati meccanismi di protezione per impedirlo, ma ci sono anche dei segnali preoccupanti. È importante comprendere che il lavoro non dovrebbe essere soltanto un'organizzazione a qualunque prezzo. Se al centro c'è la persona, l'organizzazione funziona meglio. Credo anche che il ruolo del manager sia importante. Essere manager non riguarda solo le sue abilità, ma anche la capacità di offrire e gestire opportunità, perché tutte le persone, compreso il manager,

possano migliorare la propria condizione.

Anche perché nel lavoro l'uomo di fatto si realizza, giusto?

«Non c'è dubbio. Il lavoro non è mai soltanto un problema produttivo in senso stretto, è anche qualcosa di legato alle capacità e alla dignità di ciascuno».

Qual è il ruolo dell'economia, ancor più in tempi di sostenibilità, più a parole che nei fatti?

«Il ruolo dell'economia è quello di garantire delle condizioni di benessere per tutti, di lottare contro le povertà. L'uso del denaro non è mai soltanto per fare altro denaro, ma perché ci sia un'uguaglianza. Cercare l'uguaglianza fa bene all'economia. Quando questo non avviene, l'economia si fa del male e fa del male».

Parliamo adesso di lei. Un curriculum, il suo, denso di studi e incarichi importanti, in tanti dei quali ha gestito comunità o situazioni delicate. Possiamo dire che lei è anche un po' un manager?

«Sarei un pessimo manager, perché, siccome ci sono tante situazioni di difficoltà, io investirei tutto su quelle. Il manager deve saper affrontare le situazioni, ma anche prevedere quello che viene dopo. Penso che ognuno di noi debba essere anche manager di sé stesso e di quello che gli viene affidato. Occorre sempre tenere presente il motivo del perché si fa qualcosa e per chi lo si fa».

Cosa pensa del ruolo del manager oggi?

«Il ruolo del manager è molto importante, sia nel bene, sia, rischiosamente, nel male, perché, quando le persone diventano numeri, ne perdiamo l'importanza decisiva unica, rischiando di fare del male. Al contrario, il manager può aiutare in quell'arte difficilissima del lavorare insieme, può aiutare il lavoro comune, può permetterlo e far sì che questo abbia i frutti desiderati per tutti. C'è sempre tanta saggezza che ci è stata lasciata e credo che il manager debba avere, per esempio, tanta attenzione e sapienza nel trovare i modi giusti per organizzare le persone e il lavoro».

Se non avesse intrapreso la carriera ecclesiastica, cosa le sarebbe piaciuto fare come professione nella vita?

«Per i primi otto anni avrei voluto diventare astronauta. Poi sono passato all'idea di diventare un vigile del fuoco. Crescendo, il lavoro che avrei davvero desiderato svolgere era quello di insegnante. Ho studiato lettere con qualche "combattimento" con i miei genitori, che avrebbero preferito per me materie scientifiche o giurisprudenza. Ma io ho insistito per proseguire gli studi umanistici, proprio con l'obiettivo di diventare insegnante. Peraltro, ho insegnato religione mentre frequentavo l'università e la facoltà di studi teologici, e devo dire che è uno dei ricordi più belli che ho del mio lavoro».

METTI IN AGENDA LA TUA SALUTE

Prenotare è facile, veloce e pratico

Con l'App GSD puoi:

- Prenotare visite specialistiche per te o un tuo caro, in tutte le strutture del Gruppo San Donato
- Effettuare video-visite in Telemedicina con gli specialisti del Gruppo
- Scaricare referti online

**Scarica l'App di
Gruppo San Donato**



**Gruppo
San Donato**

Premiare la politica: l'innovazione degli Italian political awards

Ventisei i premi conferiti dall'associazione Italian Politics ai parlamentari che più si impegnano nella propria attività, anche attraverso quelle proposte legislative che impattano più efficacemente sulla vita dei cittadini. Tra i partner di questa prima edizione, anche fondazione Prioritalia che ha conferito la menzione speciale "sostenibilità e diritto al futuro"

Francesca Buttara
capo redattore Parlamento Magazine

In Italia nessuno ha mai pensato di istituire un premio che riconoscesse l'impegno quotidiano di quei parlamentari che più di altri lavorano per il Paese, partecipando ai lavori di aula e di commissione, elaborando utili proposte di policy e creando un legame più diretto e coinvolto con i propri elettori. Non è mai accaduto sino a quando l'associazione Italian Politics non ha pensato di farlo, mutuando l'esperienza da quella europea dei MEP Awards. Gli Italian Political Awards nascono su iniziativa del presidente dell'associazione **Giuseppe De Lucia** insieme a **Marzia Bilotta**, vicepresidente, e al direttivo, per poi consolidarsi anche grazie alla collaborazione della Luiss School of Government e della Ferpi. «Nella vasta scena politica italiana, i parlamentari si trovano spesso sotto i riflettori per questioni di appartenenza politica o per vicende che scuotono l'arena pubblica» ha detto il presidente De Lucia. «Per questo abbiamo pensato a istituire il premio, per arricchire la narrazione parlamentare anche con vicende positive; penso ad esempio a una proposta di legge che ha portato un beneficio concreto sulle vite delle persone o a un parlamentare che ha adottato

metodologie di comunicazione particolarmente innovative ed efficaci».

I premi, ben 26, sono stati consegnati alla Luiss durante una cerimonia condotta dal giornalista e direttore del Master Luiss in Comunicazione e Marketing politico e istituzionale **Francesco Giorgino** il 10 aprile scorso, alla presenza, tra gli altri, del ministro per i rapporti con il Parlamento **Luca Ciriani** e del vicepresidente del Senato **Gian Marco Centinaio**.

I premiati per le cinque categorie

Ex aequo per la categoria ambiente ed energia, nella quale ad aggiudicarsi i premi sono stati il capogruppo di Italia Viva al Senato, **Enrico Borghi**, e il parlamentare della Lega, **Gianpiero Zinzi**. Per la categoria cultura e ricerca scientifica, il riconoscimento è stato assegnato al senatore del Pd **Francesco Verducci**. Il deputato **Fabrizio Rossi** di Fratelli d'Italia è stato premiato come miglior parlamentare nella sezione infrastrutture e trasporti. A vincere il premio nella categoria innovazione digitale è stata l'onorevole **Anna Ascani**. Infine, il premio nella categoria sanità è andato alla senatrice del Movimento 5 Stelle **Elisa Pirro**.



La menzione speciale Prioritalia: sostenibilità e diritto al futuro

Quattro sono stati i premi conferiti ai parlamentari che hanno avanzato una proposta di policy che abbia soddisfatto determinati requisiti di sostenibilità integrata, in linea con la visione dell'Agenda delle Nazioni unite 2030 e con l'art. 9 della Costituzione, che promuove la tutela ambientale, sociale e culturale anche nell'interesse delle future generazioni. I riconoscimenti sono stati attribuiti da un comitato tecnico di esperti formato da **Paolo Bandiera**, consigliere direttivo fondazione Prioritalia e direttore affari generali e relazioni istituzionali Aism; **Daniela Bianchi**, segretaria generale Ferpi; **Valentina Cefalù**, membro del direttivo Italian Politics; **Massimo Fiaschi**, segretario generale Manageritalia; **Ottavia Ortolani**, responsabile comunicazione e advocacy ASviS; **Martina Rogato**, founder and sustainability advisor

Esg Boutique; **Filippo Salone**, responsabile public affairs fondazione Prioritalia.

Il comitato è stato guidato da **Marcella Mallen**, presidente di fondazione Prioritalia e ASviS, che durante la cerimonia di premiazione ha detto: «Gli Italian Political Awards rappresentano uno strumento efficace per valorizzare, anche agli occhi dell'opinione pubblica, l'opera indispensabile alla democrazia che viene compiuta in Parlamento. La menzione speciale Prioritalia "sostenibilità e diritto al futuro" riconosce e valorizza le policy parlamentari sostenibili e orientate all'interesse delle future generazioni, per contribuire ad accelerare la transizione verso la sostenibilità, a salvaguardia del pieno godimento dei

diritti fondamentali, a partire dal diritto al futuro».

Ad essere premiati sono stati gli onorevoli **Devis Dori**, **Ciro Mascio** e **Pietro Pittalis** in materia di prevenzione e contrasto del bullismo e del cyberbullismo; l'onorevole **Mirco Carloni** per il suo impegno nell'ambito dell'imprenditoria giovanile nel settore agricolo; gli onorevoli **Jacopo Morrone**, **Chiara Braga** e **Ilaria Fontana** per l'istituzione di una commissione parla-

Da sinistra, Chiara Braga, Francesco Giorgino, Marcella Mallen, Jacopo Morrone.





Da sinistra, Luigi Di Gregorio, Vincenzo Manfredi, Daniela Bianchi, Giuseppe De Lucia, Giulia Pastorella, Patrizia Catellani, Luigi Marattin, Francesco Nicodemo, Francesca Buttara, Antonio Palmieri, Domenico Furgiuele.

Menzioni Comunicazione

La giuria Ferpi, guidata dal segretario generale Bianchi e coordinata dal professor **Luigi Di Gregorio**, ha premiato gli onorevoli **Federico Mollicone** e **Luigi Marattin** (comunicazione innovativa), **Domenico Furgiuele** e **Giulia Pastorella** (comunicazione interattiva), **Walter Rizzetto** e il senatore **Antonio Misiani** (comunicazione chiara).

Premio alla carriera

L'onorevole **Pier Luigi Bersani** è stato insignito del premio alla carriera per il suo lungo e distinto percorso politico, con numerosi incarichi di alto profilo. Il suo impegno nel promuovere riforme significative e il suo contributo al miglioramento delle condizioni sociali ed economiche dell'Italia sono stati determinanti per ottenere questo riconoscimento, assieme alla sua leadership che ha influenzato profondamente la politica italiana. «Per 28 anni ho lavorato negli esecutivi in funzione di governo, sempre con l'idea di partecipare a un cambiamento, cioè di non lasciare le cose come le avevo trovate» ha detto Bersani a margine della cerimonia di consegna dei premi. «Se c'è una cosa che ho imparato in tutto questo tempo? Che il governo gestisce un insieme, non può permettersi faziosità».



Da sinistra, Ottavia Ortolani, Massimo Fiaschi, Devis Dori, Marcella Mallen, Filippo Salone, Martina Rogato.

mentare di inchiesta sulle attività illecite connesse al ciclo dei rifiuti e su altri illeciti ambientali e agroalimentari; l'onorevole **Chiara Gribaudo** per gli interventi a sostegno delle madri con disabilità.

Le menzioni speciali attribuite da Parlamento Magazine

La rosa dei premiati è stata arricchita anche grazie al contributo di *Parlamento Magazine*, il trimestrale edito dall'associazione Italian Politics, guidato da **Vincenzo Manfredi**, direttore responsabile, e **Michele Vitiello**, direttore editoriale. L'onorevole **Giuseppe Mangia-**

