

# DIRIGENTE



N. 6 GIUGNO 2024

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## ASSEMBLEE E PRECONGRESSI

Dai territori, nuovi direttivi  
e dialoghi sul futuro

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)



**Denti sani  
e allineati,  
un sorriso  
armonioso.**

**Vuoi  
sapere  
come?**



**Ti accogliamo con l'ortodonzia invisibile.**

Scegli di metterti in buone mani.



**Centri  
Implantologici  
Tramonte**

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

**Convenzione  
diretta  
FASDAC**

## IL VI CONGRESSO DI MANAGERITALIA

Per la sesta volta Manageritalia ha chiamato a raccolta gli iscritti nei pregressi territoriali e nel Congresso nazionale. Ogni quattro anni abbiamo la necessità, non solo per dettato statutario, di riunire le idee e le forze, di dare voce a quell'identità plurale che ci contraddistingue.

Il Congresso è l'essenza del nostro processo di elaborazione strategica, che si declina poi in altri appuntamenti, partecipati dai vertici associativi e federali, più rivolti alla pianificazione e all'esecuzione. Ma se possiamo razionalmente costruire il "contenitore", abbiamo necessità di persone, associati di diverse competenze, età, generi, territori, per tradurre in realtà le parole. In questo numero troverete una sintesi del lavoro svolto nei pregressi, fotografia di una partecipazione attiva che è l'anima della nostra Associazione.

Ma l'anima si nutre giorno per giorno, non solo ogni quattro anni, e il Congresso è quindi anche l'occasione per capire quanto informata, attiva, appassionata e intelligente sia la partecipazione. Molto è cambiato, nella società e quindi anche in Manageritalia, da quel primo Congresso, agli inizi del secolo; molto è cambiato nel modo di essere manager, più di quanto percepito dai media e dal grande pubblico. Oggi le occasioni d'incontro e di scambio, anche le nostre, sono più numerose e specializzate, il dialogo avviene anche online, molte distanze si sono abbreviate, altre differenze si sono forse approfondite. Si può correre il rischio di perdersi, di rimanere distratti da aspetti marginali, di scambiare la parte per il tutto, di credere che tutto cambi, di guardare il bicchiere d'acqua come fosse il mare in tempesta, anche nella realtà associativa; per questo serve un Congresso, per riportare ogni voce a una sintesi, a un'unità dalla quale ripartire.

Con la prossima Assemblea federale si chiude anche il mio ciclo: 12 anni, intensi e gratificanti, in cui ho avuto l'onore di guidare Manageritalia, prima come vicepresidente e poi come presidente federale. Tra le tante cose che porto con me, stanno ai primi posti la riconoscenza per chi mi ha insegnato a essere manager e leader associativo e le moltissime persone, associati e non, con cui ho potuto dialogare. Spero di avere meritato questo privilegio, ma soprattutto di aver fatto una buona semina, che il sole della passione associativa e la sostanza delle idee e delle competenze, come l'aria, la terra e l'acqua, faranno germogliare.

Mario Mantovani

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

[mario.mantovani@manageritalia.it](mailto:mario.mantovani@manageritalia.it)

a cura del  
presidente Manageritalia



# 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



## Primo piano

- 6** Assemblee territoriali: eletti i nuovi vertici
- 12** Precongressi: linee guida per il futuro

## Intervista

- 18** *Lorenzo Incantalupo, Domenico Petrolo* - Marketing e comunicazione tra politica e business
- 32** *Diego Gosmar* - A tu per tu con l'IA
- 34** *Mattia Ciprian* - IA: il cuore innovativo di Modefinance

## Eventi

- 22** Motore Italia Veneto

## Focus

- 24** *Valentina Borsato, Marco Carniello, Lorenza Lain* - Imprese, manager e territori
- 48** *Stefano Cavenaghi, Giorgio Doni, Stefano Ventavoli* - Vendite: coordinamento e integrazione

## Innovazione

- 28** Management innovation: cos'è e come misurarla

## Lavoro

- 38** Freelance in azienda: risorse su cui contare

## Servizi

- 41** Consulenza contrattuale: un servizio fondamentale



## RUBRICHE

### 36 Osservatorio legislativo

### 46 ROI to read

### 52 Pillole di benessere

### 53 Arte

### 54 Letture per manager

### 55 Lettere



## Manageritalia

### Previdenza

- 67** Indennità di disoccupazione Naspi 2024

### Associazioni

- 72** Eletti i nuovi organi direttivi

### Fasdac

- 75** Un anno di MyClinic Fasdac

### Assidir

- 78** Il welfare per l'associato Manageritalia: area "previdenziale"

### Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Intelligenza artificiale e tutor dell'empatia

**DIRIGENTE**

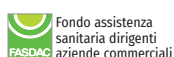
è online su **issuu**

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





# ASSEMBLEE TERRITORIALI: ELETTI I NUOVI VERTICI

*Tra il 16 maggio e il 1° giugno, in tutto lo stivale, assemblee particolarmente partecipate hanno rinnovato le cariche delle Associazioni*

**E**levata partecipazione, molti volti nuovi e il piacere di comprendere ancor meglio il lavoro di Manageritalia per i manager associati, ma anche quello che loro possono fare per l'Associazione. Momenti istituzionali, di dialogo e conviviali, incontri con colleghi, conosciuti e nuovi, e la votazione per i nuovi organi statutari. Questa, in sintesi, la cronaca delle assemblee elettive che, partite da Roma il 16 maggio, si sono concluse a Milano il 1° giugno, dopo aver attraversato in lungo e in largo lo stivale. Oltre 2mila persone in presenza e quasi il doppio per delega hanno determinato con il loro voto il nuovo assetto delle Associazioni territoriali, di quella dedicata agli executive professional e dell'area quadri. A seguire, come da statuto, i consigli direttivi eletti si sono riuniti per scegliere il presidente e i vice (vedi Infomanager a pagina 72). Ne esce un quadro fatto di continuità, ma anche di rinnovamento. Basti pensare che quasi il 40% degli eletti è al suo primo incarico e, tra i presidenti, 5 su 14 sono nuovi, di cui 3 donne. Inoltre, il 50% delle Associazioni vede almeno una donna alla vicepresidenza. Un ricambio naturale e voluto, con alcuni che escono dopo uno o più mandati dagli organi di governance, rimanendo però protagonisti della vita associativa, e altri che, dopo anni di partecipazione in gruppi di lavoro e altre attività associative, ne prendono il posto. L'appuntamento per tutti gli eletti nei vari organi (consiglio direttivo, giunta, revisori dei conti, probiviri e rappresentanti area quadri e Manageritalia Executive Professional) e per altri associati appositamente delegati è per il Congresso e l'Assemblea nazionale del 14 e 15 giugno a Milano, con l'elezione del presidente e dei vicepresidenti della Federazione. Nelle pagine che seguono, alcune immagini scattate durante gli incontri e il pensiero di qualche nuovo eletto negli organi statutari. Scopriamo cosa li ha spinti a partecipare in modo più diretto alla vita della loro Associazione. ■



«Sono un under 40 e mi sono candidato per rappresentare i giovani e la voglia di contribuire alla mission della nostra Associazione, favorire la costruzione di un network virtuoso e coeso basato sui valori dell'empatia, della meritocrazia e della competenza, che possa offrire sempre maggiori e più utili servizi ai dirigenti per la professione, la persona e la famiglia.

Il mio impegno sarà orientato al rafforzamento del nostro sistema di rappresentanza, all'accreditamento presso le istituzioni e allo sviluppo del nostro territorio, anche attraverso il bagaglio valoriale e di competenze maturati nello svolgimento della mia professione».

**Daniele Montella, senior manager di Deloitte & Touche Manageritalia Campania**

«Oggi, che sono in pensione e ho più tempo, credo sia giusto cercare di restituire un po' di quanto ricevuto nel tempo da Manageritalia, che ha sempre tutelato e lavorato per noi dirigenti creando valore aggiunto. Io, come altri, ho beneficiato del lavoro e dell'impegno di tanti altri dirigenti che, in modo disinteressato, hanno contribuito a creare questo valore aggiunto.

Metterò a disposizione la mia esperienza per ogni progetto e attività, sia operativa che di innovazione, con la passione, determinazione e umiltà che hanno caratterizzato il mio percorso professionale. Privilegerò il lavoro di gruppo e la valorizzazione di tutti i contributi delle varie risorse».

**Serena Borelli**  
**Manageritalia Emilia-Romagna**



«Mi intriga l'idea di poter restituire qualcosa alla mia Regione in base all'esperienza maturata durante una vita professionale stimolante, internazionale e gratificante.

La fase storica in cui viviamo, le incertezze e la mutevolezza degli scenari richiedono dall'executive moderno capacità e qualità spesso anche distanti dai modelli d'antan. Avendo operato per più di 40 anni nel settore della consulenza, in particolare di strategie di innovazione digitale dei modelli di business, ritengo di poter contribuire soprattutto laddove le pmi incontrano spesso maggiori difficoltà ad affrontare i cambiamenti».

**Roberto Tavano, director, Esg di PwC**  
**Manageritalia Friuli Venezia Giulia**



«Mi sono candidata principalmente per contribuire alla crescita economica con un occhio alla sostenibilità, un tema caro a Manageritalia.

La mia esperienza in istituzioni, università e mondo economico mi spinge a supportare politiche innovative che favoriscano l'adozione di tecnologie, migliorando la qualità e l'efficacia dei servizi. Essere nel consiglio direttivo mi permetterà di collaborare con altri professionisti, poiché credo fermamente che lo scambio di idee sia fondamentale per il progresso del settore e per affrontare con successo le sfide comuni. Vorrei restituire qualcosa alla comunità e contribuire al suo sviluppo sostenibile».

**Anna Ponzianelli, director of market access and public affairs di Moderna Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria**

«Il ruolo del manager è da sempre cruciale per lo sviluppo economico, specialmente in tempi di cambiamenti rapidi e di incertezza. L'associazionismo permette di mettere a fattor comune le esperienze, stimolare la crescita personale e la diffusione della cultura aziendale.

La mia esperienza in una multinazionale mi offre una visione privilegiata sull'andamento delle attività economiche del territorio e sui bisogni dei manager di questa Regione. Partendo da questi elementi, spero di poter supportare e contribuire al lavoro che Manageritalia Liguria svolge a favore del territorio e dei suoi manager».

**Federico Tarallo, socio di Deloitte & Touche Manageritalia Liguria**



«Sono entrato nell'Associazione all'interno del Gruppo 4Giovani. Da allora, partecipo attivamente alla vita associativa, il che mi ha spinto a candidarmi per il prossimo quadriennio.

Voglio continuare a lavorare nel Gruppo per coinvolgere i giovani dirigenti, ascoltarne i bisogni e promuovere l'Associazione. Il lavoro in sinergia con i territori e gli altri gruppi di lavoro è un'altra delle priorità su cui dare il mio apporto, per concretizzare progetti di rinnovamento e favorire la crescita di una cultura manageriale moderna. Visibilità, promozione e ingaggio associativo rappresentano per me le parole chiave del "fare", guidato dai valori associativi che ci siamo dati».

**Fabrizio Marazzi, regional lead market intelligence West & South Europe di GFK Manageritalia Lombardia**



«Credo fermamente nella missione e nei valori dell'Associazione. Con oltre 25 anni di esperienza in ruoli manageriali apicali, desidero mettere le mie competenze a disposizione del consiglio direttivo Marche e dell'Associazione, per facilitare la sensibilizzazione verso tematiche di gender gap, inclusione e sostenibilità, prioritarie anche nel territorio marchigiano. Voglio promuovere la leadership femminile e incoraggiare una rete di supporto tra le donne dell'Associazione e le nuove arrivate. Attraverso la condivisione di esperienze, sfide e successi, continuerò quanto già iniziato come coordinatrice Manageritalia Marche nel progetto Women on Board».

**Stefania Cimino, executive advisor di Imi Executive Manageritalia Marche**



«Partecipo da molto tempo agli eventi organizzati dall'Associazione che, oltre ad essere molto ben fatti e utili per ampliare le proprie conoscenze, sono ottimi per fare networking, dandoti la possibilità di conoscere colleghi di diverse estrazioni ed esperienze. Mi sono candidato al consiglio direttivo perché molti di loro mi hanno dato la loro fiducia, che spero di ricambiare con un contributo significativo.

Vorrei rafforzare il coinvolgimento dei giovani dirigenti nel vivere l'Associazione e a prendere parte alla sua evoluzione nei prossimi anni».

**Ivan Landi, direttore vendite di Unifarma Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta**

«Sono onorato di entrare nel consiglio direttivo. Metterò a frutto la mia esperienza per promuovere azioni a vantaggio del mondo manageriale.

Guardando ai temi congressuali 2024-2028, ci attendono sfide impegnative. Voglio lavorare affinché Manageritalia continui ad essere un punto di riferimento per tutti gli associati, difendendo i loro interessi e promuovendo la loro partecipazione attiva nell'Associazione. Inoltre, nel mio ruolo all'interno del consiglio direttivo del Distretto produttivo dell'informatica pugliese, intendo favorire lo sviluppo delle competenze manageriali attraverso l'introduzione di strumenti digitali e innovativi».

**Leonardo Desiante, direttore operativo di Macnil GT Alarm Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata**





«Sposo la missione dell'Associazione, promuovendo e tutelando la managerialità. Ho trovato nell'Associazione un ambiente molto positivo e accogliente, che mi ha motivato a contribuire concretamente ai bisogni della categoria.

Darò il mio contributo nelle sfide che la professione manageriale si trova ad affrontare, in particolare le disuguaglianze di genere, come le minori retribuzioni e la minore rappresentatività delle donne nei ruoli di leadership. Promuoverò azioni per migliorare questi aspetti. Come broker assicurativo, supporterò inoltre l'Associazione nella promozione di soluzioni innovative per la protezione dei rischi professionali e della salute».

**Daniela Vitale, office leader manager di Mag Manageritalia Sicilia**

«La mia candidatura nasce dall'iniziativa Women on Board, che ha riconosciuto e valorizzato le mie capacità di leadership, preparandomi al ruolo di consigliera e promuovendo l'importanza della presenza femminile nei cda.

Nel mio nuovo ruolo, mi impegnerò a rafforzare il networking tra dirigenti per creare nuove opportunità di business e a promuovere attivamente la diversità e l'inclusione, elementi chiave per una crescita sostenibile e condivisa dell'Associazione».

**Antonella Piras, direttrice Italia di Digital Virgo Manageritalia Toscana**



«Mi sono candidato perché ritengo importante contribuire alla diffusione della conoscenza del valore che i manager possono portare alle imprese e alla società nel suo complesso, nell'ottica di una promozione della competenza e del merito quali essenziali leve di crescita per le persone e per le organizzazioni.