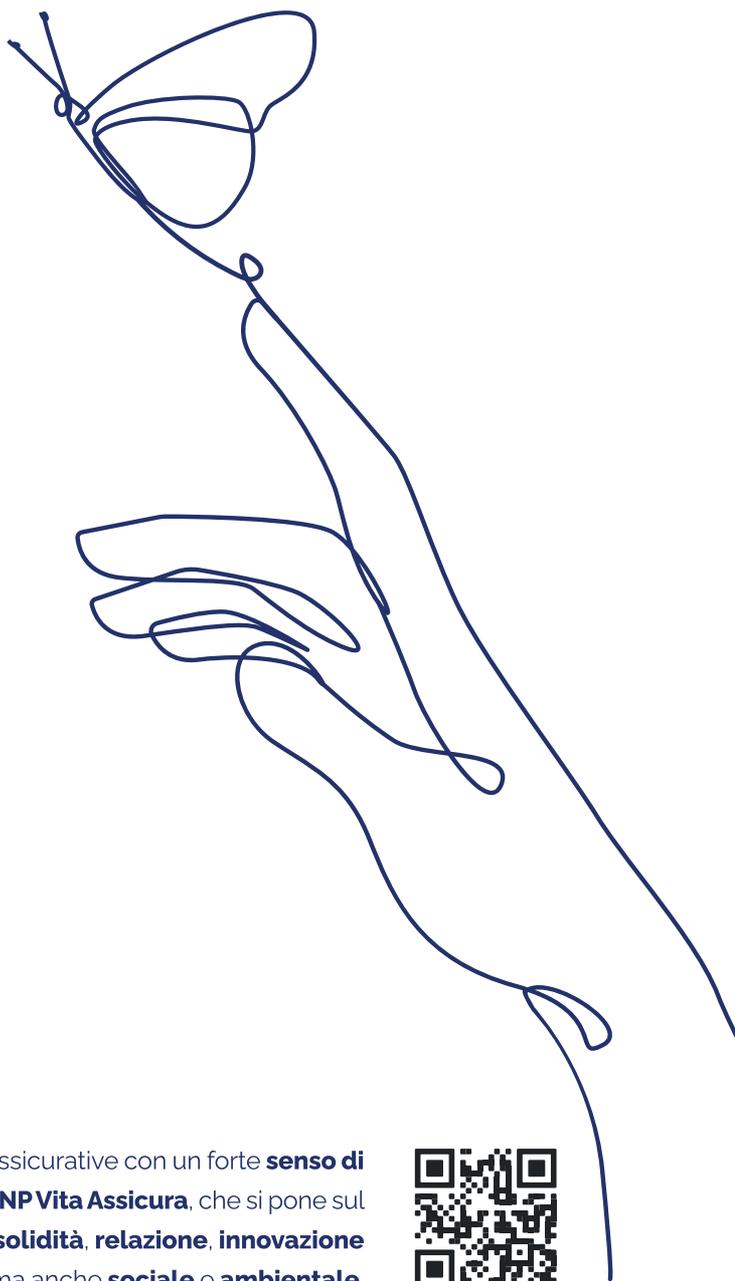
lavori si è aggiudicato il premio nell'ambito della menzione "dialogo e collaborazione" per l'impegno nella propria attività politica volto a favorire un dialogo costruttivo tra le diverse forze politiche. Menzione speciale "impegno per le comunità locali" all'onorevole **Roberto Pella** per il suo lavoro normativo e di mediatore tra interessi locali. L'onorevole **Fabio Roscani** si è aggiudicato la menzione "politiche giovanili" per aver facilitato l'inclusione delle voci dei più giovani nel processo decisionale. Due riconoscimenti speciali anche alle onorevoli **Mara Carfagna** per "l'impegno nelle politiche di genere", e **Marta Schifone** per "l'impegno nella promozione delle materie Stem". Infine, per la menzione "lotta alla criminalità organizzata", si è distinto il senatore **Gianluca Cantalamessa**, responsabile del dipartimento nazionale antimafia della Lega.

Con

Noi

Puoi

**scoprire
che la solidità
genera
leggerezza.**



Da 170 anni, **il Gruppo CNP Assurances** offre soluzioni assicurative con un forte **senso di responsabilità**. La stessa responsabilità anima la filiale **CNP Vita Assicura**, che si pone sul mercato italiano con il suo team di esperti puntando su **solidità, relazione, innovazione** e **sostenibilità** per creare **valore**, non solo economico ma anche **sociale** e **ambientale**.



Scopri di più contattando
www.assidir.it

Vacanze più serene con

VIAGGI NOSTOP VACANZA

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



Per le tue vacanze sicure

VIAGGI SCI

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

Vai su **www.assidir.it**

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

Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi!



BenEssere Manager: l'antistress per vivere e performare meglio

Lo stress incide sul nostro benessere personale e professionale. Conoscerlo, gestirlo, quindi vivere e performare meglio, è l'obiettivo del servizio offerto da Manageritalia e le sue Associazioni

Campione, non solo nello sport, è chi raggiunge i propri obiettivi col minor dispendio mentale: indipendentemente dal fatto che stiamo vivendo un periodo positivo o negativo, sprechiamo infatti enormi quantità di energia quando siamo preda delle emozioni, entriamo in spirali mentali negative, siamo sotto stress o fuori dalla zona di comfort.

Ce lo insegnano anche campioni come Sinner che, ultimamente, è molto migliorato proprio a livello di forza e salute mentale: questo lo ha reso più forte anche da un punto di vista sportivo, sfatando inoltre quel tabù, errato, che considera

il supporto mentale e psicologico adatto solo a chi ha problemi.

Per gestire al meglio performance e sviluppo professionale, un manager deve certamente curarsi degli obiettivi, del networking, della formazione, ma senza tralasciare il benessere psicofisico, proprio e dei collaboratori. Partendo, naturalmente, da quello personale: come posso far star bene gli altri, se non sto bene io?

Il servizio di Manageritalia

Per questo, Manageritalia ha ideato un "antistress" per tutti gli associati: si tratta di BenEssere Manager, un servizio di consulenza, fruibile grazie alle Associazioni territoriali,

che consente di prendersi cura del proprio benessere mentale.

Tutto parte da un semplice test sullo stress che, indipendentemente dall'esito, può proseguire con un primo incontro con uno psicologo offerto da Manageritalia. Successivamente, si può scegliere se continuare con un percorso di benessere e supporto psicologico su misura. Il servizio si avvale della collaborazione di esperti professionisti in ambito psicologico, tutti accreditati ad Aipa – Associazione italiana psicologia analitica – e coordinati da **Giuseppe Primerano** (psicologo e psicoterapeuta, consulente e formatore, specialista di gestione dello stress per persone e organizzazioni). Il servizio offre un aiuto, riservato e personalizzato, a tutti gli associati che vogliono gestire attivamente il proprio benessere psicofisico.

La parola all'esperto

Già nel 1988, l'Oms aveva classificato lo stress come l'epidemia mondiale del ventesimo secolo... ma come influisce sulla nostra salute? È sempre dannoso? Come si combatte? Come si gestisce? Come ci si prende davvero cura del proprio benessere? Primerano ci aiuta a inquadrare lo stress da un punto di vista scientifico, fuori dai luoghi comuni.

Lo stress fa male?

Perché e come?

«Occorre distinguere fra due tipi di stress: l'*eustress*, utile alla sopravvivenza e all'evoluzione, che dà sta-

bilità all'organismo mediante una risposta momentanea a un evento (tecnicamente chiamato stressore), e il *distress*, cioè la condizione cronica data da eventi stressanti ripetuti nel tempo. La comunità scientifica è d'accordo nell'attribuire al *distress* "un doloroso stile di vita", nonché un disagio per la salute e il benessere psicologico dell'individuo: quando il livello di stress è tanto elevato da inibire le capacità dell'individuo di far fronte a situazioni di tensione, si generano stati d'animo negativi come rabbia, ansia, depressione, sensi di colpa, e si è vittima di disturbi "psicosomatici" come stanchezza, palpitazioni, cefalea, indolenzimenti del collo e delle spalle... è questo il tipo di stress che va evitato».

Come faccio a capire se sono stressato/a?

«Dobbiamo guardare ai sintomi psicologici; i più comuni sono ansia diffusa, insonnia, tristezza pervasiva e inspiegata, difficoltà di controllare certi comportamenti dettati da rabbia o desideri compulsivi. Ma anche un senso prevalente di frustrazione e impotenza, ancorché giustificabili con vicende stressanti sul lavoro o in famiglia, sono segnali di una generale difficoltà a mettere in moto le proprie risorse personali per regolare lo stress e le emozioni che a esso sono connesse».

Possiamo gestire lo stress?

Come?

«Sì, è possibile. Prima di tutto, occorre individuare i campanelli

d'allarme dello stress: quali sono e cosa proviamo rispetto ad essi. Bisogna poi valutare la propria capacità di coping, cioè le strategie che adottiamo per far fronte a un evento stressante e ricreare la nostra "zona di benessere": c'è chi pratica attività fisica, chi preferisce le tecniche di rilassamento come il training autogeno. Quando però lo stress è troppo elevato e le risorse personali non sono sufficienti, è utile ricorrere all'aiuto di uno specialista».

E se invece volessimo prevenire lo stress?

La psicoterapia è utile o serve solo in situazioni "limite", quando le cose vanno male?

«Fa bene sempre e a tutti! Al contrario di quanto si possa pensare, è utile anche quando ci troviamo in un momento positivo: quando le cose vanno bene, con la psicoterapia siamo in grado di farle andare ancora meglio. Non è un caso che personaggi che hanno raggiunto vette altissime nel lavoro e nello sport ricorrano sempre più spesso al supporto di professionisti della psiche umana. E se continuano a farlo, è probabilmente per essere sostenuti e rinforzati anche nei momenti di difficoltà o di eccessivo stress, che purtroppo non mancano mai».

Le esperienze dei e delle manager

Dal lancio del servizio, sono già quasi 300 i manager associati che

hanno scelto di prendersi cura del proprio benessere mentale con BenEssere Manager. Ecco due esperienze, in cui sicuramente tanti di voi si potranno ritrovare: il contesto lavorativo sfidante, veloce e mutevole come quello odierno, spesso ci mette di fronte a situazioni stimolanti e a prima vista positive, ma sicuramente altrettanto stressanti.

Ruolo e competenze: rimettersi in discussione

Eleonora Di Masi, manager in una società di consulenza informatica, ha usufruito di BenEssere Manager quando la sua azienda è stata acquisita da una multinazionale. Racconta: «Si prospettava un bel salto di qualità anche dal mio punto di vista professionale, se non fosse che è iniziato a sorgermi il dubbio che potesse esserci una duplicazione di ruolo tra me e il mio pari-funzione di chi ci ha acquisito, nonostante “dall'altra parte” mostrassero grande considerazione per me e mi prospettassero uno sviluppo professionale. In breve tempo sono entrata in una spirale di pensieri negativi: “ci sarà ancora posto per me? riconosceranno il mio valore? le mie competenze sono adeguate? ... insomma: rischierò il licenziamento?” Ho deciso di fare ricorso a BenEssere Manager. Ho fatto il test (sì, il livello di stress era altissimo!) e incontrato lo psicologo e già dopo poche sedute sono tornata “in bolla”. Sembra banale, ma l'aiuto di un professionista nel dare

il giusto nome (cioè “stress”) a quello che stavo vivendo, oltre ad avere degli strumenti concreti per gestirlo, è stato davvero utile».

Gestire un cambiamento radicale

Davide Viganò, dirigente in una multinazionale di trasporti europea con sede in Italia, ha invece fatto ricorso al servizio Manageritalia per gestire meglio un trasloco. «Ma non un trasloco qualunque – ci dice – un trasloco internazionale! Nel 2019, in azienda, mi avevano prospettato un'importante promozione con trasferimento nella sede della casa madre, quindi fuori dall'Italia; il Covid aveva poi bloccato tutto (fui comunque promosso, ma restando qui) e nel frattempo io e la mia compagna decidemmo di mettere su famiglia. A fine 2023, poco dopo la nascita di Giada, l'azienda mi propose di nuovo il trasferimento, con ulteriore scatto

di carriera. Professionalmente era ciò per cui avevo lavorato negli ultimi dieci anni, ma l'idea di cambiare completamente vita mi terrorizzava. Ho passato settimane veramente difficili, caratterizzate da insonnia, ansia, nervosismo in famiglia. Quando anche la mia compagna e mia figlia hanno iniziato a soffrire del mio stato di tensione perenne, ho deciso di ricorrere a un aiuto esterno, BenEssere Manager (ammetto che ne avevo letto da qualche parte, ma senza prestarci attenzione più di tanto, me lo ha consigliato un collega che l'aveva provato). Al di là del test, ho molto apprezzato che la psicologa fosse specializzata nell'ambito del lavoro, con grande esperienza in situazioni come la mia e per “persone come me”, quelle che “non devono chiedere mai”. Con grande professionalità, mi ha aiutato a dar voce e valore al mio lato emotivo, insegnandomi però a gestirlo». ■

TEST E CONTATTI

E tu? Sei stressato/a? Scoprillo con il test Manageritalia: è gratuito, veloce e si fa in autonomia. La restituzione, poi, è affidata a uno specialista durante un colloquio privato e offerto dall'Associazione. Starà a te valutare se proseguire o meno il percorso con altre sedute.

<https://bit.ly/3UhMxqd>



Per saperne di più e accedere al servizio, chiama la tua Associazione territoriale o scrivi un'e-mail agli indirizzi dedicati:

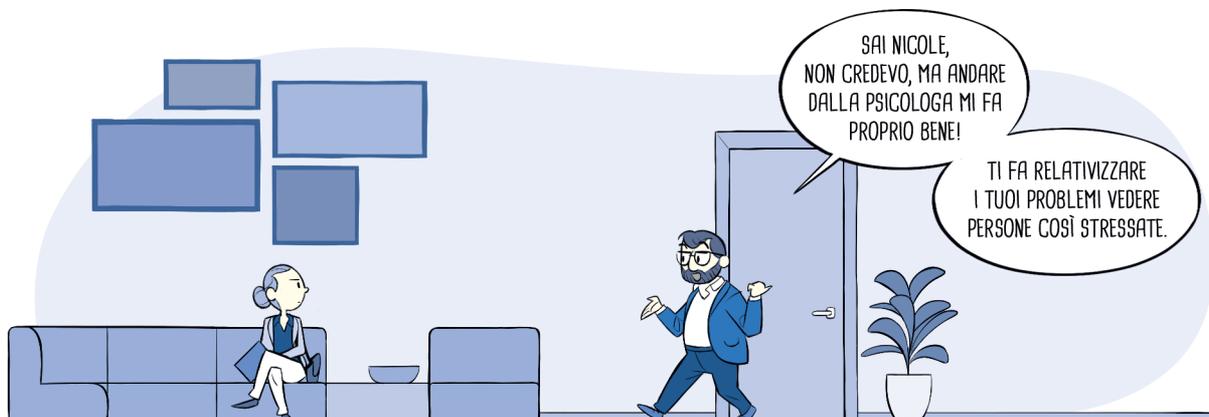
sosmanager.campania@manageritalia.it
sosmanager.emiliaromagna@manageritalia.it
sosmanager.fvg@manageritalia.it
sosmanager.lazio@manageritalia.it
sosmanager.liguria@manageritalia.it
sosmanager.lombardia@manageritalia.it
sosmanager.marche@manageritalia.it

sosmanager.piemonte@manageritalia.it
sosmanager.puglia@manageritalia.it
sosmanager.sicilia@manageritalia.it
sosmanager.toscana@manageritalia.it
sosmanager.trentino@manageritalia.it
sosmanager.veneto@manageritalia.it

BENESSERE-MANAGER

SE SEI ESAURITO E TI STAI BUTTANDO VIA RICORDATI DI SEPARARE LA PLASTICA DALLA CARTA.