Il mio impegno contribuirà all'incremento di occasioni formative per i manager e alla diffusione della cultura manageriale presso le pmi del territorio».

**Bruno Degasperì, direttore di Accademia d'Impresa Manageritalia Trentino Alto-Adige**



«Dopo quasi tre lustri come associato, ho fruito di vari servizi offerti dall'Associazione, dalla formazione all'assistenza sanitaria. In questo contesto, mi sono candidato per spirito di servizio, desiderando affrontare nuove sfide e ampliare il welfare degli associati.

Vorrei mettere a disposizione la mia esperienza per supportare il raggiungimento degli obiettivi sociali, aumentando la visibilità e l'efficacia dell'azione dell'Associazione attraverso una proficua collaborazione con tutti i membri operativi, sia negli organi sia nello sviluppo delle iniziative».

**Antonio Rigon, direttore M9 District  
Manageritalia Veneto**



«Mi sono candidata perché sono profondamente convinta della necessità di appartenere a un sistema associativo autorevole come Manageritalia. Scelta ancor più urgente in un mercato del lavoro in trasformazione, dove emerge sempre più la figura del consulente direzionale.

Mi impegnerò ad ascoltare i bisogni degli associati e le loro aspettative e condividerli con i vertici dell'Associazione, contribuendo a progettare e gestire azioni che, attraverso un dialogo costruttivo e continuo con i decisori legislativi, migliorino e valorizzino le condizioni e le competenze degli executive professional».

**Rita Palumbo, presidente e ad Wip Consulting  
Manageritalia Executive Professional**

«Forte dell'esperienza acquisita in questi anni come vice rappresentante Quadri, ho proposto la mia candidatura per rendere più efficace e motivata l'attività sul territorio.

Mi impegnerò a far crescere la community dei quadri proseguendo l'attività di squadra sul territorio per la promozione dei servizi di Manageritalia come "valore aggiunto" rispetto a quanto offerto dal welfare contrattuale. Se tutti avanzereмо insieme, il successo arriverà da solo».

**Alessandra D'Amato, gestione tecnica gare per enti pubblici  
nella diagnostica di laboratorio di Medical Systems  
Quadri Liguria**





# PRECONGRESSI: LINEE GUIDA PER IL FUTURO

*All'insegna dell'obiettivo "Manageritalia che vorrei", in tutte le Associazioni, quasi sempre in contemporanea con l'assemblea, si sono svolti i pregressi. In questi partecipati incontri è stato portato il contributo del territorio al Congresso nazionale del 14 giugno e sono state così definite le linee guida della nostra Organizzazione*

**M**anageritalia che vorrei" è il titolo e il tema che ha impegnato quasi 2mila associati nei lavori avvenuti prima e durante i pregressi, attività preparatorie condotte in appositi gruppi di lavoro su uno o più dei macro-temi individuati in vista del Congresso.

Così, Valorizzazione dei territori, Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità, Crescita sostenibile ed economia dei servizi e Rappresentanza e governance sono stati per alcuni mesi al centro del pensiero e del dialogo di tanti associati, che hanno messo in campo competenze ed esperienze professionali, contribuendo fattivamente al futuro della loro Organizzazione.

In generale, dopo una presentazione e discussione del tema, il successivo dialogo ha portato a una sintesi con idee e azioni, culminata nella mozione finale condivisa e votata dai presenti.

Di seguito, per area tematica, una sintesi dei temi più ricorrenti nelle mozioni emerse e votate. Si tratta di un sunto che recepisce le logiche e i concetti, ma non le singole azioni: non è e non può essere esaustivo.

Le mozioni nella loro versione integrale sono disponibili su [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it), nell'area dedicata alle assemblee e ai pregressi delle 14 Associazioni Manageritalia. Il lavoro

di tutti i territori è la base di partenza e linfa vitale del Congresso, che si è tenuto a Milano il 14 giugno scorso.

## Valorizzazione dei territori

*Manager per i territori - Valorizzazione del Sud*



### Turismo e destination manager

Vogliamo promuovere la managerialità nelle imprese turistiche attraverso tavoli di lavoro con le aziende e proporre di inserire un rappresentante nel ministero del Turismo per influenzare le politiche turistiche, collaborando con l'Assessorato regionale per introdurre la figura del destination manager. Inoltre, vogliamo consolidare il ruolo significativo svolto da alcune Associazioni nei progetti sul turismo.

### Zes e Autonomia differenziata

Esprimiamo dissenso riguardo all'Autonomia differenziata, considerandola inattuabile e dannosa per le disparità regionali. Supportiamo l'estensione delle Zone econo-



miche speciali (Zes) a tutto il Sud Italia, ma ci opponiamo a una gestione nazionale unica, preferendo responsabilità operative locali per maggiore efficacia. Promuoviamo anche il coordinamento manageriale della rete di stakeholder pubblici e privati nelle Zes.

#### **Partnership con istituzioni pubbliche e stakeholder**

Vogliamo sostenere lo sviluppo locale attraverso modelli manageriali e coinvolgimento attivo degli stakeholder locali e lavorare per rafforzare l'accreditamento istituzionale, anche in concerto con Cida e altre federazioni di manager, per promuovere investimenti, formazione e managerializzazione volti alla crescita dei territori. Proponiamo di impegnarci in azioni politiche e tavoli di lavoro con amministrazioni locali per diffondere la cultura manageriale e facilitare l'inserimento di dirigenti nelle pmi.

#### **Cida**

Cida deve aumentare la sua rappresentatività sia a livello nazionale che territoriale, anche considerata l'importanza del settore terziario. La nuova fase di dialogo e collaborazione interregionale richiede maggiore investimento e coordinamento per rafforzare ulteriormente la rappresentanza della dirigenza. Inoltre, prevediamo la

realizzazione di focus annuali settoriali in collaborazione con Cida.

#### **Interlocuzione sul territorio ed eventi**

Riteniamo utile organizzare eventi tematici verticali per promuovere le competenze degli associati e proporre nuovi modelli di sviluppo territoriale, favorendo la collaborazione e condivisione di best practice tra Associazioni territoriali e Federazione. Pensiamo di avviare nuovi progetti che nascano in ambito locale e si sviluppino a livello nazionale (food, green manager, AI services...) per avere un ruolo di interlocutore importante con le istituzioni. Inoltre, vogliamo focalizzare l'attenzione su sviluppo economico locale, innovazione, turismo sostenibile e sostenibilità ambientale, promuovendo sinergie con altre associazioni professionali. E, ancora, vogliamo promuovere attraverso il supporto del marketing centrale, azioni per aumentare la visibilità del brand Manageritalia sui territori, organizzando incontri di carattere nazionale itineranti (assemblee, congressi, panel di interesse pubblico come overtourism, traffico, ambiente).

### **Un nuovo patto sociale: lavoro, welfare, equità** *Welfare e sussidiarietà - Manageritalia leader innovatore - Trasformazione del lavoro*



#### **Modifiche ccnl**

Occorre promuovere il benessere degli associati attraverso la trasformazione dei luoghi di lavoro in contesti di benessere. È fondamentale poi aggiornare la definizione di dirigenti nel contratto nazionale, istituendo un Osservatorio permanente. Richiediamo di trasformare la Ltc in copertura vita intera ed estenderla ai pensionati Fasdac. I programmi formativi devono includere temi come il pensiero sistemico e l'IA, monitorando costantemente l'evoluzione del lavoro. Proponiamo maggiore flessibilità nei piani welfare e una migliore integrazione tra il Ssn e il Fasdac. È importante promuovere lo smart working e le politiche di work-life balance, con incentivi per le mamme manager e per una pari genitorialità. Proponiamo inoltre di rivede-

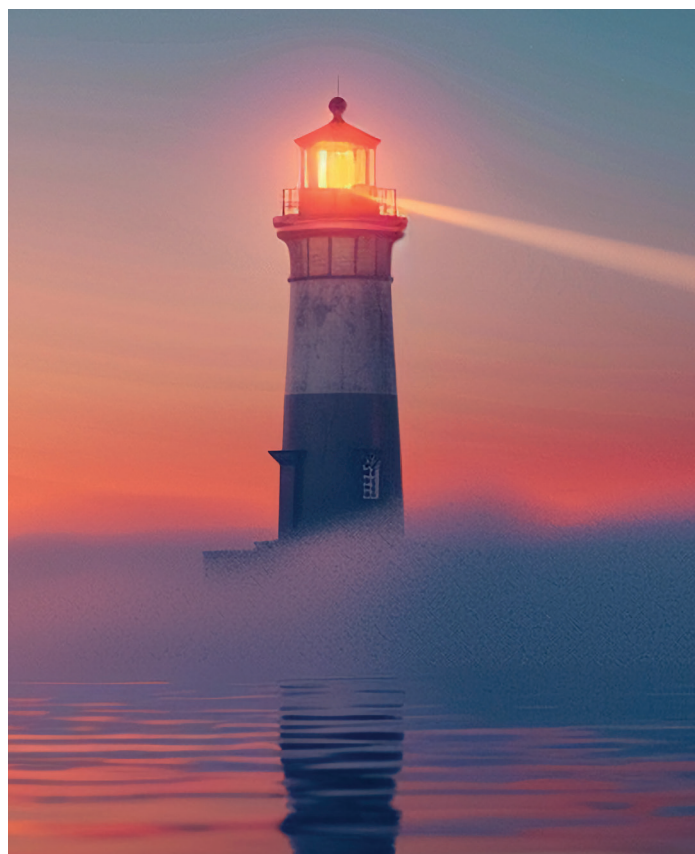
re le agevolazioni contributive per i giovani dirigenti. Rivedere anche le modalità di doppia retribuzione (dipendente-autonoma), continuare con politiche del *downcosting* per le piccole imprese, rafforzare la contrattazione collettiva e di secondo livello per mantenere il potere d'acquisto, con particolare attenzione al welfare aziendale.

### Formazione

È necessario sviluppare una formazione continua per i manager, adattandola ai nuovi ruoli e scenari futuri, così come promuovere programmi formativi focalizzati sulle competenze necessarie per l'IA artificiale nelle operazioni aziendali. La formazione deve favorire la ricollocazione e supportare il passaggio generazionale, con percorsi che certifichino le competenze acquisite. Suggeriamo di istituire giornate obbligatorie dedicate alla formazione su aspetti strategici e di scenario, creando gruppi di lavoro tematici a livello regionale e nazionale. È importante potenziare i protocolli territoriali per ridurre il gap di competenze e collaborare con le università per offrire master e percorsi formativi specifici. Iniziative mirate devono poi tutelare e valorizzare la professionalità del manager nelle pmi, e un obbligo di crediti formativi deve essere introdotto nei rinnovi contrattuali. Infine, la formazione permanente è indispensabile per affrontare le sfide future, promuovendo scambi e networking per approfondire le competenze manageriali.

### Tutoraggio ai giovani

Vogliamo istituire figure di senior manager come "Virgilio" nelle pmi per facilitare l'integrazione dei giovani talenti e mediare tra le loro aspettative e le esigenze aziendali. Intendiamo promuovere soluzioni di tutoring e mentoring per il passaggio generazionale, favorendo l'inserimento di giovani manager e lo scambio intergenerazionale. Vogliamo anche progettare un programma di mentoring per trasmettere competenze e knowhow ai giovani manager, aumentando le competenze regionali e favorendo l'innovazione, così come supportare la diffusione della cultura manageriale tra i giovani e lo sviluppo di nuove aziende, collegandole con mentori di Manageritalia. Senza trascurare l'affiancamento di esperti a programmi di trasferimento tecnologico con università e centri di ricerca.



### Terziario avanzato

Vogliamo organizzare annualmente un evento regionale, inizialmente pilota, in collaborazione con Cida, estendibile ad altre Associazioni Manageritalia. Il "Forum" riunirà manager, professionisti, imprenditori e rappresentanti di vari settori per promuovere dialogo, proposte e sinergie. L'obiettivo è generare una crescita sostenibile, con Manageritalia come facilitatore per migliorare gli obiettivi socioeconomici.

### Intelligenza artificiale

È fondamentale la collaborazione con esperti per sviluppare linee guida etiche sull'uso dell'IA, assicurando trasparenza, equità e responsabilità, e promuovere la diversità nella progettazione dei sistemi IA per favorire soluzioni inclusive. Incoraggiamo la collaborazione interdisciplinare tra dirigenti ed esperti di IA per creare soluzioni integrate. La promozione di nuove tecnologie per migliorare l'efficienza lavorativa va di pari passo. Crediamo sia utile istituire un osservatorio permanente sulla trasformazione del lavoro e l'umane-



simo digitale, coinvolgendo Manageritalia Executive Professional, XLabor, policy maker e opinion leader per monitorare le competenze richieste dalle evoluzioni tecnologiche.

### **Nuovi modelli organizzativi**

La collaborazione con le aziende è fondamentale per sperimentare nuovi modelli di lavoro, come il lavoro agile, la flessibilità oraria, lo smart working e la settimana breve, è per noi una priorità. Occorre promuovere la cultura del cambiamento organizzando eventi, seminari e corsi di formazione per dirigenti sui nuovi modelli organizzativi, così come diffondere best practice e case study di aziende innovative e favorire il confronto e lo scambio di esperienze tra dirigenti di diversi settori. Riteniamo opportuno coinvolgere i dirigenti nella progettazione e implementazione di nuovi modelli organizzativi, creando canali di dialogo tra dirigenti e management sulle decisioni aziendali. La collaborazione con le università è necessaria per favorire l'innovazione e lo sviluppo delle pmi tramite il trasferimento tecnologico.

### **Proposte per il legislatore**

Occorre lavorare affinché i valori di welfare superiori ai limiti annuali vengano tassati solo per la differenza e non sull'intero importo per redditi oltre 55.000 euro annui. Bisogna poi consentire ai pensionati che lavorano di evitare la cumulabilità fiscale fino a un certo importo, destinando il contributo pensionistico a nuovi assunti o alla collettività, e collaborare con istituzioni e associazioni per favorire l'ingresso di dirigenti nelle pmi, offrendo sgravi fiscali. Creare un "marchio di qualità ed eccellenza" per le pmi con dirigenti, valorizzato anche dagli istituti di credito.