Vendite: l'impatto della sostenibilità

Quali sono i cambiamenti attuali nella funzione commerciale? Quali tendenze e innovazioni emergono come più rilevanti? Esploreremo questi temi insieme ad aziende di spicco, partner del Commercial Excellence Lab (CEL) di Sda Bocconi, che include anche Manageritalia. Approfondiremo il tema della sostenibilità con Irene La Marca, senior director Italy sales and customer management di IGT, e Luca Motta, head of sales office presso Epson Italia.

Roberta Roncelli

Qual è oggi il ruolo della funzione commerciale per la vostra azienda?

<La Marca> «All'interno dell'ambito multinazionale di IGT, azienda leader del gioco regolamentato, in Italia concessionaria statale del Gioco del Lotto e del Gratta e Vinci, la funzione commerciale Sales gestisce le strategie di vendita, i progetti innovativi, l'organizzazione e la formazione della forza vendita, al fine di garantire gli obiettivi di business, la sostenibilità commerciale e l'eccellenza nelle attività di vendita, in linea con i principi del gioco legale e responsabile».

<Motta> «La funzione commer-

ciale in Epson rappresenta il motore dello sviluppo e della crescita dei fatturati e dei profitti. Tale crescita deve rispettare i tre pilastri della sostenibilità: ambientale, economica e sociale. Una forza vendita evoluta e orientata alla sostenibilità rappresenta un biglietto da visita credibile e di valore per i nostri clienti».

Quali sono le maggiori innovazioni a livello commerciale introdotte negli ultimi tre anni?

<La Marca> «In una realtà dinamica come la nostra, che conta oltre 50.000 punti vendita, Sales si è evoluta in consulenti per favorire l'innovazione e la crescita del business

nei canali di vendita. Solo per fare alcuni esempi, supportiamo l'introduzione della digitalizzazione nel punto vendita, l'ibridazione tra canale online e fisico e la comunicazione personalizzata in store».

<Motta> «In Epson continuiamo a far evolvere il ruolo commerciale, che negli ultimi tre anni ha assunto un profilo sempre più consulenziale. L'obiettivo è accompagnare i nostri clienti nelle scelte di soluzioni tecnologiche adeguate a supportare gli obiettivi di business. Account plan avanzati e Crm integrato con tutte le funzioni aziendali sono le altre due innovazioni in corso d'opera».

Come state integrando i principi della sostenibilità già perseguiti a livello corporate, all'interno dei vostri processi di vendita, per favorire anche l'eccellenza nella sostenibilità commerciale?

<La Marca> «L'eccellenza nella sostenibilità commerciale imple-



menta i quattro pilastri del programma di sostenibilità aziendale, attraverso l'aggiornamento della forza vendita e la digital transformation nei processi di vendita. Ad esempio, riducendo l'impatto ambientale con la contrattualizzazione paperless, la bolla digitale e l'evoluzione del sales book cartaceo in applicazione interattiva. Grazie a queste iniziative, la forza vendita ha un rapido accesso al mercato e l'azien-

da ha risparmiato tonnellate di carta. Inoltre, l'azienda utilizza server alimentati da energia eolica, contribuendo alla riduzione della CO₂».

<Motta> «I principi della sostenibilità sono presenti nel Dna e nei valori dell'azienda. Pertanto, vengono interiorizzati tramite la formazione, il coaching e il mentoring da ogni collaboratore e manager. È solo facendo nostri tali principi, interiorizzandoli completa-

mente, che diventiamo credibili nei confronti del mercato e di tutti gli stakeholder».

Perché per voi è importante avere una rete commerciale sostenibile, e quali iniziative avete intrapreso per renderla tale?

<La Marca> «La sostenibilità rappresenta un pilastro fondamentale per lo sviluppo del business. Sales promuove l'ecosostenibilità attraverso varie iniziative, come l'impiego di scooter e auto elettriche per ridurre le emissioni e la riduzione e compensazione delle emissioni di CO₂ derivanti dalle attività di comunicazione, formazione ed eventi sales, o la partecipazione attiva alla conservazione dell'ambiente nel Parco del Ticino. Inoltre, la forza vendita si impegna a supporto della promozione sul gioco responsabile all'interno della rete dei punti vendita».

<Motta> «Epson ha l'obiettivo di



Irene La Marca, senior director Italy sales and customer management di IGT.

Luca Motta, head of sales office print Epson Italia.

diventare un'azienda carbon negative entro il 2050. Per raggiungere questo obiettivo di medio-lungo termine è fondamentale che tutte le figure professionali operino rispettando i valori di sostenibilità che l'azienda ha identificato. Ogni attività commerciale viene svolta cercando di contenere ai minimi livelli le emissioni di CO₂ e i nostri eventi di comunicazione e di marketing vengono compensati da altrettante attività e azioni che neutralizzino tali emissioni».

Qual è il ruolo che le tecnologie digitali possono giocare in questo contesto?

<La Marca> «Nell'attuale panorama commerciale, sempre più dominato dalla digitalizzazione in evoluzione, la figura del commerciale riveste un ruolo di primo piano. Basti pensare alla convergenza tra vendite online e canali fisici, alla trasformazione digitale multicanale della nostra rete di punti vendita, per citare solo alcuni esempi. La tecnologia, come il sales book digitale, aiuta la forza vendita ad essere all'avanguardia, ottimizzando i processi di vendita e la relazione con i clienti, supportando l'ecosostenibilità».

<Motta> «Le nuove tecnologie giocano un ruolo fondamentale e di acceleratore virtuoso in direzione della sostenibilità. La nostra tecnologia di stampa a freddo con bassi consumi energetici e scarti di materiali contenuti, quindi con

basso impatto ambientale, ne è un esempio concreto. Così come la dry fiber technology, che permette di rigenerare nuova carta da stampare da quella vecchia è un concept innovativo di economia circolare "in house"».

Qual è lo scopo e quali sono i risultati della partnership e della collaborazione con il CEL di Sda Bocconi?

<La Marca> «Abbiamo aderito e rinnovato la partnership con il CEL di Sda Bocconi perché promuove lo scambio di esperienze di eccellenza con altre realtà commerciali e favorisce la partecipazione alla ricerca scientifica, fornendo un valore aggiunto per lo

sviluppo. Il nostro contributo nel primo anno è stato in ambito di omnicanalità, di sostenibilità nel commerciale, di sviluppo delle competenze e strategia di formazione della forza vendita».

<Motta> «Abbiamo deciso di iniziare questa collaborazione perché riteniamo il CEL di Sda Bocconi un progetto innovativo, che cerca di anticipare tendenze ed evoluzioni che stanno trasformando il mondo del lavoro, ma soprattutto delle organizzazioni commerciali delle aziende. Inoltre, beneficiamo dell'arricchimento che deriva dal confronto e dibattito cross aziendale che il programma ci permette di intrattenere e sviluppare».

La partnership di Manageritalia e CEL - Commercial Excellence Lab di Sda Bocconi nasce con l'obiettivo di supportare i manager commerciali nei cambiamenti in atto e diffondere cultura manageriale nel tessuto imprenditoriale italiano.

CEL: un ecosistema al servizio delle aziende

REPUTATION



Generazione di Conoscenza

Il CEL promuove annualmente una strutturata attività di ricerca applicata su temi di frontiera nelle vendite, in cui rigore metodologico e rilevanza manageriale si coniugano per rispondere alle concrete necessità delle aziende.

Condivisione di Conoscenza

La partecipazione al CEL permette la condivisione di problematiche e di best practice. Eventi, roundtable, workshop, webinar sono solo alcuni tra i servizi offerti ai partner e, in alcuni casi, alla più ampia comunità commerciale.

Divulgazione di Conoscenza

La divulgazione dei risultati delle ricerche consente di diffondere una cultura di eccellenza e professionalità nei processi e nelle strutture commerciali con un impatto positivo sulla loro reputazione.



NETWORKING

LEADERSHIP FORUM

TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI MILANO

16 - 17 OTTOBRE 2024

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**



DAN ARIELY

Esperto di economia comportamentale

BILL DE BLASIO

Sindaco di New York dal 2014 al 2021

GINNI ROMETTY

Già Chairman, Presidente e CEO IBM

AMY C. EDMONDSON

Docente di Leadership e Management ad Harvard

BORIS BECKER

Uno dei più grandi tennisti della storia

ERIN MEYER

Docente di management all'INSEAD



MARCO TRONCHETTI PROVERA

Vice Presidente Esecutivo Pirelli

MICHELE WUCKER

Autrice de *Il rinoceronte grigio*

DIEGO DELLA VALLE

Presidente e Amministratore Delegato gruppo Tod's

ROBERTO BOLLE

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

AVIVAH WITTENBERG-COX

Esperta di gender e generational balance

JAY SAMIT

Pioniere della digital transformation

Main Sponsor

Deloitte.



BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

CHABERTON PARTNERS
HUMAN EXPLORERS

vianova

Official Airline

DELTA

Partner

cfmt30

Academic Partner

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Official Hotel

MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO MILANO 1945

Official Coffee

NESPRESSO

Official Lounge

Chateau d'Ax

Official Language Services

maka language consulting

Official Merchandising

PromoFacile
Your Brand Identity Partner

Technical Partner

ITALUGEA

Visita l'area riservata

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

visita il sito
theleadershipforum.it



MANAGERITALIA.IT

La community dei manager e delle alte professionalità

Naviga e scopri il nuovo sito Manageritalia!



Chi siamo > Federazione, Associazioni Manageritalia (sedi e delegazioni), servizi sul territorio, iniziative, formazione, gruppi di lavoro, attività, contatti

Attività > Osservatorio del terziario, la rivista Dirigente, iniziative e progetti, ricerche e indagini

Networking > Eventi, sport e tempo libero



Il sistema di servizi Manageritalia

Manager > Dirigenti, Quadri, Executive Professional

Soluzioni > AskMit, XLabor, BenEssere Manager, Assidir

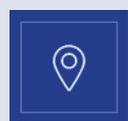
Membership > Partecipazione, card Manageritalia



Notizie e approfondimenti su

Territori & Istituzioni, società, management, welfare, servizi Manageritalia, economia, lavoro

Sempre a portata di 



Associazioni Manageritalia



Area riservata My Manageritalia

Claudia Corti

Martin Parr, *Common Sense*, 1995/1999**Dove**

Martin Parr, *Short & Sweet*,
Mudec Milano fino al 30 giugno

Colori sgargianti ed eccessivi, particolari di oggetti colti talmente da vicino da renderli quasi astratti e irricognoscibili, espressioni grottesche, anime confuse che si muovono in luoghi talmente noti del mondo da sembrare fasulli, sovrabbondanza di cibi e oggetti. Questo e molto altro costituisce l'universo artistico di Martin Parr, classe 1952, artista inglese originario del Surrey che da sempre vive un profondo rapporto di "amoreodio" con il proprio paese.

Inizia a fotografare negli anni 70 e per tutto il decennio successivo userà il bianco e il nero per i suoi lavori: i suoi reportage, infatti, si inseriscono nel filone della fotografia documentaristica, per cui sembra impensabile l'utilizzo del-

MARTIN PARR*La fotografia e l'umanità in tutta la sua irresistibile banalità*

la pellicola a colori, ritenuta adatta solo al mondo della moda e della pubblicità.

È in bianco e nero la serie dedicata agli abitanti della comunità religiosa dei "Non conformisti", dai nomi delle numerose cappelle metodiste e battiste che proliferavano nello Yorkshire; ed è in bianco e nero anche la serie "Bad weather" realizzata a cavallo degli anni 80 e dedicata alla grande ossessione degli inglesi per il maltempo! Con una fotocamera subacquea, Parr si getta sotto acquazzoni, pioggerelline e vere tempeste di neve, immortalando con scanzonata serietà azioni e reazioni di chi vive costantemente sopportando temperature pungenti e clima uggioso.

Nasce così il suo sguardo rivolto all'umanità, uno sguardo che finalmente trova il proprio centro di equilibrio nell'interesse verso il racconto del tempo libero, tema solo apparentemente leggero, ma che in realtà offre la migliore possibilità di capire la società e il suo sviluppo. È con "Last resort", un oltraggioso quanto amaramente ironico reportage, che ritrae i vil-

leggianti a Brighton, sobborgo balneare a ovest di una Liverpool in profondo declino economico alla metà degli anni 80, che arriva in maniera definitiva l'uso del caratteristico colore "saturo", ovvero carico e accentuato, quello della pubblicità.

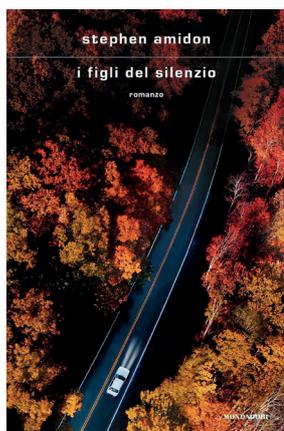
Con lo stesso colore, poi, è la volta dei racconti dedicati ai consumi di massa, dalla sovrabbondanza di cibo agli oggetti inutili, fino ai "non luoghi" generati dalla nascita del turismo di massa, ovvero quei luoghi iconici che ogni turista conosce attraverso cartoline e precedenti foto, e si ostina a voler catturare con la propria macchina fotografica... come a dire che conta più la rappresentazione della vacanza che non il vivere la vacanza stessa (e ancora non esistevano i social media!).

E tra occhiali da sole eccessivi e camicie floreali improbabili, indossati da personaggi alquanto grotteschi, l'ironia di Martin Parr ci ricorda quanto ami la gente nella sua banale spontaneità e che "Si può imparare di più sul paese in cui si vive da un comico che dalla conferenza di un sociologo!"

CURIOSITÀ

Martin Parr fece richiesta di entrare alla prestigiosa agenzia Magnum nel 1989 e fu respinto nientemeno che da Cartier-Bresson, allora presidente; riuscirà ad entrare nel 1994, nonostante le critiche al suo stile e con poco più del 60% dei consensi dei soci... l'ammissione più sofferta e discussa della storia della Magnum! Ad oggi è ancora membro effettivo.

Davide Mura



Mistero nella provincia americana

Un avvincente romanzo che trascina il lettore in una rete di segreti e sospetti. L'omicidio di Eden Perry scuote la tranquilla cittadina di Emerson, Massachusetts, portando alla luce verità nascoste e mettendo a dura prova i legami familiari. Con una narrazione coinvolgente e personaggi complessi, Amidon crea un'atmosfera carica di tensione che tiene il lettore incollato fino all'ultima pagina.

I figli del silenzio, Stephen Amidon, Mondadori, pagg. 360, € 22.



Mea culpa per l'Occidente?

Cresciuto con il mito dei soldati americani "liberatori", Odifreddi riflette sul cambiamento del suo rapporto con gli Stati Uniti, partendo dalla guerra del Vietnam. Il matematico più famoso d'Italia esplora il lato oscuro della superpotenza: dall'arroganza allo sfruttamento economico e all'occupazione militare. Con uno sguardo attento alla storia e alla filosofia, Odifreddi ci invita a non accontentarci delle illusioni e a guardare criticamente il nostro ruolo nel mondo.

C'è del marcio in Occidente, Piergiorgio Odifreddi, Raffaello Cortina Editore, pagg. 264, € 16.



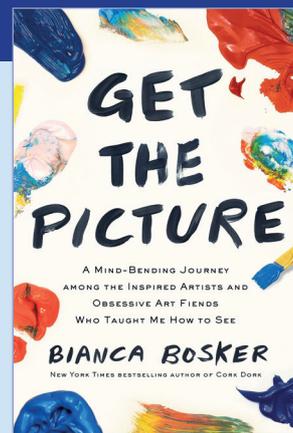
dall'ESTERO

Il "folle" mondo dell'arte

Bianca Bosker accompagna i lettori in un viaggio affascinante, divertente e irriverente nell'industria dell'arte e nel mondo "parallelo" degli artisti, con le loro manie, idiosincrasie, passioni e ossessioni.

Get the picture punta i riflettori su chi vive d'arte: galleristi, collezionisti, curatori e, ovviamente, gli artisti stessi, quelli che lavorano in più posti per permettersi i loro studi mentre si sforzano di far vendere le loro opere. Tra feste esclusive, performance dal significato non sempre evidente e visite in incognito all'interno di musei e gallerie, la giornalista svela i meccanismi che dalla creatività portano al business. Un'indagine intrigante che parte dalle pitture rupestri fino ad arrivare a Instagram. Un'analisi del ruolo dell'arte nella nostra cultura, nella nostra economia e nei nostri cuori. Un saggio, un'inchiesta, una riflessione profonda sulla natura della creatività e su come questa possa essere al centro di trattative d'affari nel mondo di oggi.

Get the picture, Bianca Bosker, Viking, pagg. 384, \$ 29.



NEGOZIAZIONE EFFICACE: PREPARAZIONE E STRATEGIE

Dovrete essere la persona più preparata al tavolo, quella con il maggior numero di informazioni, dovrete aver calcolato tutte le opzioni possibili ed evitare l'improvvisazione.

Solo così riuscirete a portare a casa i risultati che vi eravate prefissati, quell'aumento di stipendio, quelle risorse aggiuntive necessarie per il vostro progetto, l'acquisto che avevate pianificato di fare al prezzo che avevate stabilito voi. Perché avere fatto i compiti a casa distingue un bravo e preparato negoziatore da un improvvisatore. A volte, per un eccesso di fiducia nelle proprie capacità, si sottovaluta la fase di preparazione che precede la fase di negoziazione vera e propria. Si trascura la fase di conoscenza, dei principali elementi in gioco, dei nostri interlocutori, venendo così meno alla regola che conoscere il proprio nemico porta a vittoria sicura (Sun Tzu, *L'Arte della guerra*).

Per questo, prima di iniziare a negoziare potrebbe essere utile avere una sorta di prontuario, un manuale contenente raccomandazioni e checklist da consultare in caso di bisogno. È quello che propongono Francesco Caporali e Flavio Tosi, autori del libro **Al tavolo della negoziazione: strumenti e metodi dei negoziatori professionisti** (FrancoAngeli Editore, 219 pagine, 2023).

Secondo gli autori, un buon processo di negoziazione per essere definito tale deve concludersi con un accordo chiaro che regola tutti gli elementi dell'accordo stesso ed evita ulteriori trattative in futuro; essere equo, sia nei contenuti che nei modi in cui è stato raggiunto l'accordo grazie al quale vengono soddisfatti gli obiettivi minimi di entrambe le parti.

Ancora prima, però, dobbiamo definire quali sono gli obiettivi da raggiungere. Sembra scontato ma spesso,

in una fase di negoziazione, a mancare è proprio la definizione di cosa vogliamo ottenere, quali obiettivi e con quale priorità. Gli obiettivi dovranno anche essere ambiziosi ma raggiungibili e tra questi dovranno essere definiti quelli assolutamente irrinunciabili senza i quali si deve abbandonare il tavolo della negoziazione.

Questo libro, focalizzato sulle negoziazioni in ambito b2b, fornisce anche una serie di suggerimenti utili per la fase di negoziazione vera e propria. Come quello, ad esempio, di fare molta attenzione all'abusata tecnica

dello sminuire il contenuto dell'offerta del venditore da parte del potenziale acquirente. Gli autori ci avvertono che si tratta di una tecnica sgradevole soprattutto per i freelance, dove sentire sminuire il loro lavoro può essere vissuta come un'offesa personale e quindi fare decadere la trattativa. Per questo il consiglio degli esperti è di rimanere con i nervi saldi, avere pazienza e argomentare del perché invece la vostra offerta è da ritenersi congrua. Argomentare rivolgendosi al vero decisore, quello che ha il potere di firma sull'acquisto. Sembra scontato, ma spesso cattive negoziazioni sono tali

perché condotte con un interlocutore che non ha poteri decisionali.

Prima di instaurare una trattativa è poi sempre necessario avere una o più alternative nel caso di mancata chiusura: il cosiddetto piano B. Abbiamo chiaro cosa potremmo perdere se la negoziazione non va a buon fine? Abbiamo un obiettivo di riserva rispetto a quello più ambizioso, ossia un obiettivo che ci soddisfi e faccia parte anche dello spazio di negoziazione della controparte? Solo a questo punto saremo pronti a sederci al tavolo e iniziare la nostra negoziazione.



Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

CREDITO WELFARE AGGIUNTIVO

Opero in un'azienda del terziario in qualità di dirigente. Ho letto in una vostra newsletter che potrei versare al Fondo Mario Negri un credito welfare fino a 5.000 euro. Potreste darmi indicazioni sulle modalità da seguire per usufruire di questa possibilità?

F.D. - Firenze

Se si accede al sito internet di Cfmt e ci si collega alla Piattaforma welfare dirigenti terziario, si potrà trovare accreditato il credito welfare annuo di 1.000 euro previsto dall'accordo del 12 aprile 2023 per i dirigenti di aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi.

Si tratta di un importo minimo obbligatorio per tutti i dirigenti che, in base alla normativa contrattuale, il datore di lavoro ha la possibilità di integrare sottoscrivendo un accordo o un regolamento aziendale.

L'accordo/regolamento aziendale deve essere rivolto a tutti i dirigenti in servizio presso lo stesso datore di lavoro o a categorie omogenee degli stessi, in quanto, per poter usufruire della non imponibilità del credito welfare, questo deve derivare da una fonte di carattere collettivo, non da un accordo individuale.

Tali crediti welfare aggiuntivi possono essere versati sulla Piattaforma welfare e sono spendibili all'interno dei Fondi ed Enti contrattuali, come avviene per i 1.000 euro previsti dal ccnl. L'accreditamento di un credito welfare superiore alla previsione minima contenuta nel ccnl non comporta alcun onere aggiuntivo di gestione per il datore di lavoro.

Se si intende conferire il credito welfare al Fondo Mario Negri, si deve tenere conto del limite massimo di 5.000 euro annui previsto dal Regolamento del Fondo, che comprende i 1.000 euro stabiliti dal ccnl.

Il datore di lavoro può decidere di conferire il credito welfare aggiuntivo sia nella piattaforma Cfmt, sia utilizzando una piattaforma liberamente scelta tra quelle presenti sul merca-

to. Per entrambe le soluzioni, dal sito della piattaforma Cfmt è possibile scaricare dei facsimili di regolamento aziendale, scrollando fino al capitolo "Credito welfare aggiuntivo", in fondo alla pagina <https://welfare.cfmt.it>.

Il credito welfare riconosciuto tramite le suddette piattaforme di mercato non potrà essere utilizzato dal dirigente per acquistare i servizi disponibili sulla piattaforma Cfmt, ma può essere devoluto al Fondo Mario Negri, ciò per consentire una forma aggiuntiva di implementazione della previdenza complementare.

Operativamente, la scelta di devolvere il credito welfare al Fondo Mario Negri deve essere effettuata dalla piattaforma presso cui tale valore è stato accreditato, nell'apposita area dedicata alla previdenza complementare. La piattaforma comunicherà tale decisione al datore di lavoro che verserà, quindi, l'importo al Fondo Mario Negri.

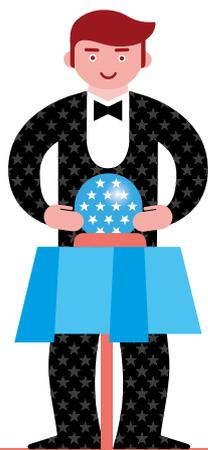
Per completezza di informazione, il credito welfare conferito al Fondo Mario Negri è soggetto a una trattenuta del 2%, a titolo di contributo integrativo.

Si ricorda infine che sugli importi conferiti alla previdenza complementare, anche tramite piattaforma welfare, è dovuto a carico del datore di lavoro un contributo di solidarietà Inps del 10%.