### **Crescita sostenibile ed economia dei servizi**

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



### **Cultura dell'inclusione**

È cruciale promuovere una cultura inclusiva e rispettosa dei diritti dei lavoratori, contrastando le discriminazioni e sostenendo la diversità di genere, così come sostenere l'uguaglianza salariale e di genere tramite certificazioni, formazione mirata e programmi di mentoring, favorendo la crescita del talento femminile e migliorando il clima aziendale. Perché non organizzare eventi, seminari e tour per sensibilizzare le pmi sui benefici della certificazione di genere, ridurre stereotipi di genere e promuovere l'inclusione nelle posizioni di leadership? Bisogna poi monitorare la rappresentanza femminile nelle posizioni decisionali e collaborare con istituzioni esterne per promuovere la trasparenza retributiva e favorire la creazione di community. Per sostenere modelli di condivisione tra uomini e donne, dobbiamo promuovere i congedi di paternità più lunghi. È necessario sensibilizzare e formare su diversità, equità e inclusione tramite percorsi formativi (anche di Cfmt), promuovendo il lavoro flessibile e l'equilibrio tra vita lavorativa e personale, creando gruppi di lavoro dedicati.

## Sostenibilità e codice etico

Vogliamo che si sostengano cambiamenti professionali e la carriera lavorativa degli associati attraverso sistemi di supporto e assistenza, promuovendo la sostenibilità del lavoro. Occorre far conoscere e condividere mission e strategie, costruire un purpose associativo, esplicitare i valori e creare un codice etico, anche del manager, collegando le azioni ai goal dell'Agenda Onu 2030. La sostenibilità deve essere impostata sui principi dell'Agenda Onu 2030, con la nomina di un mobility manager e lo sviluppo di azioni di Csr, centrando le persone nelle iniziative di responsabilità sociale. Promuovere contrattualmente il volontariato dei manager a favore del terzo settore, università e scuole, creando una piattaforma per connettere domanda e offerta di competenze nel non profit è altrettanto auspicabile. Dal 2028, occorre promuovere la redazione di bilanci di sostenibilità/solidarietà per evidenziare tematiche di uguaglianza di genere e sostenibilità, riconoscendo il profilo di "manager della sostenibilità" e certificandone le competenze.

## Prioritalia

Bisogna riflettere sugli scopi di Prioritalia per renderla un laboratorio di progetti sociali con impatti reali su Manageritalia e collaborare strettamente con le Associazioni territoriali per sviluppare progetti in etica digitale, rigenerazione civica ed educazione alla sostenibilità, con focus su nuove esperienze manageriali e azioni nella società e istituzioni.

## Rappresentanza e governance

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



## Governance e organizzazione interna della Federazione

È necessario favorire una governance partecipativa, adeguare statuti e procedure, estendere la rappresentanza

agli executive professional e stipulare accordi con altre associazioni professionali. Organizzare iniziative sul territorio per aumentare la conoscenza della governance e dei meccanismi interni di Manageritalia da parte degli iscritti è altrettanto necessario. È cruciale promuovere una governance attenta alla componente femminile e ai pensionati, raccogliendo e utilizzando al meglio le esperienze disponibili e stabilire limiti d'influenza nei processi elettorali. È importante coinvolgere i giovani dirigenti nei processi decisionali e considerare le loro esigenze specifiche. Utile, in questo senso, una piattaforma digitale per attrarre e coinvolgere i giovani talenti.

## Best practice e confronto tra Associazioni

Occorre identificare e condividere le best practice dei territori e dei consigli e promuovere momenti di confronto con associazioni portatrici di valori fondanti, facilitando la collaborazione e la condivisione delle best practice tra le Associazioni attraverso uno strumento dedicato.

## Rappresentatività istituzionale e formazione per chi ricopre cariche

Vogliamo organizzare momenti di ascolto e proporre sondaggi per comprendere interessi, bisogni e competenze degli iscritti, sviluppare competenze specifiche in rappresentanza degli interessi e delle organizzazioni di categoria e istituire una scuola di formazione per gli executive professional, in collaborazione con le università. E, ancora, organizzare un tavolo di lavoro permanente sulla rappresentanza istituzionale attraverso le Cida regionali e momenti informativi sul ruolo di Cida. Fondamentale assicurare che Manageritalia rappresenti e tuteli gli associati, vantando l'appartenenza, e predisporre percorsi di formazione specifica per nuovi rappresentanti su leadership, gestione delle risorse, negoziazione e normative. Vogliamo ripristinare una policy formativa che includa aspetti tecnici e peculiarità delle associazioni di rappresentanza, con percorsi di aggiornamento, team building e coaching, promuovendo un forte senso di impegno e partecipazione attiva tra i rappresentanti e implementando meccanismi per monitorare e incentivare la partecipazione alle attività organizzative. ■

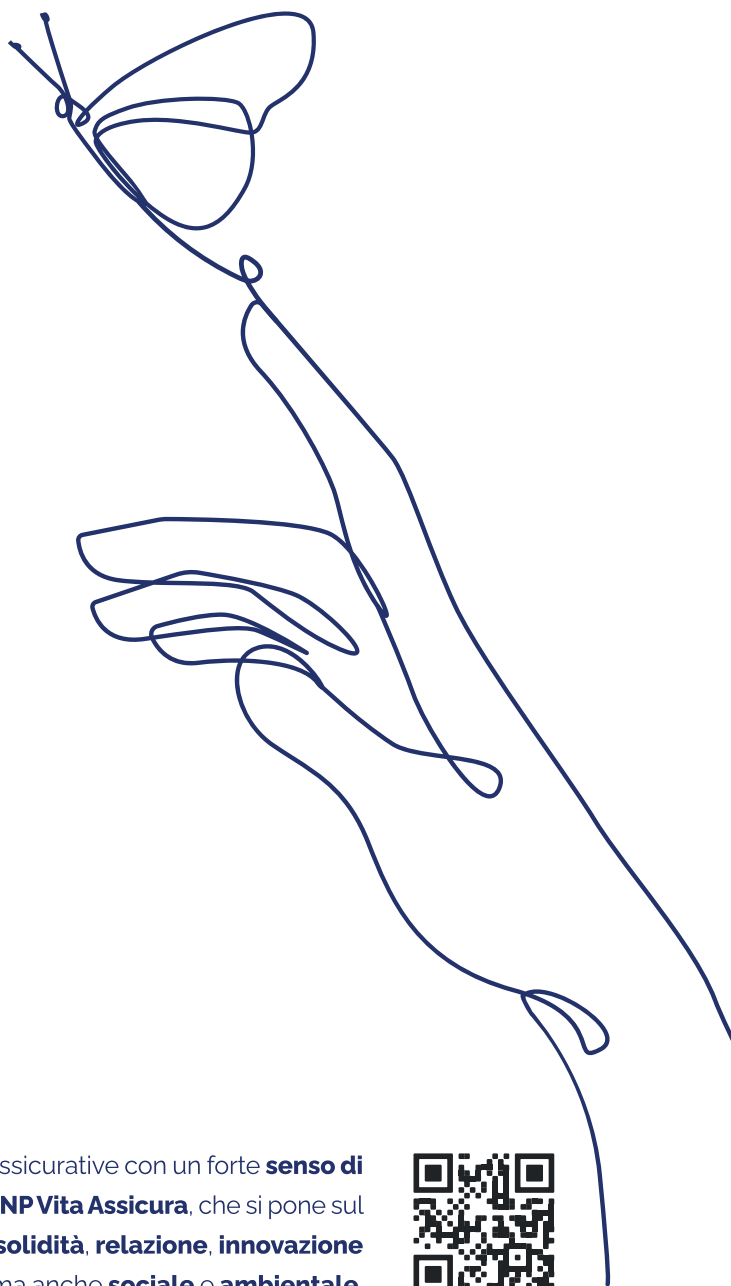


**Con**

**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](http://www.assidir.it)

# Marketing e comunicazione tra politica e business

Qual è il rapporto tra marketing, comunicazione e politica? Casi, personaggi e modelli vincenti: ne parliamo con Lorenzo Incantalupo e Domenico Petrolo, autori di *Chi mi ama mi voti - Storie, riflessioni e dialoghi su marketing e politica* (Guerini e Associati).

Enrico Pedretti



Lorenzo Incantalupo



Domenico Petrolo

**Il marketing e la comunicazione sono stati inventati dalla chiesa?**

**<Incantalupo>** «Potremmo rispondere a questa domanda prendendo in prestito le parole del libro di Bruno Ballardini in *Gesù lava più bianco* e cioè, appunto, che “il marketing esiste già da duemila anni”. In realtà, il marketing e la comunicazione esistono sin dalla notte dei tempi, anche se in forme diverse da come le intendiamo noi oggi. Il *De Bello Gallico* e *l'Eneide* non sono forse opere di promozione di Cesare e di Augusto? Lo stesso vale per i grandi monumenti fatti costruire dai vari regnanti. Ecco, certamente la Chiesa, portatrice di un messaggio fortissimo, in questi duemila anni ha dimostrato professionalità, costanza e

determinazione, oltre che grande competenza tecnica».

**Quando e perché la politica si è avvicinata alle tecniche di marketing e di comunicazione?**

**<Incantalupo>** «Anche la propaganda politica è sempre esistita. Venendo al caso italiano, sia durante il regime fascista che già nell'immediato dopoguerra la politica si è appunto affacciata alle prime tecniche di propaganda. Sintomatico è che un disegnatore come Gino Boccasile, responsabile dei manifesti bellici del regime e considerato il “pubblicitario” della Repubblica Sociale Italiana, dopo la guerra abbia lavorato moltissimo nella pubblicità tradizionale, con aziende come

Pirelli, San Pellegrino, Fiera di Milano, Spumante Riccadonna, Roberts, Sperlari e Yomo. Inventò un'icona del Novecento come la Signorina Grandi Firme per la rivista di Cesare Zavattini. Già negli anni 50 la Democrazia Cristiana si avvalese della collaborazione di Ernest Dichter, psicologo austriaco naturalizzato statunitense, considerato a suo tempo uno dei massimi esperti di “persuasione occulta” dei consumi, citando un famoso saggio di Vance Packard. Ma sicuramente la prima rivoluzione nella comunicazione politica italiana avviene con Silvio Berlusconi, che porta molte delle tecniche più avanzate del marketing aziendale in politica e ne fa un elemento cruciale della sua proposta».



**Quali sono alcuni paralleli inequivocabili che mostrano come business e politica usino le stesse tecniche di marketing e comunicazione?**

<Incantalupo> «Certamente la persuasione del consumatore e dell'elettore rispondono a logiche simili. Nel nostro libro, la professoressa universitaria Nadia Olivero, una delle massime esperte di psicologia dei consumi, ci spiega come in realtà molte delle nostre scelte sono a guida emotiva e non razionale. Su questa leva, sia le aziende che la politica spesso si misurano nell'interlocuzione con i loro "consumelettori"».

**Sembra che gli errori di marketing e comunicazione si paghino più nel business che**

**nella politica. Mentre alcuni marchi sono spariti dopo errori clamorosi, difficilmente è successo per i politici o i partiti, che trovano sempre e comunque clienti. È vero o no? E perché?**

<Incantalupo> «In realtà, le conseguenze ci sono in entrambi i casi, basti pensare alla volatilità elettorale a cui abbiamo assistito negli ultimi anni con leader e partiti che sono passati da percentuali risibili a consensi a due cifre, e viceversa, in pochissimo tempo. Quello che cambia sono i tempi. In azienda spesso il successo o l'insuccesso si misura in anni fiscali, o addirittura in trimestri di vendita, in politica l'orizzonte è quello delle tornate elettorali, ma, in entrambi i casi, vince il prodotto/proposta. E farsi

ammaliare dalle sirene dell'*over promise* può avere effetti nel breve periodo, ma nel lungo si paga. In azienda, come in politica».

**Aumentare voti o fatturati, e quindi conquistare *share of mind*, è così simile?**

<Incantalupo> «Diciamo che il consenso è più strettamente legato al successo, ai voti, mentre in azienda il passaggio tra *share of mind* e fatturato non è sempre così immediato».

**Quando e come la comunicazione di business ha inciso sulla società e sulla politica? Quali i casi più eclatanti? Ed è mai avvenuto il contrario?**

<Incantalupo> «Nel libro citiamo alcune campagne che, con pro-

spettive diverse, hanno inciso sulla società e sulla politica italiana. Una è la celebre “Chi mi ama mi segua” dei Jeans Jesus, firmata da Oliviero Toscani, uno dei dialoghi più interessanti che trovate nel libro; un'altra è quella dell'Amaro Ramazzotti, indissolubilmente legata alla stagione della Milano socialista degli anni 80. Al contra-



**«Nel libro citiamo alcune campagne che con prospettive diverse hanno inciso sulla società e sulla politica italiana. Una è la celebre “Chi mi ama mi segua” dei Jeans Jesus, firmata da Oliviero Toscani; un'altra è quella dell'Amaro Ramazzotti, indissolubilmente legata alla stagione della Milano socialista degli anni 80»**



rio, ancora una volta dobbiamo pensare a Silvio Berlusconi e all'impatto del marketing mix delle campagne di Forza Italia».

**Ci citate uno dei più riusciti capolavori di marketing e comunicazione nel business e uno nella politica?**

<Petrolo> «La produzione è vastissima in un campo e nell'altro. Sicuramente, oggi alcune campagne che provano a unire le due anime della narrazione, quella dei brand e quella più politica, sono esempi da guardare con grande interesse. Il *brand activism*, cioè la volontà dei brand di prendere posizione su temi rilevanti per la società, è un fenomeno in grande evoluzione in tal senso. In ambito politico ce ne sarebbero tanti, dalla discesa in campo di Berlusconi al primo Renzi, che raggiunge il 41% alle Europee, l'esplosione del M5S di Grillo e Casaleggio, ma anche la campagna per Emma Bonino del 1999: “Finalmente l'uomo giusto”. La

Bonino non venne eletta al Quirinale, ma i radicali presero ben l'8,5% alle elezioni europee».

**E un big fail?**

<Petrolo> «Citando un celebre spot pubblicitario degli anni Ottanta, tutte le campagne che tendono a stupirci con effetti speciali, senza costruire un tessuto narrativo solido e di lungo periodo, sono tendenzialmente dannose sia in politica che in azienda. Recentemente, invece, ha fatto molto parlare di sé la campagna “Italia. Open to Meraviglia”, sulla quale si è già scritto moltissimo e che, probabilmente, più di tanti piccoli peccati veniali ha scontato una confusione di base tra posizionamento di prodotto, target e linguaggi. Restando strettamente in ambito politico, sicuramente “Futuro e libertà”, il partito fondato da Gianfranco Fini dopo lo strappo con Berlusconi: grandi investimenti e molto spazio sui media, ma alla camera prese lo 0,46%».