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

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #103



02/ EXPERIENCE DESIGN

04/ FRIENDSHORING

06/ PROFESSIONE CAIO

SAVE THE DATE:
HEARTFUL LEADERSHIP
ONLINE, 08 OTT 2024

➔ <https://bit.ly/CFMTHearfulLeadership>

Kennedy nuovo presidente Le strane predizioni di Saxo

Una volta all'anno, la banca danese Saxo, specializzata in investimenti e transazioni via internet, pubblica le "Outrageous predictions". Una curiosa lista di predizioni "scandalose" e sopra le righe per stimolare la fantasia degli investitori. Più che scenari consolidati, scenari inaspettati. In assoluto, non è sbagliato, perché gli ultimi anni, dalla pandemia in poi, hanno interrotto una quasi noiosa stabilità neoliberista globale, proiettandoci in un mondo e in un futuro assai incerti e ricchi di sorprese (belle e brutte). Quindi, ben venga questo gioco delle previsioni, come dire, di normalità improvvisa. Dall'elenco pubblicato

sul sito, ne citiamo quattro, facendo presente che alcune sono addirittura realistiche, altre molto meno. Iniziamo con il botto – ovvero che il futuro presidente degli Stati Uniti non è né Trump né Biden, per molti (e non a torto) impresentabili entrambi, ma l'outsider, con cognome altisonante, Robert Francis Kennedy Jr. – per poi proseguire con altre quattro sparate.

1) Il clamore isterico (hype?) che circonda le iniezioni per la perdita di peso sta sfuggendo di mano negli Usa e causa l'esaurimento degli integratori. Molte persone interrompono tutte le attività sportive per precauzione, facendo

umentare la percentuale di persone in sovrappeso dal 39 al 45%. 2) Il prezzo del petrolio sale a 150 dollari. I sauditi usano le entrate aggiuntive per comprare anche la Champions League. 3) I criminali falsificano i video con l'IA in modo così drastico e realistico da far approvare leggi vincolanti sull'IA in tutto il mondo. Ogni creazione generata dalla macchina deve recare la dicitura "Made by AI". 4) Per finanziare diversi grandi progetti, l'Unione europea introduce un'imposta del 2% su tutti i beni di valore miliardario. Le aziende del lusso come LVMH perdono il 40% del loro valore di mercato.

—Future signals

Segnali e trend in pillole



<https://tinyurl.com/mu97sx2z>
<https://www.fourseasonsyachts.com>
<https://smia.tech>
<https://www.genopalate.com>
<https://americanbatterytechnology.com>
<https://badvr.com/product/seesignal.html>
<https://www.apple.com/apple-vision-pro/>



—Future customer

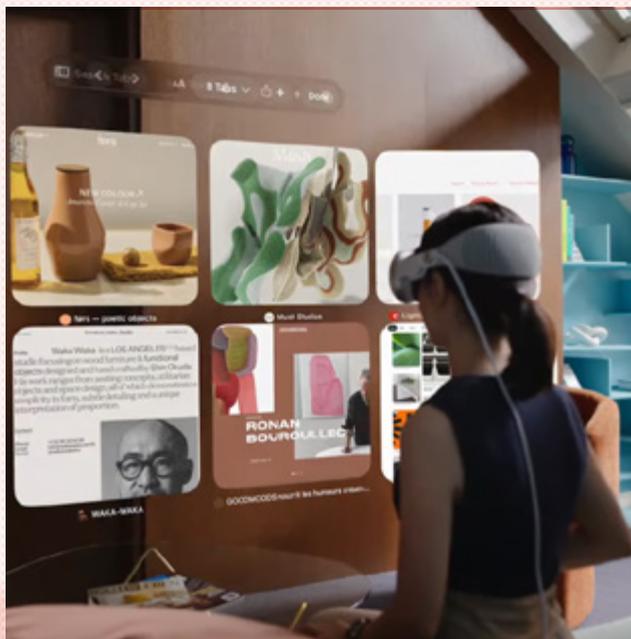
Più clienti con l'experience design

Ultimamente, se parlate con i creativi, sempre più spesso sentite parlare di experience design. Termine che si rifà a un libro pubblicato recentemente dall'artista concettuale Abraham Burickson. E che ha di particolare? Questo (dicono): di solito, quando si pianifica la gamma di prodotti per la prossima stagione si ragiona in termini di prodotto (ad esempio, lanciare sul mercato una tenda ultraleggera per 4 persone), mentre con l'experience design si inizia a formulare l'esperienza desiderata dal cliente, ad esempio, "vogliamo che le persone siano in grado di vivere la natura senza troppi bagagli". Poi, si pensa a quali prodotti o servizi potrebbero aiutare, e questo può anche tradursi in una tenda ultraleggera. Ora, questo termine un pochino vago descrive in realtà ciò che i bravi imprenditori hanno sempre fatto: partire dalle esigenze del cliente. Tuttavia, questo approccio, non nuovo, può rinfrescare la memoria.

—Future market

Tre mercati per domani

1) Droni al posto dei fuochi d'artificio. Un mercato che non ti aspetti. Peter Smiatek è un maestro dei "fuochi d'artificio" con droni. Lancia centinaia di mini elicotteri che dipingono quadri nel cielo con luci colorate: animali, immagini, lettere, qualsiasi cosa. Gli spettacoli sono molto popolari in Cina e negli Stati del Golfo. Molte aziende li prenotano come alternativa ai tradizionali fuochi d'artificio, ormai fuori legge perché pericolosi e dannosi per il clima. Proprio la Cina, paese che ha inventato i fuochi d'artificio, sta già pensando di vietare petardi e razzi. 2) La dieta del Dna. Posso tollerare il latte? Quante proteine devo assumere e quali vitamine? Le risposte a queste domande si trovano nel proprio patrimonio genetico, afferma l'azienda Genopalate, che crea un piano alimentare basato sul Dna personale previo invio di un campione di capelli per l'analisi genetica. Genopalate si posiziona sul mercato come coach nutrizionale personalizzato ottimale con infiniti tipi di integratori alimentari: 170.000 persone hanno già utilizzato il servizio. 3) Grafite per l'automotive. Questo materiale sarà presto più richiesto del litio. Gli anodi delle batterie sono fatti con questo tipo di carbonio. Attualmente, la Cina controlla l'intera catena del valore: le miniere, la produzione sintetica e i materiali anodici. Il paese ha limitato l'esportazione di grafite, il che potrebbe porre problemi di approvvigionamento ai produttori occidentali di batterie. Il modo più rapido per ottenere l'ambito materiale è riciclare le batterie usate. Poiché la grafite è (ancora) relativamente economica, le aziende di riciclaggio si stanno concentrando su altri metalli, come il nichel o il cobalto. Tuttavia, le prime aziende stanno sviluppando processi per il recupero del materiale, come l'American battery technology company.



—Future computer Semplicemente spaziale

Fa tanto Minority Report, ma fa anche tanto venire la nausea. Parliamo dei visori come il Vision Pro della Apple, che a detta di molti fanno venire il “mal d’auto” durante l’uso. Ma intanto si spinge per promuoverne. In rete circolano video impressionanti dei nuovi occhiali Apple. Chiunque può distribuire schermi enormi in tutta la casa e controllare le app con i gesti. L’innovazione decisiva: gli occhiali non sono trasparenti. Apple sta cercando di imporre un nuovo termine per il nuovo dispositivo: spatial computing. Ciò significa che il mondo spaziale è arricchito da elementi provenienti dal computer. Apple utilizza questo nuovo termine per differenziarsi da vecchi concetti come realtà virtuale o aumentata. Ma, de facto, è solo un ulteriore sviluppo della realtà aumentata o della realtà virtuale. Tecnologie che le aziende utilizzano ormai da molto tempo. Insomma, Apple ci prova. Tuttavia, gli occhiali con display non diventeranno un grande successo così rapidamente, per un semplice motivo: le persone non amano i “computer facciali”, come fa notare anche il *New York Times*. Una tecnologia che modifica in modo significativo l’aspetto delle persone fa presa solo se promette un beneficio estremamente elevato. Questo non è ancora il caso. A medio termine, tuttavia, il modo in cui interagiranno con i computer cambierà. In futuro, digiteremo meno su tastiere o display e controlleremo di più attraverso la voce, i gesti e lo sguardo.

—Future luxury La crociera come nomination

Questa crociera non puoi prenotarla, neanche volendo. Sul Four seasons yacht è il fornitore a “nominare” gli ospiti. La nave extralusso con 95 suite a bordo salperà per la prima volta nel 2025. Un pernottamento costerà 2.500 dollari e ogni ospite avrà un proprio personale di servizio. Inizialmente saranno invitati sulla nave di lusso gli ospiti dei Four seasons hotels, poi anche altri. Ancora un esempio delle opportunità offerte dal segmento extralusso o del mercato dello 0,1%, di cui abbiamo spesso parlato come trend nel Dirigibile. I clienti di questo target sono fin troppo ricchi da poter visitare qualsiasi luogo del mondo. Ciò che interessa loro è la compagnia di persone che la pensano allo stesso modo, scelti nel modo giusto.





<https://highlander-global.net>
<https://spaceperspective.com>
<https://carbonauten.com>
<http://porouscity.org>

—Future idea

Grandi idee, grandi affari?

Una buona idea può ribaltare tutto, per quanto assurda possa sembrare all’inizio. Naturalmente, non tutte hanno le carte in regola per decollare. Ma come diceva Aiazzone: “Provare per credere”.

—Idea Datacenter

Risparmiare in fondo al mare

I datacenter subacquei di Microsoft sono già noti ma, come fa notare Futurezone, sempre più player mettono la testa o, meglio, i server sott’acqua per ridurre di parecchio i costi. Un’azienda cinese ha iniziato a costruire un centro dati sottomarino al largo delle coste della provincia di Hainan e prevede di affondare un totale di 100 moduli entro il 2025. Poiché l’acqua circostante può essere utilizzata per il raffreddamento, l’operatore pensa di risparmiare 122 milioni di kilowattora di elettricità all’anno. È vero: il raffreddamento rappresenta circa un quarto dell’elettricità consumata da un data center, tuttavia, non è chiaro quanto siano elevati i costi di manutenzione per un sistema di questo tipo. L’acqua salata è corrosiva e i computer sul fondale marino non possono essere facilmente sostituiti con il progredire della tecnologia. E poi, tutto questo raffreddamento non porta anche al riscaldamento del mare? Sarebbe coerente: un’idea che fa acqua da tutte le parti.

—Idea Vintage

Gallina vecchia fa buon brodo

Anche negli affari. Risolvere idee vecchie per innovare, di nuovo. Quando la plastica o il legno vengono riscaldati senza l’aggiunta di ossigeno, si producono gas di sintesi, carbonio e oli. Questo processo, noto come pirolisi, ha quasi 100 anni e viene attualmente riscoperto. È considerato ecologico perché non produce gas di scarico e permette di riutilizzare i materiali usati. L’azienda Carbonauten costruirà presto un grande impianto di pirolisi in Cina, il primo progetto di questo tipo. Altra riscoperta è usare vecchi giornali per isolare le pareti delle case. Alcuni scienziati panamensi hanno ripreso l’idea e hanno mescolato un materiale isolante ricavato dalla carta straccia e dalla colla dei chicchi di riso; entrambe le risorse sono disponibili in quantità sufficiente, almeno a Panama. Di esempi se ne potrebbero fare tanti altri (avendo più spazio), ma quello che conta è cogliere l’idea di fondo: torna indietro nel tempo e attualizza vecchie idee e tecnologie.

—Idea Friendshoring Fare affari con alleati

Dopo “trends are my friends” arriva “friends are my trends”, di business. Il mondo si sta sempre più dividendo in blocchi. E fare affari diventa sempre più difficile, soprattutto con i “nemici” degli Stati Uniti, tipo Cina. La parola d’ordine “friendshoring” sta facendo il giro del mondo e molti sostengono che in futuro le aziende preferiranno fare affari con paesi politicamente amici. I beneficiari delle tensioni geopolitiche saranno i cosiddetti “connettori e intermediari”, così ha affermato *Businessweek* (2/11/23). Per esempio, le aziende cinesi che vogliono fare affari con gli Stati Uniti lo fanno attraverso il Messico e quelle europee passano attraverso il Vietnam. Come al solito, alcuni paesi beneficiano del conflitto e attirano livelli di investimenti dall’estero superiori alla media. Attualmente, i “connettori” ben messi sono il Vietnam (Foxconn produce ora anche lì i computer portatili per Apple); la Polonia, che si sta trasformando in una stazione di attracco per l’economia cinese; il Messico, che si sta posizionando sempre più come “ingresso secondario agli Usa” (un’azienda su cinque che si insedia in un business park messicano proviene dalla Cina); il Marocco, che ha firmato un accordo di libero scambio con gli Stati Uniti che consente alle aziende con sede in Marocco di beneficiare degli sgravi fiscali; l’Indonesia, che sta diventando il primo porto di scalo per i matrimoni tra aziende in tutti i blocchi geopolitici (Ford ha concluso un accordo con la cinese Zhejiang Huayou). Il termine friendshoring sta però prendendo piede anche a livello local. Fare affari con partner “amichevoli”. Ne parleremo.