## I social come hanno inciso nell'uno e nell'altro campo?

<Petrolo> «I social e la comunicazione digitale hanno cambiato totalmente i paradigmi. Sia per la frammentazione dell'audience, sia perché hanno introdotto una comunicazione bidirezionale, sia nella grammatica dei media. Nel campo politico, come raccontano nel libro diversi protagonisti di quella stagione, l'azione di Grillo e Casaleggio è stata rivoluzionaria».

## Chi usa di più gli influencer? E come?

<Petrolo> «Diciamo che aziende e politica si avvalgono di questi "volti" in maniera diversa. In politica, abbiamo assistito al fenome-

no dei candidati-influencer, anche oggi di grande attualità. In azienda l'uso degli influencer è stato per molto tempo gestito senza prospettiva strategica. In entrambi i casi, solo chi ha saputo costruire una narrativa coerente con il proprio posizionamento, attraverso influencer credibili, ha avuto successo.

## Il brand activism avvicina o allontana, in generale e in ottica marketing e comunicazione, politica e business?

<Petrolo> «È un tema di grande attualità che alimenta sempre il dibattito. Possiamo dire che in una certa fase il *brand activism* ha riempito il vuoto della politica, ma ha

anche beneficiato di alcune lotte politiche di frontiera. Nel libro, ad esempio, citiamo una campagna di Nike che ha visto la casa di Beaverton battibeccare addirittura con Donald Trump a colpi di tweet».

## Ma poi, alla fine, che la politica utilizzi le tecniche di marketing e comunicazione è un male o un bene?

<Petrolo> «Dipende da come le usa. Usare tecniche di marketing, anche sofisticatissime, per propagandare le proprie idee è cosa "buona e giusta". Il rischio è quando il messaggio di marketing diventa messaggio politico, sostituendo la proposta politica vera e propria».

## 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 endosseï, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

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

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

Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489

[www.sorrisoesalute.it](http://www.sorrisoesalute.it)

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra



CONVENZIONE DIRETTA

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE

# Motore Italia Veneto

*La tappa di maggio del tour nazionale di Class Editori si è svolta nella terza regione italiana per numero di imprese*

Michela Galbiati

**C**on le sue 464.746 imprese (ultimi dati Istat), il Veneto è la terza regione italiana per numero di aziende, dietro alla Lombardia e al Lazio. Proprio di questo si è parlato all'evento Motore Italia Veneto 2024, tenutosi a Vicenza il 16 maggio scorso, dedicato alle pmi e ai professionisti che meglio gestiscono questo grande patrimonio.

## Caratteristiche e sfide

Aperto i lavori, **Gabriele Capolino** (direttore ed editore associato di MF-Milano Finanza) e **Marco Ghislandi** (responsabile del coordinamento commerciale e sviluppo network di Generalfinance) hanno ricordato le caratteristiche del tessuto produttivo: «Il Veneto è una regione dalla grande ricchezza finanziaria e una fucina incredibile di piccole e medie aziende» ha detto Capolino, mentre Ghislandi ha aggiunto: «Ci troviamo di fronte a filiere dall'elevato valore di conoscenza e avanzamento tecnologico, improntate a una manifattura di qualità, capace di adattarsi rapidamente alle tra-

sformazioni dei mercati di riferimento. Si tratta di un sistema in salute, fondato su solide basi di competenza e knowhow che va sostenuto, un cardine imprenditoriale e produttivo fondamentale per l'economia dell'intero Paese». **Giorgio Xocato**, presidente della Camera di Commercio di Vicenza, si è invece concentrato sulle principali sfide, identificate nella carenza di forza lavoro: «La criticità maggiore che dovremo affrontare nei prossimi anni è quella delle risorse umane. L'inverno demografico rende difficile reperire la manodopera necessaria e in futuro il problema sarà sempre più grave. Per superare questa sfida saranno centrali l'innovazione e l'aumento della produttività».

## Un motore da governare con managerialità

Per funzionare al meglio, filiere ed ecosistemi produttivi del "motore Veneto" devono essere governate e gestite da persone con profili manageriali di rilievo, come ha spiegato **Carlo Terrin**, vicepresidente di Manageritalia Veneto: «Il

ruolo del manager è fondamentale sul territorio. Nella nostra regione, su 100 dipendenti c'è solo lo 0,6% di manager, sotto la media italiana di 0,9%».

Anche **Enrico Pedretti**, direttore marketing di Manageritalia, ha sottolineato la carenza di figure manageriali, evidenziando soprattutto il divario rispetto ad altri paesi europei: «In Veneto solo il 30% delle aziende familiari ha un manager. Questa percentuale è del 65% nei maggiori stati europei».

Pedretti ha poi illustrato i risultati dell'indagine sviluppata con AstraRicerche sulle necessità dei manager veneti per la crescita di aziende e territori (<https://bit.ly/Motore-Italia-Veneto>). Al primo posto delle richieste alle istituzioni troviamo l'ormai cronica necessità di semplificazione delle normative e la riduzione della burocrazia (75,3%). Seguono: formazione scolastica e universitaria attenta alle esigenze del territorio (45,2%), matching domanda-offerta nel mondo del lavoro (42,8%), leggi, norme e regolamenti certi, stabili



Da sinistra, Silvia Sgaravatti (Class Editori), Lisa Scarpa e Marco Benettin (Cst), Enrico Pedretti (Manageritalia).

e prevedibili (39,2%) e un aumento della presenza manageriale nelle pmi (34,3%).

Guardando al territorio, i manager ritengono necessario puntare e investire sulle nuove tecnologie (90,4%), dotare le pmi di managerialità esterna rispetto alla famiglia dell'imprenditore (91%), guardare sempre più all'Europa aumentando relazioni ed export (83,1%), ampliare la capacità di attrarre capitali esteri (84,9%) e l'azione di organizzazioni di rappresentanza per uno sviluppo generale (83,7%).

### Sostenibilità e finanza

Una delle sessioni ha visto protagonista Cst Logistica Trasporti, azienda leader di mercato che sta puntando su innovazione e sostenibilità. **Lisa Scarpa**, sustainability manager Cst e imprenditrice, dopo aver ricordato come la forte

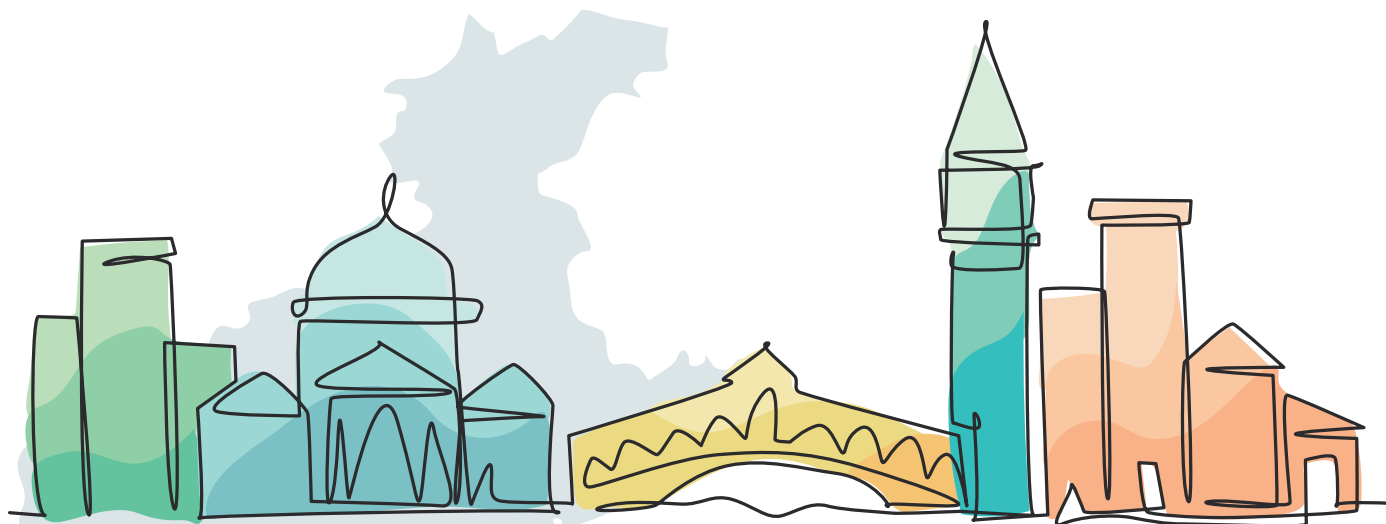
crescita sia dovuta a un'ottima sinergia tra imprenditori e manager, ha detto: «L'attenzione che la nostra azienda ha sempre rivolto all'efficienza si è tradotta, nel 2014, con l'integrazione della sostenibilità nelle strategie e piani di sviluppo. Con la messa in strada nel 2017 dei primi cinquanta veicoli alimentati a Lng, Cst è divenuta a tutti gli effetti una dei maggiori precursori in Italia di un trasporto alimentato con carburanti alternativi. Oggi, come allora, vogliamo differenziarci, puntando a offrire una flotta interamente alimentata a combustibili da fonti rinnovabili, come il biometano, perché rispetto al ciclo di vita del metano fossile, il risparmio complessivo di gas a effetto serra si attesta tra l'80 e l'85%. Lo dobbiamo a noi e alle generazioni future che verranno». **Marco Benettin**, direttore

logistica e innovazione Cst, ha poi parlato della forte automazione nei processi logistici, sulla quale l'azienda sta puntando per competere al meglio e offrire un servizio sempre più efficace ed efficiente.

Il focus si è poi spostato sulla finanza come strumento a sostegno delle pmi. **Fabio Bianchini**, head of b-ilty di Illimity Bank, ha ricordato: «La finanza deve essere ancillare a qualcosa, deve seguire il ciclo di vita dell'azienda e inserirsi con strumenti che siano efficaci. Serve a curare e accelerare dei processi, non è il processo o l'idea imprenditoriale in sé».

La rassegna è continuata con una serie di interventi e presentazioni, culminando nella premiazione delle eccellenze regionali, ottimi esempi per le aziende che investono nel contesto economico e sociale della regione. ■

# Imprese, manager e territori



**Stimolati dall'iniziativa di Motore Italia, abbiamo incontrato alcuni manager associati in Veneto per parlare del ruolo del management per lo sviluppo dei territori: Valentina Borsato, chief financial officer Fondazione La Biennale di Venezia, Marco Carniello, chief business officer Italian Exhibition Group, e Lorenza Lain, general manager Ca' Sagredo Hotel.**

Michela Galbiati

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

**<Borsato>** «La situazione della Biennale è molto buona. Da dopo il Covid abbiamo raggiunto valori rilevanti negli indicatori che riguardano il pubblico, la stampa presente alle manifestazioni, il rilievo internazionale e la presenza nei media di tutto il mondo, la partecipazione dei paesi stranieri alle esibizioni e anche il

successo che i film presentati alla Mostra del Cinema riscuotono nelle sale e nei premi Oscar. Allo stesso tempo, anche i bilanci hanno acquistato solidità e, dopo il 2020, presentano utili ogni anno. Gli utili non vengono distribuiti, come in una normale SpA, ma vanno a costituire una riserva che consente di guardare con ottimismo al futuro».

**<Carniello>** «Proprio poche settimane fa il presidente Ermeti e il

ceo del Gruppo Peraboni hanno presentato i risultati del primo trimestre, con quasi 90 milioni di ricavi, in crescita del 15,4% rispetto al 2023, che era stato un anno record. L'impianto strategico, invece, lo abbiamo presentato al mercato a gennaio, con un business plan che guarda al 2028 con ricavi di gruppo superiori ai 300 milioni di euro. È un ottimo momento per la società».

**<Lain>** «Il mercato del turismo è





**Valentina Borsato**, chief financial officer Fondazione La Biennale di Venezia.



**Marco Carniello**, chief business officer Italian Exhibition Group.



**Lorenza Lain**, general manager Ca' Sagredo Hotel.

in netta ripresa rispetto al periodo 2020-2022: già nel 2023 Ca' Sagredo ha ottenuto livelli di ricavi come negli anni precedenti alla pandemia. Il 2024 si sta dimostrando un anno particolarmente favorevole per l'hôtellerie d'alta fascia a Venezia, grazie soprattutto ai numerosi eventi della città, come la Biennale d'arte. In Ca' Sagredo seguiamo la strategia classica del nostro mercato, puntiamo cioè sul cliente individuale».

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

**<Borsato>** «Gli elementi strategici sono rappresentati soprattutto dalla qualità della proposta culturale che viene dai direttori artistici, e il riconoscimento di questa attraverso una migliore "reputazione" internazionale

dell'istituzione. Per mantenere alto il livello servono anche un'attenzione costante al pubblico, specialmente se nuovo e giovane, il miglioramento continuo e l'adeguamento delle sedi e delle tecnologie, l'innovazione e una politica nei confronti del territorio».

**<Carniello>** «Il capitale umano rimane il nostro asset più strategico per realizzare eventi fieristici e congressuali. Costruiamo opportunità per le community di settori chiave per il Made in Italy, dal gioiello alle green technology, dal food al turismo, e lo facciamo innovando sempre, integrando esperienza fisica con quella digitale, guidando lo sviluppo futuro dei settori e delle filiere».

**<Lain>** «Le sfide riguardano la mancanza di personale, sia qualificato sia da formare, l'elevato costo delle materie prime

e dell'energia. Le prospettive sono quelle di un lento ma costante incremento del fatturato e del gop».

### **Qual è il ruolo dei manager e del management per far crescere e competere la vostra azienda oggi?**

**<Borsato>** «Il management è quotidianamente impegnato nella ricerca delle migliori soluzioni ai problemi, nella trasformazione concreta dei progetti artistici in attività realizzabili e sostenibili, nella pianificazione delle attività future e nella crescita, tutto questo nel rispetto delle procedure e dei vincoli di budget».

**<Carniello>** «Il management di leg ha un ruolo di ulteriore responsabilità dal momento che l'azionista è anche pubblico (i Comuni) e le fiere sono uno strumento chiave per le politiche di export del nostro Paese. Per i ma-

nager di Ieg *“working with a purpose”* fa parte del lavoro giornaliero, perché sappiamo l’impatto che hanno le nostre attività sui territori e sul Paese».

**<Lain>** «Il manager sul territorio è fondamentale per fare da interfaccia con la proprietà, nel caso questa non sia presente tutti i giorni in azienda e non sia del settore alberghiero».

**Qual è il rapporto che, come azienda e manager, avete con il territorio?**

**<Borsato>** «Per sua vocazione e per statuto, la Biennale guarda al contesto internazionale. Tuttavia, il rapporto con il territorio è importantissimo sia per la ricerca di nuovo pubblico che per la necessità di trovare un contesto favorevole alla realizzazione

dei progetti, sotto ogni punto di vista».