—Idea Space economy La nuova era spaziale

Non si vive di solo “Star wars business”. Anche le idee pacifiche nel loro piccolo si muovono, certo, per quelli con un grande portafogli. Come nel caso di Space Perspective, che vuole lanciarsi nel turismo spaziale “sostenibile” con un pallone aerostatico che trasporta i facoltosi clienti a 30.000 metri di altitudine. Il viaggio in mongolfiera, riempita di idrogeno, dura sei ore e costa 125.000 dollari Usa. A titolo di paragone, Virgin Galactic fa pagare 450.000 dollari per un volo su razzo che offre solo pochi minuti di assenza di peso. Sempre per stare nella presunta sostenibilità, un’altra idea è quella di Orbit Fab, che costruirà presto una stazione di rifornimento per satelliti a un’altitudine di 22.000 miglia. Non così stupido. Finora, i satelliti hanno dovuto accontentarsi del carburante che avevano a bordo al momento del lancio. Con le stazioni, i satelliti potrebbero durare più a lungo, riducendo i costi di utilizzo. Ma, forse, la vera innovazione è una cosa molto più piccola: il nostro smartphone “spaziale”. SpaceX ha lanciato nello spazio i primi satelliti che supportano la cosiddetta tecnologia “Direct to Cell” e presto potremo telefonare ovunque sulla terra con il nostro normale telefono cellulare passando per lo spazio.

—Future work

Ancora cambiamenti in vista



<https://tinyurl.com/bdf7mwwh>
<https://tinyurl.com/52zz2yh5>
<https://caiosummit.com>
<https://walking-room.webflow.io>
<https://tinyurl.com/yjtwu2t8>
<http://so-il.org>
<https://infinitepossibilities.ai>
<https://tinyurl.com/y8v59rj2>

Non si parla, quasi, d'altro che del lavoro del futuro. Non sorprende. Per ogni euro speso per la digitalizzazione, nove devono essere spesi per l'organizzazione e le risorse umane.

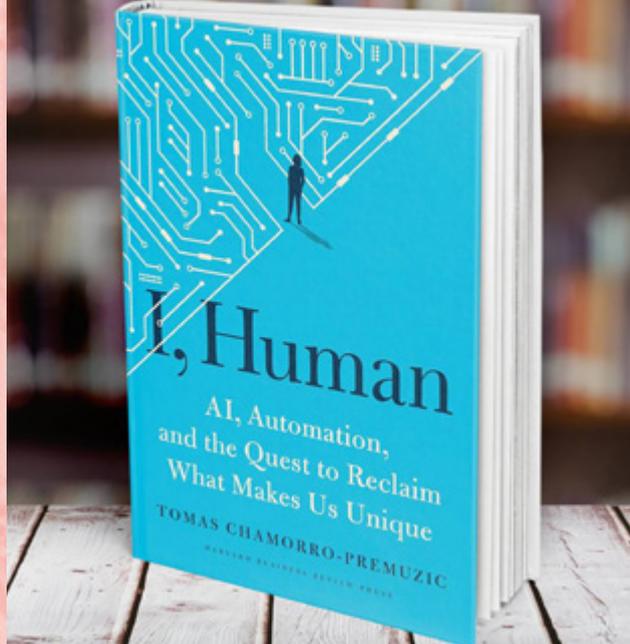
—Quel tizio chiamato Caio Chief artificial intelligence officer

Tizio, Caio o Sempronio? A quanto pare, meglio Caio. Per alcuni, è il lavoro manageriale dell'anno: il Chief artificial intelligence officer (Caio). Negli Stati Uniti, l'11% delle aziende di medie e grandi dimensioni ha già nominato una persona dedicata esclusivamente al tema dell'intelligenza artificiale. Il primo summit Caio si è tenuto a Boston a dicembre. Insomma, il tema è caldo. Ma che fa sto tizio? Sviluppa e attua le strategie di IA (ovvio); definisce regole etiche per l'uso dell'IA e monitora la conformità; valuta e mitiga i rischi dell'IA e supporta l'introduzione dell'IA nella gestione del cambiamento, garantendo un approccio armonizzato. Chiaramente, un'azienda che crea questa posizione segnala al mondo esterno: "prendiamo l'IA maledettamente sul serio!". Tuttavia, il Caio sarà solo una figura di transizione, come il Chief artificial intelligence officer (CDO) negli anni 2010. Nel giro di pochi anni, l'intelligenza artificiale sarà onnipresente e integrata in ogni prodotto. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale sarà quindi un dovere, non più un optional. Un membro del consiglio di amministrazione dedicato a questo tema diventerà quindi superfluo. Se nominate un Caio, dovrete chiarire che si tratta di un incarico temporaneo.



—Il robo-moderatore Ora comanda il meetbot

Secondo Dash Bibhudatta, ex consulente McKinsey e fondatore della società di intelligenza artificiale Infinite Possibilities, in futuro ogni video conferenza sarà moderata, guidata e controllata da un algoritmo. Gran parte di ciò che Dash descrive è effettivamente già in fase di sviluppo. Zoom, per esempio, sta già testando un compagno IA che crea un riepilogo di ciò che è stato detto e risponde anche a domande come "Di cosa trattava ancora il punto tre dell'ordine del giorno?". Tuttavia, tutto questo presenta aspetti assai discutibili. L'IA che analizza "la scelta delle parole e il comportamento" fa sentire tutti dei sorvegliati speciali. Se c'è un arbitro IA sempre in agguato, lo scambio aperto è a rischio, compresa l'innovazione.



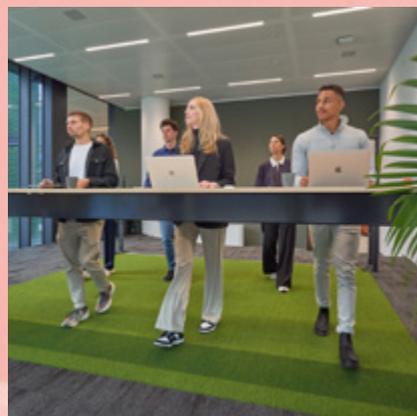
—La grande sfida per l'HR L'IA impone il preskilling

Dicasi prequalificazione: utile, quando il futuro appare assai incerto. Ne è sicuro Tomas Chamorro-Premuzic, responsabile innovazione di Manpower e autore di *I, Human: AI, automation, and the Quest to Reclaim What Makes Us Unique*. La sua tesi? Per ogni euro investito in tecnologie moderne come l'IA, nove euro devono essere investiti in risorse umane. Questo perché l'ingresso nel mondo dell'IA richiede una riorganizzazione dell'intera organizzazione. Il preskilling è la parola "magica" del momento per prepararsi alle sfide. Ecco i cinque punti.

- 1) Guardare per decidere le promozioni, soprattutto al potenziale e alla capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti. Infatti, il fattore decisivo non sarà quello che la persona sa fare oggi, ma quello che sarà in grado di fare domani.
- 2) Dare feedback (più) sinceri. Le persone di talento hanno bisogno di un feedback onesto per potersi sviluppare ulteriormente.
- 3) Scegliere e formare i generalisti, non gli specialisti. In futuro sarà più importante costruire nuovi punti di forza. I dipendenti devono diventare più versatili e ampliare le loro competenze.
- 4) Rafforzare il middle management, i cui compiti saranno sempre più diversificati per guidare team ibridi e gestire la stressante transizione verso il mondo dell'IA.
- 5) Investire in nuove competenze di leadership. In futuro, la donna o l'uomo al timone dovrà soprattutto motivare, ispirare e promuovere la collaborazione.

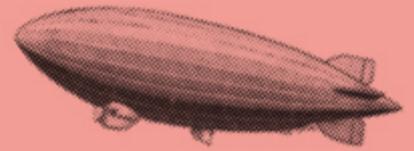
—L'ufficio che non ti aspetti Tre idee per domani

A vedere il walking office room viene solo da ridere, ma a quanto pare qualcuno lo prende sul serio (in azienda). È una sorta di tapis roulant di grandi dimensioni integrato nel pavimento dell'ufficio. Qui possono riunirsi fino a otto persone contemporaneamente mentre camminano (corrono?). Il ritmo può essere regolato: da una piacevole passeggiata a una marcia spedita. Il produttore olandese Walkingroom fa riferimento alla scoperta della scienza del lavoro secondo cui le persone hanno idee migliori quando camminano. Sì, questo lo diceva anche Platone o Nietzsche, ma, Dio Santo, intendevano altro. Voto? Zero. Lo studio di architettura NBBJ ha sviluppato un ufficio che, all'occorrenza, può essere facilmente convertito in appartamenti. Ciò è possibile grazie a piani intermedi mobili in legno laminato. Esempio: un laboratorio di ricerca e sviluppo a due piani con soffitti alti cinque metri può essere trasformato in tre piani aggiungendone uno intermedio. Voto? Già meglio. In futuro, i dipendenti lavoreranno in una capanna prefabbricata personalizzata. Potranno prenotare questi cosiddetti Gig office come se fossero un hotel. Lì, troveranno tutto il necessario per connettersi alla rete aziendale: computer, occhiali AR/VR, wifi. Le cabine saranno anche dotate di posti letto. Potrebbero essere collocate in luoghi attraenti, ad esempio nei parchi nazionali, per aumentare l'attrattiva del datore di lavoro. Questa visione proviene dalla società di design SO-IL. Voto? Chiedere ai nomadi digitali.



FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



IL GRILLBOT

Non ci sono dubbi. L'automazione della ristorazione sta arrivando. In molte metropoli, non solo americane o asiatiche, sorgeranno cucine fantasma, in cui le macchine prepareranno prevalentemente i piatti. Innumerevoli startup stanno già lavorando alla tecnologia necessaria. Un robot griglia un hamburger sempre allo stesso modo, e in modo ovviamente più economico di un umano, una volta ammortizzati i costi iniziali. Il primo fast food

completamente automatizzato è a Pasadena, in California. Qui, i clienti ordinano da un chiosco elettronico con riconoscimento facciale (popid.com) e ritirano hamburger e frittelle cotti dai robot di Miso Robotics. Progetti di automazione di questo tipo vengono attualmente lanciati in tutto il settore della ristorazione. Tuttavia, non tutti hanno successo. L'azienda statunitense Zume, ad esempio, è fallita. Insomma, un trend ancora in fase di stallo.

➤ <https://misorobotics.com>



VIXION.JP

Mai visto niente di simile. Questa la promessa degli occhiali autofocus che contengono la stessa tecnologia di una macchina fotografica di alto livello.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=YmF4PiyMKK0>



REE.AUTO

L'azienda israeliana Ree ha creato un mezzo che consiste solo in segnali digitali, compreso i movimenti dello sterzo. Prossima rivoluzione nella costruzione?

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=iO183fgwVWg>



SURGICALSAFETY.COM

In futuro, ai pazienti sembrerà strano eseguire un'operazione senza il supporto dell'IA, come quello di OR Black Box, ora in fase di installazione.



RETIREBIGOIL.ORG

Protestare senza partecipare e farsi picchiare. Per le manifestazioni virtuali basta realizzare un selfie ricostruito con algoritmo che ci fa apparire alla marcia.