**<Carniello>** «Proprio per il tipo di proprietà del Gruppo, con azionista principale i Comuni, il rapporto è continuo, molto virtuoso, e si focalizza molto sul valorizzare i territori per raggiungere i migliori risultati di business».

**<Lain>** «Strettissimo: Ca’ Sagredo è identitario di Venezia. Più in generale, gli hotel sono “beni comuni” del territorio, non trasferibili, e quindi intimamente connessi con esso».

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

**<Borsato>** «Ritengo che sia importante un approccio di rete fra i soggetti che operano in un determinato territorio, valorizzan-

do il ruolo di ciascuno e perseguendo le sinergie».

**<Carniello>** «In una parola, “competenze”. Competenze in grado di costruire visioni e piani a lungo termine, di far crescere la produttività, di affrontare le sfide più urgenti della nostra società, come quella primaria dello sviluppo sostenibile».

**<Lain>** «Sicuramente un maggior controllo dei flussi turistici per crescere non nei numeri ma nella qualità dei clienti e dei servizi offerti».

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

**<Borsato>** «Una classe di manager qualificati e sensibili alle nuove sfide (pensiamo, ad esempio, allo sviluppo sostenibile e al tema dell’intelligenza artificiale) è fondamentale per far crescere il paese; Manageritalia può essere protagonista di questa sfida operando da stimolo e individuando strategie di lungo periodo, guardando al futuro con senso di responsabilità e positività».

**<Lain>** «Manageritalia può dare un contributo importante e qualificato per diversi motivi: il grande knowhow degli associati nei vari settori di competenza, la capacità dell’Associazione di agire da trait d’union tra istituzioni, enti privati e pubblici, la sua visione d’insieme del tessuto economico e sociale del Paese e del territorio».



Italian Exhibition Group SpA organizza fiere e congressi, in Italia e nel mondo. Mette in rete industries, relazioni, esperienze, senza dimenticare il benessere del pianeta.



La Biennale di Venezia nasce nel 1895 ed è considerata tra le istituzioni culturali più note e prestigiose al mondo. All’avanguardia nella ricerca e nella diffusione delle nuove tendenze artistiche contemporanee, La Biennale di Venezia organizza in tutti i suoi settori attività espositive, performative, di ricerca e formazione.



Dimora patrizia della nobile famiglia Sagredo, nel corso dei secoli Ca’ Sagredo Hotel a Venezia ha visto il susseguirsi di artisti come Sebastiano Ricci, Giambattista Tiepolo, Nicolò Bambini e Pietro Longhi, che hanno contribuito a rendere questo Palazzo non solo un hotel di lusso ma anche un museo, riconosciuto oggi come monumento nazionale.



**Bellinvia**  
Studio Dentistico



**Da più di 45 anni**

**a fianco del  
tuo sorriso**

Da noi avrai il piacere di rilassarti: la paura sarà solo un brutto ricordo.

**Implantologia:**  
per ricominciare ad amarti, riscoprendo la bellezza di mangiare e sorridere senza pensieri.

**Ortodonzia trasparente:**  
elimina il "tabù" dell'apparecchio: vivi il trattamento serenamente.

**Prevenzione e igiene orale:**  
per avere un sorriso sempre perfetto e curato.

## Contattaci

📍 **Via Giotto 19,**  
20145 - Milano

T **0248 005144**  
M **studio@bellinvia.it**

[www.bellinvia.it](http://www.bellinvia.it)



# Management innovation: cos'è e come misurarla

*Una leva strategica per creare valore e favorire sviluppo e competitività*

Vittorio D'Amato

direttore scientifico Omit - Osservatorio sull'Innovazione manageriale del terziario

Il tema dell'innovazione manageriale dovrebbe essere al primo posto nelle agende di tutti i manager. Da decenni si sente ripetere la stessa "cantilena": le persone al primo posto, sono la cosa più importante, fanno realmente la differenza... ma è proprio così? Le aziende sono realmente fatte per permettere alle persone di lavorare al meglio e utilizzare il loro pieno potenziale? Com'è il rapporto capo-collaboratore? I risultati delle principali ricerche internazionali ci dicono che alle parole non sono seguiti i fatti, ad eccezione dei soliti nomi: W.L. Gore & Associates, Whole Foods

Market, 3M, DuPont, Procter & Gamble, Nucor o Haier.

## Management: una nuova onda da cavalcare

Analizzando lo *State of the Global Workplace 2022 Report*, stilato da Gallup, emerge che, da oltre 10 anni, mediamente solo il 20% dei lavoratori al mondo è engaged e solo il 33% ritiene di svolgere un lavoro significativo ed è fiducioso circa il futuro. In Italia, c'è il tasso di engagement dei dipendenti più basso del mondo: solo 4 lavoratori su 100 si sentono coinvolti nel proprio lavoro.

Il management sembra essere imprigionato in una capsula del tempo. Siamo arrivati alla fine di un'era. È giunto il momento di cavalcare una nuova onda: i manager, oltre a occuparsi dell'innovazione di prodotto, di processo o tecnologica, dovrebbero occuparsi di quella manageriale, anche perché questa è l'unico vero vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Esistono infatti differenti tipi di innovazione: operativa, di prodotto/servizio, strategica e, ovviamente, manageriale. Ogni tipologia di innovazione fornisce un suo contributo nel generare un vantaggio competitivo, tuttavia,



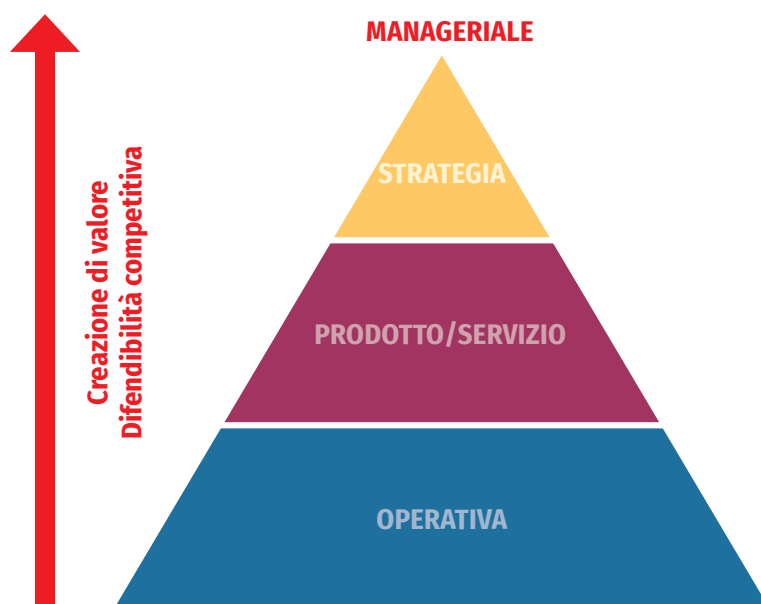


come afferma Gary Hamel (2007) nel suo libro *Il futuro del management*, se dovessimo organizzare queste forme di innovazione in una gerarchia piramidale, l'innovazione di management si posizionerebbe al livello più alto per creazione di valore e difendibilità competitiva (vedi figura).

### Un vantaggio competitivo

L'aspetto cruciale è che non tutti i tipi di innovazione sono uguali. Quella manageriale possiede la particolare capacità di creare un vantaggio competitivo difficilmente replicabile e si ottiene modificando significativamente i

## La piramide dell'innovazione



## QUALI SONO LE AZIENDE CHE POSSIAMO DEFINIRE COMPETITIVE?

**Nel 2024, quale innovazione permette di avere un vero vantaggio competitivo e quale permette di attraversare le turbolenze del mercato, i cambiamenti tecnologici e gli assestamenti organizzativi? Ad oggi non possiamo che rispondere: l'innovazione manageriale**

Cfmt, insieme ad Akron e all'Associazione italiana di analisi dinamica dei sistemi (Aiads), per contribuire al confronto su questa rivoluzione manageriale, ha creato Omit - Osservatorio sull'innovazione manageriale del terziario, che, grazie a una survey, alla quale hanno risposto oltre 400 dirigenti, ha permesso di tracciare un quadro esaustivo del livello di innovazione manageriale nelle aziende del settore, permettendo di individuare punti di forza e aree di miglioramento per favorire lo sviluppo e la competitività del settore stesso.

Nel corso dell'evento *Human Centric Organization* presenteremo i dati emersi dalla survey, mettendo in luce le dinamiche che incentivano e favoriscono l'innovazione manageriale. Presenteremo i modelli e i casi di successo che l'hanno realmente utilizzata come vantaggio competitivo. Avremo, inoltre, il piacere di ascoltare un intervento del professor Julian Birkinshaw, uno dei massimi esperti a livello mondiale di management innovation.

**Human Centric Organization**

**2/7/2024**



**dalle 17 alle 19**

**Learning House, Milano.**

**Relatori: Vittorio D'Amato, Elena Tosca e Julian Birkinshaw**



[https://bit.ly/CFMT\\_HumanCentricOrganization](https://bit.ly/CFMT_HumanCentricOrganization)



“compiti” che i manager devono svolgere (strutture organizzative, decisioni e processi di management). Potremmo dire che tutto ciò che modifica sostanzialmente il modo in cui si svolge il lavoro dei manager, generando un valore significativo per l'im-

presa, si può definire innovazione manageriale, ovvero l'ideazione e l'implementazione di pratiche, processi, strutture o tecniche nuove o significativamente migliorate che generano valore per l'organizzazione nel rispetto di tutti gli stakeholder.

## Il primo Osservatorio sulla management innovation del terziario

Per contribuire a questa rivoluzione, Cfmt - Centro di formazione management del terziario, in partnership con Akron - Centro per lo sviluppo e l'innovazione manageriale e Aiads - Associazione italiana di analisi dinamica dei sistemi, ha costituito il primo Osservatorio in Italia sull'innovazione manageriale (Omit), il cui scopo principale è quello di aiutare le aziende del terziario a costruire organizzazioni *human centric* in grado di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. L'Osservatorio, oltre a monitorare il livello di innovazione manageriale delle imprese del terziario in Italia, ha sviluppato il primo indicatore Mindex, in grado di misurare quello nelle imprese del terziario. Tale indicatore è stato utilizzato per la prima ricerca scientifica in questo ambito, alla quale hanno risposto 423 dirigenti.

## Innovazione: c'è ancora strada da fare

I risultati hanno offerto un quadro esaustivo del livello di innovazione manageriale nelle aziende del settore, permettendo di individuare punti di forza e aree di miglioramento per favorire lo sviluppo e la competitività del settore stesso. A questo proposito, i risultati della nostra ricerca tracciano un quadro abbastanza preoccupante, con valori di inno-

vazione che si attestano intorno alla soglia del 55%, con una maggiore propensione a quella manageriale per la media impresa. Benché l'87% dei rispondenti dichiarò di averne sentito parlare, solo il 66% l'ha attuata. Emerge inoltre una correlazione positiva significativa esistente tra le variabili "Con quanto probabilità raccomandaresti il tuo capo a dei colleghi/amici come qualcuno con cui lavorare" e il livello di innovazione manageriale: la cosa non dovrebbe sorprendere, visto che questa, concentrandosi sul modello e i processi di management e la struttura organizzativa, va ad agire direttamente sugli elementi che consentono ai colla-

boratori di lavorare al meglio, oltre che essere engaged.

### Cambiare il modello di management

La ricerca ha anche fatto emergere un'evidente necessità da parte delle aziende di innovare non solo lavorando sul modello di business ma anche sul modello di management. Infatti, a fronte di una Industry 5.0, ci siamo fermati a un Management 1.0 sviluppato per l'era industriale, ma oggi, dopo aver superato l'era dell'informazione, ci troviamo nell'era della conoscenza e dei significati. Il vantaggio competitivo risiede sempre di più nelle competenze e nella creatività delle persone.

### Le sfide per le aziende del terziario

Per prosperare in questo nuovo mondo, le aziende del terziario devono imparare a lavorare contemporaneamente sia sul loro modello di business sia su quello di management. Un modello di business senza un modello di management è perdente, viceversa, è pura teoria. Durante il convegno del 2 luglio (vedi box), oltre alla presentazione dei dati della ricerca, ci si confronterà sulla necessità della management innovation anche con il contributo online del professor Julian Birkinshaw, uno dei massimi esperti a livello mondiale del tema, che commenterà i risultati proponendo un benchmark internazionale. ■

# 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 Mirko, il TikTokker super energetico. E come ogni ragazzo e bambino in cura ha una storia straordinaria da raccontare. Grazie al tuo 5x1000.



Scopri la storia di Mirko

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



**LA NOSTRA FAMIGLIA**  
CURA RIABILITAZIONE E RICERCA  
DALLA PARTE DEI BAMBINI

# A tu per tu con l'IA

Conversazioni intelligenti, analisi, convergenze tra off e online. Il punto di vista di Diego Gosmar, chief AI officer.

Davide Mura



Diego Gosmar, chief AI officer XCally.ai, Ovon Linux Foundation Data & AI Ambassador.

**La conversational AI apre nuove prospettive nel customer care: cosa succederà, secondo lei, verosimilmente, nei prossimi anni? Gli addetti umani spariranno gradualmente?**

«Premesso che nessuno possiede la sfera di cristallo e fare previsioni nel dinamico universo dell'IA è sempre azzardato, non credo che si potrà fare a meno di risorse umane. Ci sarà probabilmente un cambiamento nelle competenze richieste, anche all'interno del settore customer care. Già oggi assistiamo all'esigenza di inserire profili in grado di sfruttare le potenzialità dell'IA: servono da un lato skill tecnologiche per le fasi di progettazione, analisi e produ-

zione di modelli IA efficaci e competenze umanistiche per l'adozione etica, la governance, la gestione del risk management e della compliance».

**In che modo l'IA nella customer experience permetterà di fare un upgrade, dai punti di contatto alla raccolta di dati per operazioni mirate?**

«Tra le tante applicazioni dell'IA per la gestione della customer experience, possiamo identificare le seguenti due, ad alto impatto: la prima è relativa all'IA conversazionale (*conversational AI* per gli anglofoni), ovvero l'utilizzo di un linguaggio naturale per far interagire utenti o clienti

(*human agent*) con le macchine (*AI agent* quali chatbot, voicebot, videobot ecc.). La seconda riguarda l'analisi delle conversazioni per profilare gli utenti, comprenderne le emozioni (*sentiment analysis*), i gusti e, più in generale, gli argomenti trattati durante le interazioni con il customer care. Per entrambe le applicazioni, l'IA rappresenta uno strumento potente di "aumento delle capacità umane", sia nella fase di interazione cliente che nell'analisi a posteriori, consentendo, in ultimo, di migliorare la customer experience».