➤ <https://tinyurl.com/yc455828>



FIGURE.AI

Questo robot fa certe figure da sapientone, infatti è progettato per apprendimento a sciame in collegamento con tutti gli altri robot. Ovvio: con IA.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=Sq1QZB5aNLw>



PASEADORESDENINOS.COM

Portare a spasso i cani? Roba vecchia. Portare a spasso i bambini come se fossero cani è l'innovazione del giorno. In realtà, marketing contro la miopia infantile.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=q80eHQvshl0>



IL WELFARE INDIVIDUALE PER L'ASSOCIATO MANAGERITALIA

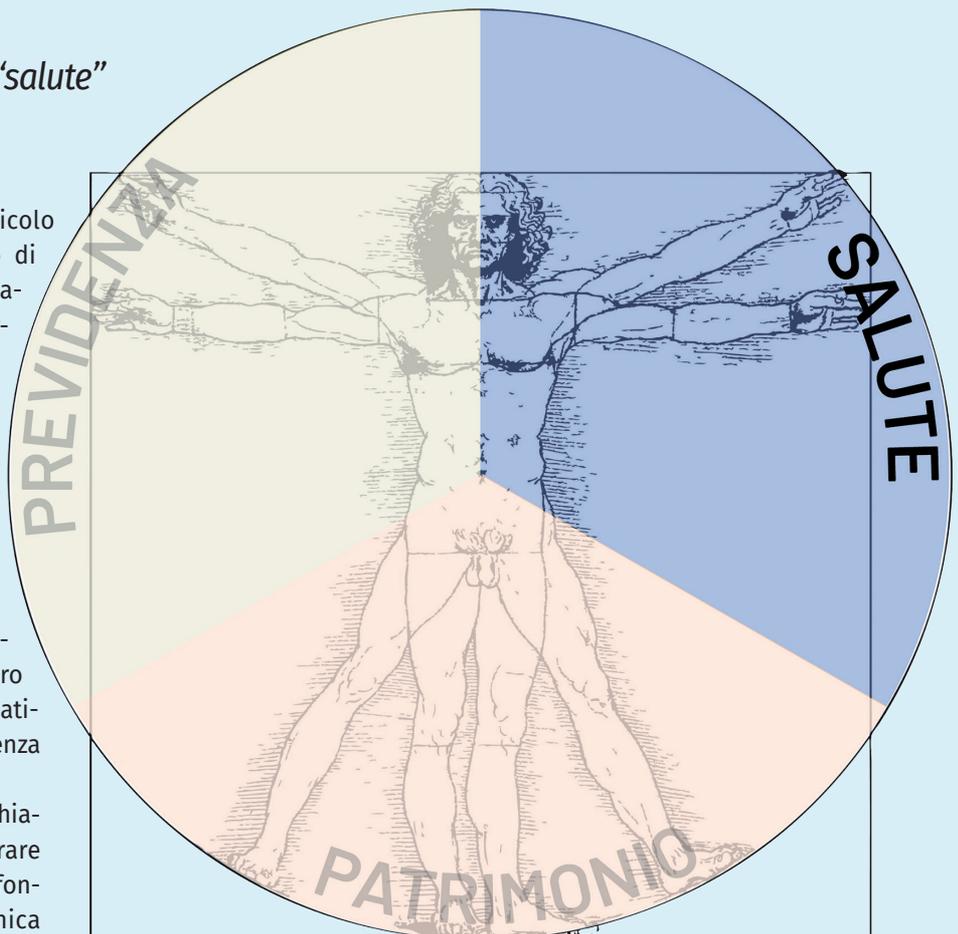
*In questo articolo
approfondiamo l'area "salute"*

Come riportato nell'articolo pubblicato sul numero di gennaio-febbraio, mettiamo in luce come Assidir interviene direttamente per assistere gli associati e i loro familiari realizzando, per ognuno di loro, un vero e proprio welfare individuale.

Con il termine "welfare" si intendono tutte quelle azioni, beni e servizi che vengono attivati per promuovere il benessere delle persone e, nel nostro specifico caso, per le problematiche della salute, della previdenza e del patrimonio.

Per rendere questa idea più chiara, abbiamo scelto di illustrare graficamente queste tre aree fondamentali utilizzando l'iconica immagine dell'Uomo Vitruviano.

Entrando nell'area salute, è importante sottolineare che Assidir, grazie al proprio knowhow in ambito assicurativo, ha sviluppato per Manageritalia, anche attraverso la Cassa sanitaria Carlo De Lellis, un ampio ventaglio di offerte dedicate a dirigenti, quadri, executive professional e loro famiglie.



Queste offerte garantiscono l'accesso a un completo pacchetto di welfare individuale, personalizzabile secondo le proprie necessità e disponibilità, in funzione di eventuali coperture già attive (di derivazione contrattuale e/o aziendali e individuali).

Dirigenti

Approfondiamo ora quanto riguarda i dirigenti, mettendo in luce alcune importanti coperture integrative che permettono di affrontare con maggiore serenità alcune situazioni legate a problemi di salute.

In caso di infortuni che coinvolgono dirigenti durante il lavoro o al di fuori di esso, è operativa la copertura assicurativa prevista dalla Convenzione Antonio Pastore. Inoltre, Assidir mette a disposizione delle aziende in cui lavorano la possibilità di una copertura integrativa per tutti i dirigenti con una retribuzione annua superiore a 150.000 euro. Un'altra area di intervento rilevante riguarda l'integrazione del rimborso delle spese sanitarie sostenute dal dirigente o dal suo nucleo familiare.

In particolare, facciamo riferimento al piano sanitario "#SempreinSalute - Integrativa Fasdac completa", che offre importi integrativi rispetto a quanto rimborsato dal Fasdac sia per i dirigenti sia per i loro familiari. Queste coperture si estendono anche ai figli non più coperti dal Fasdac sottoscrivendo "#SempreinSalute - Copertura completa".

È da notare anche "#SempreinSalute - Integrativa Fasdac Smart", il piano sanitario predisposto dalla Cassa De Lellis con il supporto di Assidir, acquistabile esclusivamente tramite la Piattaforma welfare contrattuale prevista dal ccnl dei dirigenti del terziario gestita da Cfmt. In questo caso, il contributo annuo per l'acquisto gode della totale defiscalizzazione.

In caso di interventi, malattie e infortuni è inoltre disponibile, per gli appartenenti al nucleo familiare, la possibilità di ottenere un'indennità forfettaria, ovviamente compatibile con altre coperture sottoscritte privatamente.

Quadri

I quadri iscritti a Manageritalia possono usufruire di numerosi servizi inclusi nella quota associativa annuale. In aggiunta a questi, grazie ad Assidir, è disponibile un'interessante serie di coperture assicurative che possono essere sottoscritte volontariamente dagli associati in base alle loro specifiche esigenze.

Ricordiamo che queste coperture, stipulate in forma collettiva, offrono condizioni migliori e costi più contenuti rispetto alle polizze stipulate individualmente.

A titolo di esempio, esiste il piano sanitario "#SempreinSalute Integrativa Quas", con adesione online sul sito della Cassa De Lellis. Con questo piano è possibile ottenere il rimborso delle spese mediche sostenute per sé, in forma integrativa a quanto previsto dal Quas, e per i propri familiari in forma completa.

Executive professional

Per i liberi professionisti e i loro familiari è disponibile "#SempreinSalute - Copertura completa" per ottenere, in forma completa, il rimborso delle spese mediche sostenute per sé e per i propri familiari.

Questo piano, dedicato agli executive professional con adesione online sul sito della Cassa De Lellis, garantisce coperture sanitarie integrative a quelle del Ssn, con un ottimo rapporto tra qualità, livello delle prestazioni e costi. È possibile includere tutti i familiari, inclusi i figli fiscalmente a carico, con costo fisso e non proporzionale al numero delle persone assicurate.

Uno dei principali punti di forza di questo piano è la possibilità di ottenere delle prestazioni sanitarie individuali a condizioni particolari e scontate, tipiche delle coperture collettive. Inoltre, per quanto riguarda le coperture assicurative, gli executive professional possono assicurarsi per gli infortuni subiti durante le attività lavorative e/o nel tempo libero, avendo garantite le prestazioni rese necessarie in conseguenza di un infortunio o malattia.

Queste coperture sono sottoscrivibili anche dai familiari, come quelle per ottenere un'indennità forfettaria e immediata a seguito di malattia grave e una rendita mensile, vita natural durante, in caso di sopravvenuta non autosufficienza.

Familiari

In chiusura, ci piace sottolineare come le coperture assicurative elencate rappresentino un vero e proprio welfare familiare. Si tratta di un piano d'azione che ha visto impegnati i vari attori coinvolti nel metterle a disposizione di tutti i componenti della famiglia dell'associato Manageritalia.

L'appuntamento è quindi per il prossimo numero della rivista, dove approfondiremo le peculiarità del welfare individuale e familiare relativi all'area previdenza. ■



MILANO, 14-15 giugno 2024

VI 102^a ASSEMBLEA
CONGRESSO

ASSEMBLEA E CONGRESSO AI NASTRI DI PARTENZA

Sono in corso le assemblee elettive e i precongressi delle Associazioni Manageritalia in vista dell'appuntamento nazionale il 14 e 15 giugno, con Assemblea e Congresso a Milano presso lo Sheraton Milan San Siro.

Questo il programma della parte pubblica, trasmessa in diretta sui canali social Manageritalia, che aprirà i lavori nella mattina del 14 giugno.

www.manageritalia.it



ore 11.00 **Apertura lavori**
MARIO MANTOVANI Presidente Manageritalia

ore 11.30 **Saluti istituzionali**
MARINA ELVIRA CALDERONE* Ministro
del Lavoro e delle Politiche sociali

ore 12.00 *Tavola rotonda*
**I TEMI CONGRESSUALI - LINEE STRATEGICHE
DEL FUTURO DI MANAGERITALIA**

Partecipano

ROMANO BENINI Giornalista economico –
Docente Sociologia del Made in Italy
Università La Sapienza Roma

VERONICA DE ROMANIS Docente di European
Economics Luiss Roma e Stanford University
Firenze

RENATO LOIERO Consigliere del Presidente
del Consiglio per il bilancio

MARCELLA MALLEN Presidente Prioritalia e
ASviS

FRANCESCO MORACE Sociologo e saggista,
Fondatore di Future Concept Lab

Modera

Dario Donato Giornalista TGcom24

*in attesa di conferma

MEDICINA GENOMICA: UNA NUOVA FRONTIERA

Esploriamo la convenzione Fasdac con la Fondazione Santa Lucia Irccs per la consulenza genetica e scopriamo insieme come accedere a questo servizio. Ne parliamo con Emiliano Giardina, direttore della Uoc di diagnostica di laboratorio e medicina genomica della Fondazione Santa Lucia Irccs e professore di Genetica medica presso l'Università di Roma Tor Vergata

La consulenza genetica è la via di accesso a sempre maggiori opportunità nell'ambito della prevenzione e della medicina di precisione. All'origine della maggior parte delle malattie c'è, infatti, una predisposizione genetica attivata da fattori ambientali che accelerano o attivano il processo patologico. Sulla genetica non è possibile intervenire, ma è importante conoscere i fattori di rischio specifici per ogni persona, in modo da poter gestire quelli ambientali, modificando gli stili di vita, l'alimentazione, oppure consultando un medico.

A settembre del 2023 il Fasdac ha siglato un innovativo protocollo di collaborazione dedicato alla medicina genomica con la Fondazione Santa Lucia Irccs, istituto di ricerca in neuroscienze e ospedale di neuroriabilitazione romano, presso il quale è presente un laboratorio di genomica molto avanzato perché orientato alla ricerca. La missione di questa partnership è agire preventivamente o in modo più mirato e consapevole, per migliorare significativamente la qualità della vita dei pazienti, minimizzando al contempo i costi per loro, per le loro famiglie e per il sistema sanitario.

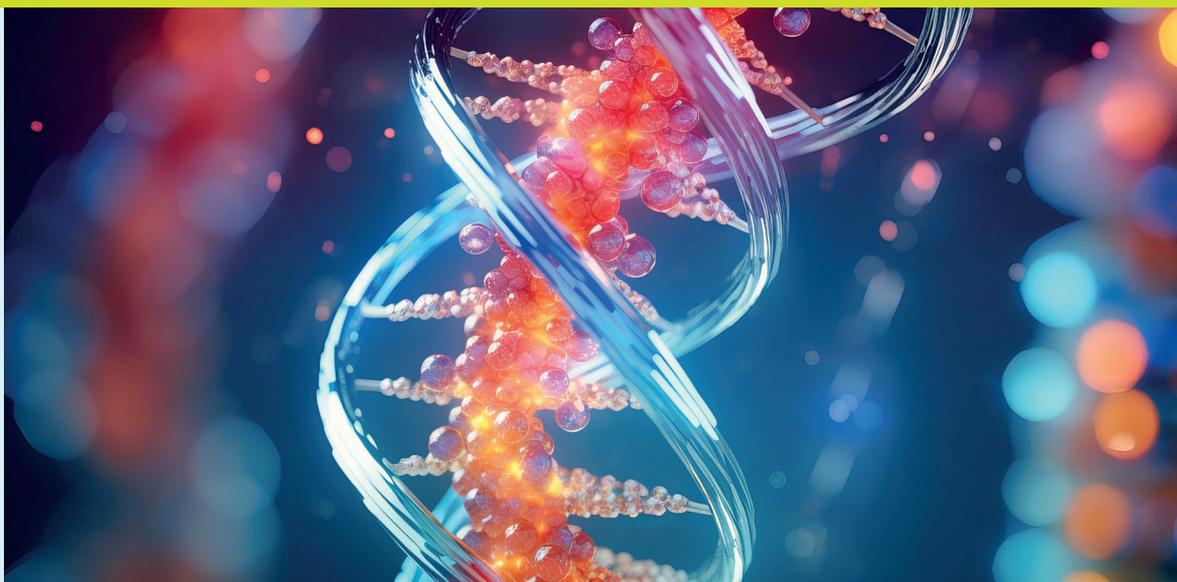
Cosa significa medicina genomica e quando è utile?