**In alcuni interventi pubblici lei ha esplorato il concetto di onlife: una distinzione tra la**



### **nostra vita online e offline sarà impossibile?**

«Onlife è un concetto sviluppato dal professor Luciano Floridi, pubblicato con l'Online Manifesto nel 2013. Io ho solo cercato, più recentemente, di estenderne la sua applicazione alla conversational AI, ovvero comprendere a che punto siamo nella distinzione tra interazione verso agenti umani e agenti artificiali. Per quanto riguarda la distinzione tra online e offline, credo che a questo punto la domanda più corretta sia: ha ancora senso? Personalmente, credo sia ancora possibile, ma richiede uno sforzo notevole. La maggior parte delle persone vive ormai continuamente e inconsapevolmente una sovrapposizione tra il mondo digitale e quello analogico».

### **Considerando i rapidi sviluppi dell'intelligenza artificiale generativa, lei ha parlato anche del concetto di Conversational HyperConvergence (CHC): crede davvero che in un futuro non troppo lontano sarà pressoché impossibile distinguere un'interazione umana da una artificiale?**

«Ho introdotto questo concetto in un recente paper pubblicato su Springer, *Nature AI and Ethics*. La mia ricerca è stata finalizzata allo sviluppo di un modello iniziale, al fine di comprendere con che velocità ci stiamo avvicinando a delle conversazioni indistingui-

bili tra uomo e macchina (IA). Quando parliamo di interazioni, è importante precisare anche la loro tipologia: ad oggi è ancora relativamente facile distinguere se dall'altra parte del telefono sto parlando con un umano o un agente IA. Tuttavia, questa distinzione sta diventando sempre più labile sui canali asincroni (gran parte della messaggistica). Quando riceviamo un'email o un messaggio WhatsApp, come distinguiamo se sono stati scritti da un agente IA o umano? Inoltre, non tutti abbiamo la stessa dimestichezza con la tecnologia e con le comunicazioni, quindi, la capacità stessa di distinguere tra uomo e macchina è molto soggettiva. Ecco perché la mia ricerca su Conversational HyperConvergence prende in esame fattori come i canali di interazione utilizzati (voce, chat, email, ...), il livello di conoscenza tecnologica degli utenti e anche la tipologia e complessità delle conversazioni. Tornando alla domanda, credo sia molto probabile che, in futuro, anche alcune comunicazioni real-time, quindi voce e, successivamente, video, potranno avvenire con veri e propri "digital twin", ovvero assistenti digitali difficilmente distinguibili dagli umani».

### **Ha anche approfondito interessanti questioni legate alla sfera etica: quando un essere umano interagisce con una macchina intelligente**

### **che condiziona il suo comportamento, chi è responsabile delle conseguenze delle sue azioni?**

«È molto importante considerare tutto ciò sotto l'aspetto etico: riduzione delle discriminazioni, trasparenza, privacy e governance sono aspetti chiave quando parliamo di IA. Inoltre, l'accountability, ovvero la definizione delle responsabilità, è fondamentale. Si pensi ad esempio

**«Credo sia molto probabile che, in futuro, anche alcune comunicazioni real-time, quindi voce e, successivamente, video, potranno avvenire con veri e propri "digital twin", ovvero assistenti digitali difficilmente distinguibili dagli umani»**

all'utilizzo dell'IA per interagire con persone particolarmente vulnerabili o per fornire consulti medici. Per non parlare poi di uno dei temi cruciali: l'utilizzo dell'IA per i sistemi di difesa. È evidente che non possiamo demandare le responsabilità a "un'entità artificiale", ma occorrono regolamentazioni chiare e internazionalmente riconosciute per gestire questo tema». ■

# IA: il cuore innovativo di Modefinance

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nel business, il ruolo del management, l'impatto sui lavoratori e le prospettive future per offrire un vantaggio competitivo a tutte le aziende. Ne parliamo con Mattia Ciprian, ceo di Modefinance, società specializzata nella valutazione del merito creditizio di aziende e banche e nello sviluppo di soluzioni di IA per analisi e gestione del rischio di credito.

Enrico Pedretti



Mattia Ciprian,  
ceo di  
Modefinance.

## Cos'è l'IA oggi per Modefinance?

«Nato come spin-off universitario, Modefinance ha da sempre approcciato i temi dell'IA e del machine learning come strumenti utili al servizio dell'analista finanziario. Questi strumenti sono fondamentali e trasformativi per migliorare i processi decisionali, ottimizzare le valutazioni del rischio e offrire servizi precisi e tempestivi. La nostra metodologia di valutazione del merito creditizio, More, utilizza algoritmi multi-obiettivo e multidimensionali per aggregare in modo coerente gli aspetti quantitativi, qualitativi, economici e finanzia-

ri dell'azienda esaminata, consentendo valutazioni approfondite. Inoltre, grazie all'IA, Modefinance può analizzare grandi quantità di dati in modo accurato, migliorando le valutazioni di credito e fornendo strumenti sempre più affidabili e in tempo reale».

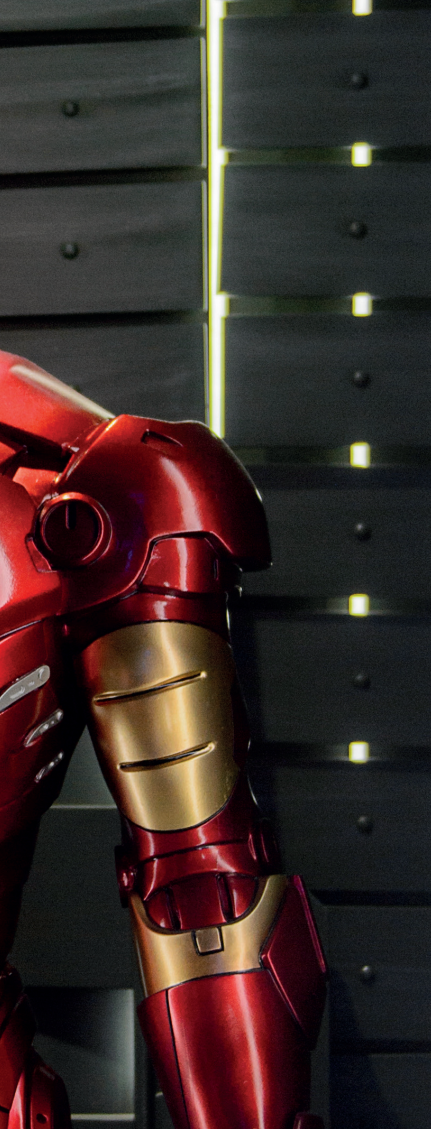
## Come è entrata e sta entrando nel vostro modello di business, nell'organizzazione e nei processi aziendali, nell'aiutare le persone e servire al meglio i clienti?

«L'intelligenza artificiale è un pilastro fondamentale per Modefinance, supportando banche e im-

prese nell'automazione dei processi di gestione del rischio finanziario, della supply chain e del portafoglio investimenti. Grazie all'IA, offriamo soluzioni avanzate per l'analisi del rischio di credito, migliorando l'efficienza operativa e consentendo ai clienti di accedere a servizi personalizzati e di alta qualità».

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

«Il ruolo del management è cruciale. Dobbiamo guidare la trasformazione digitale e l'adozione di soluzioni IA. Elaboriamo grandi quantità di dati, soprattutto in



contesti come l'analisi Esg, dove mancano standard, competenze e strumenti. Per noi, l'IA è un facilitatore che copre diverse aree, dall'analisi dei dati a una capacità di sviluppare nuovo business, grazie alla presa di decisioni più consapevoli e informate».

### **Sta incidendo sul lavoro delle persone e come?**

«Mettiamo a disposizione delle nostre persone strumenti intuitivi. Automatizziamo attività complesse, come la valutazione del rischio di credito o l'analisi della supply chain. Promuoviamo una cultura dell'innovazione e dell'adozione di nuove tecnologie e for-

niamo formazione e supporto per sfruttare appieno il potenziale dell'IA, monitorando le sue implicazioni etiche. Puntiamo a migliorare efficienza, accuratezza e velocità delle nostre attività, con il professionista umano al centro. A tal proposito, la mia immagine preferita è quella di Iron Man, dove l'analista ha a disposizione un esoscheletro di IA per amplificare le sue capacità».

### **Ci racconta qualche applicazione nel rapporto di relazione e vendita con i clienti?**

«Un esempio tangibile è la nostra collaborazione con una challenger bank italiana, dove l'uso dell'IA ha ottimizzato i processi decisionali e accelerato il rilascio di prestiti, migliorando l'esperienza complessiva dei clienti. In sintesi, l'IA è un elemento chiave per l'innovazione e il miglioramento continuo dei servizi offerti ai clienti».

### **In prospettiva, come pensate di utilizzarla?**

«L'IA avrà per noi un ruolo sempre più centrale, evolvendo da strumento descrittivo a proattivo e strategico. Questo consentirà di analizzare più dati e preparare task manager, elaborando e sintetizzando le analisi in un'ottica forward looking. Provo a fare un esempio: ogni mese le imprese ricevono accrediti o pagamenti ricorrenti da un altro ente; se nel mese successivo l'accredito non viene effettuato, l'IA fornirà un

supporto proattivo, ricordando al cliente di effettuare tale richiesta. Questo approccio anticiperà le esigenze, fornendo un servizio sempre più personalizzato e tempestivo. Inoltre, l'IA ci permetterà di focalizzare tempi e risorse su segmenti specifici, suggerendo azioni mirate grazie a una maggiore attenzione al dettaglio. Attraverso l'analisi predittiva, inoltre, l'IA potrà identificare potenziali problemi o opportunità per ciascun cliente, consentendoci di intervenire prima che si verifichino».

### **Quindi l'IA può e deve diventare un vantaggio per tutti, anche per le aziende meno innovative e strutturate? E come?**

«L'IA può e deve essere un vantaggio competitivo per tutte le aziende, comprese quelle meno strutturate. Siamo certi che, se governata correttamente, evolverà da semplice strumento reattivo a vero e proprio assistente intelligente che supporta i team nel *decision making*, anticipa le esigenze e suggerisce azioni proattive. Con soluzioni cloud e servizi integrabili, anche le pmi possono accedere a tecnologie di IA avanzate, senza investimenti esageratamente impegnativi. Affrontato con consapevolezza, etica e competenza, l'accesso all'IA metterà a disposizione delle aziende e dei suoi dipendenti strumenti e competenze per migliorare a ogni livello il business».

a cura di **Manageritalia**

## NEL PRIMO TRIMESTRE 2024 AUMENTA IL GETTITO DELLE IMPOSTE DIRETTE

Il bollettino delle entrate tributarie, pubblicato dal ministero dell'Economia e delle Finanze il 6 maggio 2024, indica che sono entrati nelle casse dello Stato oltre 124,8 miliardi di euro, con un aumento di 11,6 miliardi (+10,3%) rispetto allo stesso periodo del 2023.

A contribuire maggiormente al risultato positivo sono state le imposte dirette, che hanno raggiunto un totale di 73 miliardi di euro, con un aumento del 16,1% rispetto allo scorso anno.

L'aumento è imputabile principalmente al gettito Irpef, che si attesta a 62,7 miliardi di euro.

Le entrate relative all'imposta sul reddito delle persone fisiche sono costituite dalle ritenute sui

redditi: 28,4 miliardi di euro provengono dalle ritenute effettuate sui redditi dei dipendenti del settore privato; 28,3 miliardi di euro da quelle effettuate sui redditi dei dipendenti pubblici; 3,7 miliardi di euro da quelle sui lavoratori autonomi.

Nel primo trimestre dell'anno è cresciuto anche il gettito relativo alle imposte indirette, ma con una crescita più contenuta.

Le entrate delle indirette registrano un aumento del 3% rispetto allo stesso periodo del 2023, per un totale di 51,7 miliardi di euro.

In particolare, il gettito Iva ha portato nelle casse dello Stato

circa 36 miliardi di euro.

Si segnala inoltre l'incremento dell'Ires, pari a 486 milioni di euro.

L'imposta sostitutiva sulla rivalutazione Tfr versata dai sostituti d'imposta ha evidenziato una significativa diminuzione del gettito.

Si è registrato, infine, un andamento negativo delle imposte relative alle attività da gioco, con una diminuzione del 15,8%, e delle imposte relative alle successioni e donazioni, che registrano una riduzione del 17,5%.

In lieve aumento, pari al 3,8%, il gettito relativo all'imposta sul consumo di tabacchi.

 <https://bit.ly/Bollettino-entrate-3-24>

## LA NUOVA MODALITÀ DI VIVERE IL LAVORO DI MANPOWER

È la nuova frontiera della "me economy", ovvero l'economia dell'individuo. Una nuova modalità di vivere il lavoro in cui è il lavoratore ad essere protagonista e decisore degli equilibri tra lavoro e vita personale, di flessibilità e autonomia, ma soprattutto di ascolto.

ManpowerGroup, nella ricerca "The age of adaptability", fotografa 14 trend di evoluzione del rapporto di lavoro, dove l'innovazione si innesta nell'adattabilità; una realtà lavorativa fatta di flessibilità, personalizzazione della carriera, maggiore allineamento tra lavoro e priorità personali, ma anche miglioramento delle politiche di inclusione sul posto di lavoro e introduzione della settimana di 4 giorni lavorativi.

Ma nella "me economy" (12° trend), sostengono i vertici di Manpower, le donne sono sempre più consape-



vole che il lavoro da remoto è sì utile per la conciliazione, ma allo stesso tempo limita le relazioni e il lavoro in squadra e dà minori possibilità di carriera. Insomma, una maggiore consapevolezza di benefici e rischi migliora sicuramente la qualità del lavoro.

 <https://bit.ly/The-Age-of-Adaptability>

## ASVIS - FESTIVAL DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE 2024

L'ottavo Festival dello sviluppo sostenibile si è concluso il 23 maggio alla Camera dei deputati con la presentazione alla politica e alle istituzioni delle proposte dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS), tra cui il "Manifesto per la nuova legislatura europea" e le raccomandazioni al governo per prendere decisioni coerenti con l'Agenda 2030 sia a livello globale, in occasione del "summit del futuro" di settembre delle Nazioni Unite e della prossima riunione del G7, sia a livello nazionale, dove il cammino verso lo sviluppo sostenibile procede a rilento.