«La medicina genomica è una disciplina che integra le informazioni contenute nel genoma con tutti gli altri fattori rilevanti per definire lo stato di salute, con l'obiettivo di personalizzare ogni approccio utile per mantenersi sani il più a lungo possibile. È molto importante specificare che l'atto medico non è nella produzione del dato, ossia nel ricavare le

sequenze del genoma, ma nella sua interpretazione da parte di un genetista esperto che, attraverso una consulenza genetica, può interpretare il dato e consigliare le giuste opzioni terapeutiche o di prevenzione. Il referto di un'analisi genetica non offre infatti una mera stima del rischio di malattia, bensì consente la valutazione della complessa rete di interazione tra fattori genetici e ambientali specifica per ogni singolo paziente».

Come approcciarsi quindi alla medicina genomica?

«Con fiducia, guidati da un esperto e attraverso una consulenza genetica anche a distanza. L'innovazione che abbiamo introdotto consiste nell'utilizzo di strumentazione di avanguardia dal punto di vista tecnologico e sull'utilizzo clinico di algoritmi di interpretazione del dato sulla base della relazione con il paziente. Senza un'appropriata consulenza genetica il dato tecnico è privo di utilità clinica e spesso genera ansie ingiustificate nei pazienti. Introduco uno spunto per comprendere quanto sia importante la consulenza: il dato genetico che esce dalla strumentazione tecnologica è immutabile nel corso della vita, salvo in patologie come i tumori, ma la sua interpretazione può cambiare proprio sulla base delle condizioni del paziente. Un'informazione emersa dall'analisi del genoma può assumere un significato interpretativo nelle condizioni cliniche della persona e quindi portare a una strategia terapeutica che, in mancanza della consulenza con il genetista, sarebbe potuta sfuggire».



Come funziona la consulenza genetica?

«La consulenza genetica consiste in un colloquio preliminare volto a comprendere le specificità del singolo paziente, orientare la successiva analisi genetica, spiegare bene i limiti e le opportunità che offre l'esame. In seguito, ottenuto il referto, un secondo colloquio serve a spiegare nel dettaglio l'esito delle analisi, rispondere alle domande e indirizzare la persona verso un percorso corretto, se necessario.

La consulenza non presuppone necessariamente la contestuale presenza fisica del paziente e del medico. La tecnologia ci permette di condividere informazioni e stilare un profilo di rischio e quindi suggerire le analisi genetiche corrette per le necessità del paziente anche a distanza. Solo un 5% dell'utenza oggi in cura presso il nostro centro ha effettivamente bisogno di una visita clinica, per il resto dell'utenza abbiamo previsto non solo la teleconsulenza medica, ma anche il ritiro a domicilio dei campioni con nostri corrieri, realizzando così un servizio che possiamo erogare in tutta Italia».

Quando è utile l'analisi genetica e quali esami è possibile erogare in convenzione con il Fasdac?

«Il genoma ha mille usi. Partiamo da analisi pre-concezionali, che stimano il rischio per la coppia di generare figli con alcune precise malattie genetiche, all'analisi pre-natale non invasiva (nota come NIPT), un test di screening che individua patologie genetiche nel feto senza ricorrere a un prelievo invasivo, analizzando il Dna fetale libero nel sangue materno.

Un altro esame molto richiesto riguarda, nei pazienti con familiarità, la valutazione dei geni responsabili delle forme tumorali o neurodegenerative con una forte comprovata base genetica. Altri esami molto complessi, ma sui quali abbiamo un'esperienza pluridecennale, riguardano la diagnosi di patologie genetiche rare: in questi casi è necessario un sospetto diagnostico che la medicina genomica può confermare o suggerire una diagnosi alternativa. Tutte queste prestazioni sono erogabili in convenzione con il Fasdac».



Il servizio di consulenza genetica in convenzione con il Fasdac è erogabile in tutta Italia. Per informazioni o richiedere il servizio: **06 51501550** medicina.genomica@hsantalucia.it (specificare la convenzione con il Fasdac).

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

Collabor-act

La collaborazione è un atto

 **CFMT ROMA** 22 maggio

Gestire un colloquio di mentoring

Il mentor eccellente

 **ONLINE** 30 maggio

Leadership collaborativa

Puntare sulle relazioni

 **ONLINE** 5 giugno

Personal improvement

Il tempo complice

Un appuntamento di Altre prospettive

 **CFMT MILANO** 23 maggio

Public speaking in a virtual meetup

Comunicare in maniera efficace in momenti delicati a collaboratori e clienti

 **ONLINE** 4 giugno

L'impronta della mia leadership

Leader, conosci te stesso!

 **ONLINE** 7 giugno

Organizational performance

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

Scopri i segreti di Excel: la piattaforma come non l'avevi mai vista

 **ONLINE** 21 maggio

Valutazione del rischio e dell'azienda

Esg e sostenibilità

 **ONLINE** 27 maggio

I numeri sono tutti uguali?

Virtual economics 4 manager 3.0

 **ONLINE** 6 giugno

Business development

Email marketing automation

Web marketing per non addetti

 **ONLINE** 22 maggio

Tattiche negoziali e contromosse

Negoziare con autorevolezza e incisività

 **ONLINE** 28 maggio

La definizione del modello di business

Il business plan

 **ONLINE** 7 giugno

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.

DIALOGO NEL BUIO

*Come la fiducia
può trasformare
i limiti in opportunità*



Cos'è la fiducia? Come ci si può fidare di un'altra persona quando non la si conosce? In che modo è possibile valutare se dare o meno la propria fiducia?

Se non riesci a trovare una risposta a queste domande, Cfmt ha pensato a un'esperienza fortemente suggestiva in collaborazione con la fondazione Istituto dei ciechi di Milano.

Alla scoperta di un nuovo modo di interagire

“Dialogo nel buio: come la fiducia può trasformare i limiti in opportunità” ci porta alla scoperta di un nuovo modo di interagire: il buio, per un vedente, è una zona di discomfort fisico ed emotivo. Entreremo in una dimensione che richiede una riorganizzazione positiva, volta a rafforzare le potenzialità personali e di team.

Per superare le sfide che verranno proposte durante il percorso, sarà fondamentale attivare meccanismi cognitivi atipici: la formazione al buio è unica, non solo per la modalità formativa dell'esperienza, ma anche per la qualità. Essere affiancati da trainer non vedenti permetterà un confronto attivo che apre nuove prospettive e valorizza le capacità personali, come l'attitudine alla fiducia e la capacità di trasformare i limiti in opportunità.

Zona di discomfort

Le attività previste sono studiate per ricreare un contesto inusuale che permetterà ai componenti dei vari gruppi di raggiungere la zona di discomfort, in modo da dare vita a un clima di apertura senza barriere. Attraverso provocazioni, confronto e feedback, il team interagirà in maniera efficace per portare a termine il proprio scopo, tenendo conto di fattori inaspettati.

Obiettivo dell'incontro

L'obiettivo dell'incontro è quello di fornire ai partecipanti un ribaltamento degli schemi: ciò che è scontato, una volta immersi nel buio, diventa inimmaginabile. In una situazione di questo tipo, i partecipanti dovranno essere in grado di adattarsi trovando nuove soluzioni, facendo anche tesoro dell'aiuto degli altri.

Un'esperienza unica

L'appuntamento è fissato per il 10 giugno dalle 10:30 alle 13, presso l'Istituto dei Ciechi di Milano, in via Vivaio 7. Non mancare, prendi parte a questa esperienza unica! ■



https://bit.ly/CFMT_Dialogonelbuio



Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'inserto Dirigibile. (67)

Francesca Buttara è founder di Dowell, agenzia di relazioni istituzionali e comunicazione. È capo redattore della rivista *Parlamento Magazine* e membro del comitato scientifico di Superjob. Ha maturato rilevanti esperienze in Lega Pro, Unipol, Deloitte Consulting e Reti. (48)

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (63)

Matteo Gallina è data manager in JobValue | JobPricing, società di consulenza aziendale in ambito total reward (analisi e politiche retributive, benchmarking, budgeting e cost-controlling). (30)

Giovanni Garattoni e **Matteo Broggi**, sceneggiatura e disegni. (56)

Nicola Gatti è professore ordinario in Informatica e Intelligenza artificiale del Politecnico di Milano. (9)

Marco Labate è sales manager della divisione survey reality di Microgeo srl, life e business coach. Autore dell'e-Book *Ascoltabilità* e del libro *Nati per ascoltare*. (24)

Niels Van Quaakebeke è head of management department e professor of Leadership and Organizational Behavior presso la Kühne Logistics University di Amburgo. (16)

da **Manageritalia**

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (66)



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 impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

Lapis srl

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

Grafica

The Graphic Forge sas

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

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl

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

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

Associato all'USPI



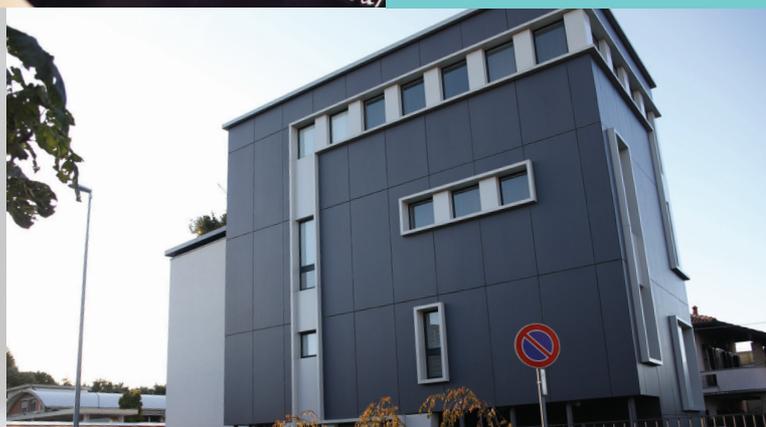
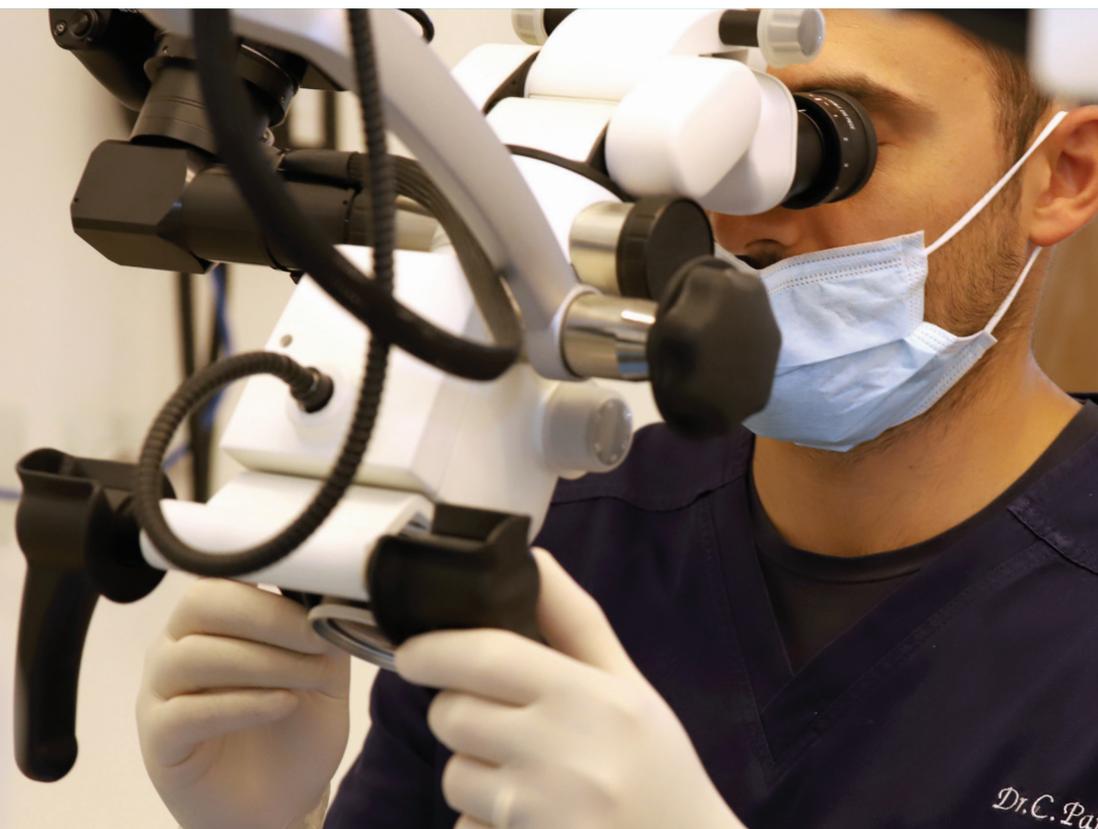
Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
maggio 2024 è di 43.399 copie

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



**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
su tutto il territorio nazionale


TOP PHYSIO®
CLINICS ROMA

In convenzione diretta FASDAC!

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

Abbiamo oltre 365 Centri di Fisio-
terapia affiliati in tutta Italia!


TOP PHYSIO®
QUALITY NETWORK
INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

 **328.69.51.649**