Nel corso del Festival si sono svolte oltre 1.200 iniziative organizzate su tutto il territorio nazionale e nelle sedi diplomatiche italiane in 23 paesi.

«I risultati dell'ottavo Festival dello sviluppo sostenibile dimostrano che una parte consistente della società italiana non solo condivide lo spirito dell'Agenda 2030 dell'Onu, ma si impegna quotidianamente per raggiungere i 17 Obiettivi dello sviluppo sostenibile e per guardare al futuro con la speranza di poterlo rendere migliore del presente – afferma la presidente ASviS, Marcella Mallen – confermando quanto la cultura della sostenibilità sia generativa di significati e capace di fornire risposte adeguate ai bisogni delle persone, in un contesto segnato dalla crisi e dall'incertezza».

Le riflessioni sulle politiche e le azioni necessarie per realizzare un futuro sostenibile sono state al centro degli eventi del Festival,

partendo dal Rapporto di primavera dell'ASviS "Scenari per l'Italia al 2030 e al 2050. Le scelte da compiere ora per uno sviluppo sostenibile" presentato nella giornata di apertura a Ivrea.

Il risultato delle prossime elezioni per il Parlamento europeo determinerà se e in che modo l'Unione europea perseguirà le ambiziose politiche per lo sviluppo sostenibile avviate nell'ultimo quinquennio. In questo contesto, l'ASviS, valutati anche i Manifesti delle forze politiche per la legislatura europea 2024-2029, formula alcune proposte per integrare sempre di più nella governance e nelle politiche della prossima legislatura europea la sostenibilità come definita nell'Agenda 2030 approvata dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite nel settembre del 2015.

Grazie al coinvolgimento dei contributi degli oltre mille esperti che lavorano nei gruppi di lavoro dell'Alleanza e dei suggerimenti maturati durante gli eventi del Festival, l'ASviS ha infatti elaborato numerose proposte, tra cui, appunto, quelle riguardanti le politiche europee, sintetizzate nel documento "Le proposte dell'ASviS per la nuova legislatura europea 2024-2029" e articolate in sette tematiche su cui l'Unione europea può contribuire in modo decisivo all'attuazione dell'Agenda 2030: accelerare l'attuazione dell'agenda 2030, perseguire e realizzare una transizione ecologica "giusta", la politica industriale come motore della transizione per un'Europa competitiva sullo scenario globale,

attuare il pilastro europeo dei diritti sociali, contrastare le disuguaglianze, rafforzare la coesione territoriale, attuare riforme istituzionali verso una maggiore integrazione europea, rafforzare la democrazia e la partecipazione, ampliare la capacità d'investimento pubblico e privato nell'Ue, rafforzare l'impegno dell'Ue per conseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile, in un quadro istituzionale multilaterale, prevenendo conflitti e promuovendo la pace.

«Il risultato delle elezioni per il Parlamento europeo determinerà se e in che modo l'Unione europea perseguirà le ambiziose politiche per lo sviluppo sostenibile avviate nell'ultimo quinquennio – ha dichiarato il direttore scientifico ASviS, Enrico Giovannini». «A tal fine – ha continuato – l'Ue dovrebbe adottare, entro la fine di quest'anno, un "Piano per l'accelerazione trasformativa" coerentemente con gli impegni sottoscritti nel corso del Summit dell'Onu del settembre 2023. Anche l'Italia deve fare altrettanto, realizzando quanto indicato dalla nuova Strategia nazionale di sviluppo sostenibile, ma bisogna passare dalle parole ai fatti e non assumere decisioni contraddittorie che frenano la transizione ecologica, rallentano l'innovazione, aumentano le disuguaglianze e rendono ancora più complessa la già articolata governance delle politiche pubbliche».

 <https://bit.ly/Asvis-Nuova-legis-24-29>

 <https://bit.ly/Asvis-Scenari-Italia-2030e2050>

# Freelance in azienda: risorse su cui contare

*Il contributo dei liberi professionisti per far crescere le organizzazioni. Il libro di Frédérique Genicot offre una panoramica ricca di spunti su come collaborare con efficacia con gli autonomi, in un nuovo patto che scardina alcuni preconcetti del mondo del lavoro e integra i profili a prescindere dal loro contratto*

Davide Mura

**S**ono lì, a nostra disposizione. Il bacino dei freelance, o liberi professionisti specializzati, coinvolti solitamente su progetti specifici, è sempre più ampio e formato da lavoratori che, pur avendo scelto l'indipendenza professionale, oggi come non mai entrano a pieno titolo nelle organizzazioni, per un tempo limitato o attraverso collaborazioni che si protraggono negli anni. In Francia è fresco di stampa un libro che può essere considerato una sorta di manifesto per la loro gestione: *Freelances en entreprise* (Dunod). L'autrice, Frédérique Genicot, è un'autorevole esperta dei rapporti oggi sempre più stretti tra risorse interne ed esterne alle aziende. Il suo focus è, da anni, la libera professione, come dimostrano gli altri suoi due saggi che hanno acceso dibattiti all'interno della business community d'Oltralpe, *Multipotentiels* e *Adieu salariat, bonjour la liberté!*.

## Freelance: talenti in crescita

Gli autonomi a cui ci si riferisce rientrano nella definizione offerta dall'European observatory of working life e, in particolare, nel termine "iPros" (independent professionals): si tratta in sostanza di lavoratori altamente qualificati che offrono prestazioni intellettuali, in particolare nel settore dei servizi, senza essere assunti a tempo determinato o indeterminato dalle aziende. Secondo uno studio del 2021 di Freelance.com su un campione di 1.038 professionisti, il 50% di loro possiede una laurea magistrale e due su tre sono uomini. Un'indagine della piattaforma Malt mostra come il 90% ha almeno una laurea triennale, l'età media è di 37 anni e, dato interessante, il 91% ha avuto esperienze come lavoratore dipendente. A livello europeo, oltre 20 milioni di persone esercitavano un'attività di freelan-

ce nel 2020, con i tassi di crescita più elevati tra il 2008 e il 2020 in Francia, Belgio, Paesi Bassi e Spagna. I freelance in Francia erano 1.208.000 nel 2021 e 523.400 nel 2008, quindi il numero è più che raddoppiato (fonte Eurostat, 2021).



Inizialmente limitato alle funzioni informatiche, il ricorso ai freelance sembra ora di fatto riguardare tutte le funzioni di supporto.

### **Perché i freelance e dove selezionarli**

I motivi per rivolgersi a un freelance sono essenzialmente tre: sono estremamente flessibili e versatili, hanno molto spesso competenze aggiornate che mancano alle persone all'interno delle aziende (sono veri "portatori" di innovazione) e permettono di risparmiare su tempi e costi. Lunghi dall'essere talenti isolati, i freelance fanno sempre più squadra tra loro e sanno come "promuoversi": sono spesso presenti su piattaforme (Malt, One Man Support, Freeland e Freelance.com per citarne alcune), dove è possibile instaurare contatti con le aziende e, non di rado, fanno parte di veri e

propri collettivi (come Digital Village o La Collab).

### **L'organizzazione estesa: una riflessione sull'evoluzione delle imprese**

È proprio grazie all'ingresso sulla scena aziendale dei freelance o, in senso lato, dei consulenti (profili, "casacche" e definizioni possono cambiare) che le organizzazioni diventano "estese". Occorre in sostanza una riflessione globale sull'impresa e la sua evoluzione. Secondo Luc Bretones, fondatore di NextGen, l'organizzazione estesa è l'insieme dei cerchi concentrici che partono dal nodo dei dipendenti fino all'ecosistema più ampio costituito da partner, clienti, ambasciatori e promotori del brand. La sfida è sensibilizzare ed educare i collaboratori sul ruolo giocato dai free-

lance. Benché intervengano con un obiettivo, un incarico e una durata specifici, di fatto mettono in discussione e "provocano" il ruolo delle hr: nell'impresa estesa dovranno interessarsi a tutte le risorse disponibili, a prescindere dal loro contratto.

### **Come attirare i freelance**

Un punto chiave per attrarre i talenti, ci spiega Genicot, è «dimostrare riconoscimento, considerazione, magari attivando una comunità di freelance che abbiano già lavorato per la nostra azienda. Occorre allo stesso tempo inquadrare la libertà, dare senso al lavoro e creare confidenza. L'esperienza da freelance sarà riesaminata per offrire una risposta adeguata alle loro esigenze. Le risorse umane definiranno l'onboarding e l'offboarding specifici. Particolare attenzione sarà rivolta anche al follow-up al termine del progetto». Questa politica delle risorse umane ha un impatto sul coinvolgimento e sul successo dell'intervento del freelance. Occorre inoltre spiegare valori e storia dell'azienda, chiarire la missione, presentare i professionisti al team, coinvolgerli nelle riunioni e fornire informazioni pratiche, definendo se e come queste possano essere condivise all'esterno (codici di accesso, indirizzi email ecc.).

### **Hr e freelance: nuove relazioni professionali**

La presa di coscienza dell'importanza delle attività di freelance da parte delle risorse umane è piuttosto





sto recente. Sempre più organizzazioni si sono rese conto che adottare una strategia di ingaggio di questi talenti va a tutto vantaggio della loro crescita. L'azienda affronta più rapidamente i picchi di carico. Oggi, questo ricorso è anche una risposta alla carenza di talenti. C'è esigenza di nuove competenze che, non di rado, scarseggiano. La formazione dei dipendenti poi richiede più tempo rispetto al lavoro con i liberi professionisti, costantemente aggiornati. Il reclutamento di freelance permette l'accesso a diverse esperienze e prospettive, ad altri metodi di lavoro e processi. È opportuno precisare che il ricorso ai freelance non deve essere visto solo come una risposta al contenimento dei costi: molti profili qualificati non vogliono più un contratto a tempo indeterminato, ma preferiscono rimanere indipendenti. Vogliono essere liberi di scegliere il

loro orario, il loro luogo di lavoro e i propri clienti, ovunque (lato azienda, il freelance consente di avere accesso a competenze al di fuori della propria area geografica).

### Rischi e svantaggi

Esistono infine dei rischi nell'ingaggio dei freelance, prevalentemente di natura legale, tra cui quel-

lo di riclassificare il contratto di consulenza come se fosse un normale contratto di lavoro. La missione deve essere puntuale, con obiettivi precisi definiti per tempo. Questi elementi dovrebbero essere indicati nel brief iniziale. L'organizzazione e il monitoraggio del lavoro devono in sostanza riflettere l'assenza di un rapporto di subordinazione (lavoro fuori e dentro l'azienda, assenza di orario fisso, diverso monitoraggio rispetto ai lavoratori dipendenti ecc.). Il contratto deve inoltre prevedere i termini dell'eventuale risoluzione e i rischi connessi allo svolgimento della missione. Infine, l'accordo coprirà anche le questioni relative alla proprietà intellettuale, alla protezione dei dati e alla sicurezza. Insomma, estrema flessibilità, ma nel contempo chiarezza sul rapporto che si instaura, a beneficio di entrambi, aziende e freelance.





# Consulenza contrattuale: un servizio fondamentale

*Il supporto professionale offerto dalle Associazioni Manageritalia per gestire opportunità e minacce nel lavoro di oggi e di domani*



La consulenza contrattuale, uno dei servizi fondanti e fondamentali di Manageritalia, viene fornita dalle Associazioni territoriali ed è utile prima di prendere qualunque decisione sul nostro rapporto di lavoro attuale e/o futuro.

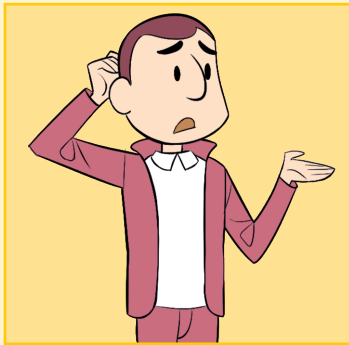
Manageritalia, con le sue Associazioni, è il miglior esperto sui contratti che la Federazione stipula e gestisce, quello dei dirigenti del terziario, ma supporta al meglio anche quadri ed executive professional con i loro vari contratti. Vediamo allora le principali casi-

stiche nelle quali la nostra consulenza sul contratto di lavoro è un must e quando questa deve diventare una vera e propria assistenza sindacale.

**Prima che il rapporto di lavoro abbia inizio**, le Associazioni forniscono consulenza contrattuale,

## PER CHI L'HA UTILIZZATA, È UNA CONSULENZA DETERMINANTE

*Vediamo ora due casi reali e agli opposti di dirigenti che hanno utilizzato al meglio la consulenza contrattuale di Manageritalia*



Partiamo da **Mauro Ferrari**, chief marketing officer di una nota grande impresa, che un giorno riceve una proposta irrinunciabile da un'altra azienda. Dopo un lungo percorso di selezione, l'euforia è al massimo. Si tratta di una sfida ancora più stimolante dell'attuale, in un'azienda di pari, se non

superiore, livello per situazione e prospettive di mercato, e anche con un aumento della retribuzione più che buono, reso ancora più interessante da un sistema incentivante davvero ineguagliabile, a fronte di risultati non banali.

Inutile dire che Mauro è al settimo cielo, tutto procede per il meglio, se non fosse che gli viene dato un solo mese prima di entrare nel nuovo incarico, mentre nella sua attuale azienda deve dare un più ampio preavviso. Inoltre, non vuole "uscire" rovinando un ottimo rapporto. Allora, che fare? Accenna qualcosa in azienda, ma capisce che si mette

male: rischia di perdere faccia e soldi. Un collega gli consiglia di sentire la sua Associazione territoriale di Manageritalia.

Qui, trova subito un aiuto concreto e una professionalità non comune. In pochi giorni ha in mano due strategie da mettere in campo: una con l'azienda che deve lasciare e una per gestire al meglio il nuovo contratto con l'azienda tanto ambita, che gli propone un patto di non concorrenza, definito da Manageritalia come una vera bomba a orologeria. Insomma, Mauro si ritrova a chiudere la classica situazione da "due piccioni con una fava"

dando il proprio parere in merito alla lettera di assunzione proposta al dirigente, valutandone tutti gli aspetti: retribuzione, periodo di prova, eventuale patto di non concorrenza, applicazione del contratto collettivo e ogni altro elemento utile.

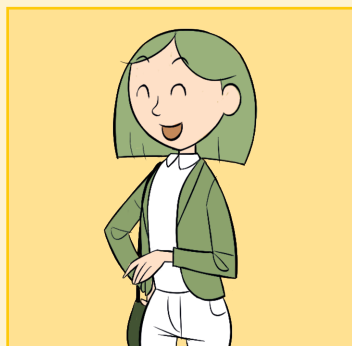
**Durante lo svolgimento del rapporto di lavoro**, le Associazioni forniscono informazioni sul contratto collettivo e, su richiesta dell'interessato, ne verificano la corretta applicazione, innanzitutto

per quanto riguarda la retribuzione, con particolare riferimento negli ultimi anni a quella variabile, e a tutti gli aspetti positivi che intervengono nel caso di avanzamenti di carriera, trasferimento in Italia o all'estero, aumento delle deleghe e delle responsabilità. Vengono date informazioni sui rinnovi contrattuali collettivi economici: quali sono gli aumenti e quali le modalità di applicazione. Viene fornita anche assistenza per la verifica e l'eventuale ricalcolo della retribuzio-

ne individuale. Non sono infatti infrequenti i casi di controllo e ricostruzione delle retribuzioni di tutto il periodo di servizio prestato presso lo stesso datore di lavoro: a volte, l'intera vita lavorativa dirigenziale. Sotto il profilo normativo, la consulenza riguarda tutti gli istituti contrattuali – e le norme di legge – che regolano il rapporto di lavoro, come ad esempio la malattia, gli infortuni, le trasferte, il mutamento di mansioni o il trasferimento di proprietà dell'azienda.

grazie a quel collega che gli ha consigliato di rivolgersi a Manageritalia: “Non puoi fare da solo e a chi altro vuoi rivolgerti, se non a loro, che sono quelli che discutono il nostro contratto di dirigenti del terziario?”. Ebbene, il risultato è davvero straordinario e Mauro parte al meglio per la nuova sfida.

Veniamo alla seconda storia,



quella di **Francesca Colò**. Francesca, communication & pr director di una multinazionale del digital, naviga nell'oro: tutto va

bene, il lavoro è stimolante... Un giorno, di punto in bianco, viene chiamata in call dal group hr Europa. Lungi da lei pensare male. Purtroppo, però, l'incontro si rivela tutt'altro che piacevole. In sintesi, le comunicano che c'è un cambio del modello organizzativo e gerarchico: i director delle funzioni di staff nei singoli paesi vengono cancellati e posti gerarchicamente sotto a un unico director per l'Europa. Per lei non c'è più spazio a quel livello, a meno che non accetti un demansionamento e un bel taglio, non solo di stipendio, ma anche di sviluppo e prospettive.

È un vero pugno nello stomaco. E allora, che fare? Chiama subito il suo compagno. La sera a casa c'è una brutta atmosfera, anche per non mostrare troppo il disagio ai figli piccoli. Decide col marito di chiamare la mattina successiva la sua Associazione di appartenen-

za. La telefonata dura pochi minuti, durante i quali le viene fatto comunque un quadro della situazione. Ma non finisce lì: le viene chiesto di recarsi subito in sede. Dopo poche ore, è davanti a una persona che nei primi 5 minuti la rassicura ulteriormente e le dice esplicitamente che il contratto in questo caso le dà una bella mano e poi l'esperienza accumulata da Manageritalia in questi casi fa il resto.

Francesca rimane in ballo 15 giorni, alla fine dei quali chiude con l'azienda che tanto amava, ma che non la vuole più, almeno nel precedente ruolo.

Esce bene grazie a un buon contratto e a un'ottima consulenza e assistenza, sia professionale che umana. Fruisce anche delle politiche attive contrattuali offerte da XLabor e Cfmt e, dopo qualche mese, ritrova un incarico come dirigente.

## Quando sorgono i problemi

La consulenza diventa vera e propria assistenza sindacale nel caso in cui sorgano contrasti con il datore di lavoro e il dirigente veda violati i propri diritti, oppure nel caso il contratto di lavoro non sia applicato correttamente o sia, addirittura, disatteso. A maggior ragione, la consulenza contrattuale può sfociare in assistenza sindacale in occasione della cessazione del rapporto di lavoro. Se

è il dirigente che vuole lasciare l'azienda perché ha avuto un'offerta di lavoro interessante o perché vuole pensionarsi, è sufficiente un servizio di consulenza. Le Associazioni Manageritalia forniscono il servizio di comunicazione telematica al ministero del Lavoro per le dimissioni e le risoluzioni consensuali.

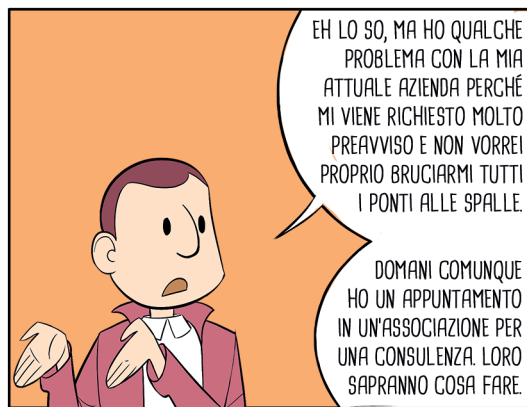
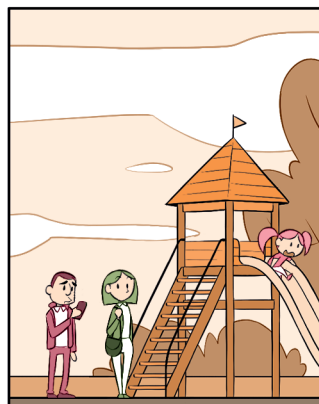
Tuttavia, se è il datore di lavoro a voler risolvere il rapporto, procedendo a un licenziamento o proponendo una risoluzione transat-

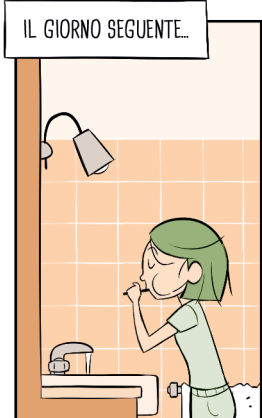
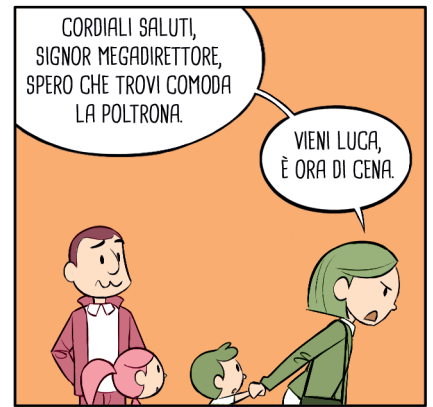
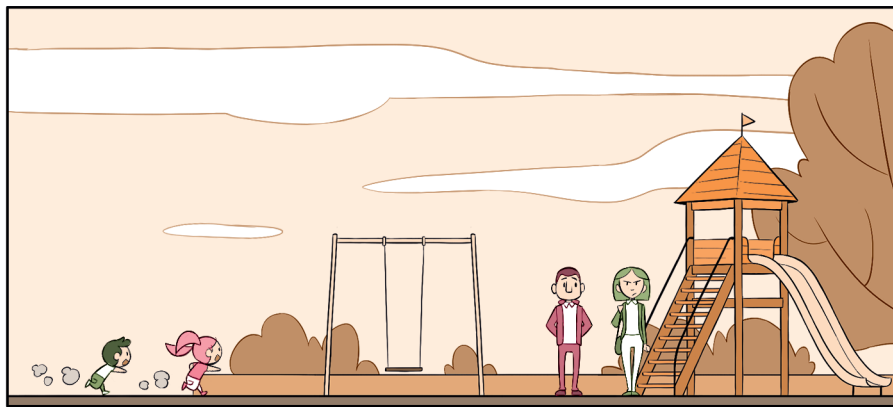
tiva, l'Associazione territoriale assiste il dirigente sia nelle trattative di conciliazione sia nell'avvio della procedura di ricorso al Collegio di conciliazione e arbitrato. In fase di risoluzione del rapporto, il servizio sindacale elabora conteggi necessari per condurre le trattative. Inoltre, in ogni caso di cessazione del rapporto, il dirigente può far verificare i conteggi delle sue spettanze di liquidazione, primo fra tutti il conteggio del tfr. ■

# L'ALTALENA

MIO PADRE ERA UN UOMO SAGGIO E MI DICEVA CHE NON SI FIRMA MAI UN PEZZO DI CARTA SENZA LEGGERLO ALMENO DUE VOLTE.

IO SCRIVO SEMPRE I CONTRATTI IN PICCOLO.





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

## IL WEB: OPPORTUNITÀ PER TUTTI

**Non solo influencer. La rete e i social sono una grande chance di scambio, personal branding, crescita. Ecco perché bisogna esserci**

I due terzi della popolazione mondiale, 5,5 miliardi di persone, hanno accesso a internet. Un universo a disposizione di tutti noi, grazie a uno strumento che è diventato parte integrante della nostra quotidianità: lo smartphone. Dalla pandemia in poi, è evidente come la nostra vita, sia personale che professionale, scorra ormai su un doppio binario, reale e virtuale. Giampaolo Colletti, giornalista esperto di marketing e innovazione, nel suo nuovo libro fotografa le trasformazioni in corso nel mondo di internet e della comunicazione digitale.

### Qual è la forza della rete?

«Si parla molto di social media, digitale e strumenti con cui interagiamo in ogni minuto della nostra esistenza, ma c'è ancora poca consapevolezza su queste materie. È una rivoluzione che ci coinvolge tutti. Oggi, potenzialmente, siamo costantemente in contatto con amici, parenti, colleghi di lavoro o clienti, ma anche con una community allargata che ha una duplice faccia. Perché chi fruisce dei contenuti ne diventa anche potenziale erogatore. Il potere

editoriale è diffuso: ognuno può interloquire non solo con le altre persone, ma anche con associazioni, aziende.

Grazie alle varie piattaforme abbiamo tutti la possibilità non solo di farci vedere, ma anche di renderci utili ed essere parte di un cambiamento. È il momento, per tutti, di scendere in campo o, meglio, in rete. Metterci la faccia e la firma».

### Siamo tutti influencer, quindi?

«Sì e no. Da un lato, è diventato sempre più difficile monetizzare con i propri contenuti in rete e pochi influencer possono trasformare questa attività in un lavoro ben retribuito. Dall'altro, si afferma il fenomeno della creator economy, che riguarda persone che realizzano contenuti di valore per il web e hanno un'audience interessata. A livello mondiale, si contano oltre



**Siamo tutti influencer. Metaverso, Blockchain e creator economy. La mappa della nuova era di internet** (ROI Edizioni, pagg. 256, € 22) è disponibile nelle librerie e online.

Giampaolo Colletti è un giornalista e autore, esperto di cultura d'impresa, marketing e innovazione. Scrive su *Il Sole 24 Ore*, è direttore di StartupItalia e curatore dello StartupItalia Open Summit.

50 milioni di creator attivi, di cui almeno 2 professionisti. In Italia, se ne stimano 350mila, con una crescita del 20-25% annuo».

### Come conquistare audience online?

«Bisogna ascoltare il mercato. Essere molto competenti, offrire qualcosa di distintivo che sia in grado di fare la differenza. Individuare una nicchia interessata a ciò che abbiamo da offrire: prodotti, servizi, soluzioni. Arrivare sul mercato non è un punto di partenza, ma uno di arrivo, al termine di una riflessione. Il creator della porta accanto può avere anche più chance dei macro influencer perché il suo percorso di autenticità può dargli un vantaggio rispetto a figure molto più consolidate».

### Ma l'opportunità è solo per la GenZ?

«No. Questo è un fenomeno geograficamente e geograficamente trasversale che coinvolge tutti. Oggi è possibile monetizzare con YouTube, TikTok o Twitch e con i paywall Patreon e Onlyfans. Nel mio libro racconto di una bambina di sette anni che, scrivendo una lettera alla Lego, ne ha cambiato le linee produttive. Ma anche di Licia Fertz, che a 94 anni è diventata una stella dei social».

### Chi sono i silver users e perché stanno facendo la differenza?

«La popolazione invecchia. E la rete pure, popolandosi di silver users, ovvero utenti dai capelli d'argento. Se prima i meno giovani sembravano allergici al digitale, adesso capiscono e apprezzano lo strumento. Nel 2006, andava in rete solo il 25% dei settantenni, ora la percentuale è salita al 45%.



Sempre più spesso i "nonni digitali" consultano la posta elettronica, usano i motori di ricerca, prenotano i viaggi su internet e accedono al banking online. E poi c'è il fenomeno dei *granfluencer*, detti anche *Instagrans*, influencer in là con gli anni, seguitissimi dalla community dei loro coetanei: un pubblico sempre più numeroso e dedito allo shopping. Anche le classi più mature oggi usano la rete per dialogare, vendere e acquistare... La soglia di accesso alle piattaforme si è abbassata, ne è migliorata l'usabilità».

### Come farsi notare su LinkedIn, il social network dei professionisti e del lavoro?

«È importante posizionarsi, non essere generalisti. Qualche consiglio? Mettici la faccia, la tua: raccontati sempre in prima persona. Proponi storie avvincenti, in grado di attirare l'attenzione e coinvolgere. Integra i tuoi post con foto e video. Coinvolgi la tua community: ogni tuo post deve essere un invito all'azione. Non fare monologhi, ma dialoghi. Evita lo spam. Unisciti a gruppi che condividono i tuoi interessi. Pubblica contenuti origi-

nali, non limitarti a rilanciare quelli di altri. Usa bene hashtag e menzioni, senza abusarne. E poi, condividi, restituisci, studia».

### Strategie di personal branding?

«Essere autentici. Non è necessario dire tutto di sé, ma ciò che si dice deve essere genuino».

### E di employer branding?

«Anche i manager devono metterci la faccia, raccontarsi per ciò che sono ed esporsi. Non bisogna aver paura di farsi vedere e bisogna farlo adesso. Forse in futuro al posto del dirigente ci sarà un avatar, ma non sarà la stessa cosa. Solo chi c'è può far apprezzare sé stesso e la sua azienda».

### Uno dei fenomeni di questi tempi?

«Se vogliamo avere un'idea del futuro, guardiamo dove vanno i nostri figli e nipoti. Oltre 60 milioni di loro sono su Roblox, la più grande piattaforma di gioco online generata dal basso con milioni di giochi creati dagli utenti. Da tenere assolutamente d'occhio...».

Lucia Ingrosso

# Vendite: coordinamento e integrazione

Quali sono i cambiamenti attuali nella funzione commerciale? Quali tendenze e innovazioni emergono come più rilevanti? Esploriamo questi temi insieme ad aziende di spicco, partner, insieme a Manageritalia, del Commercial Excellence Lab (CEL) di Sda Bocconi: con Sapio e Olympus Italy approfondiamo il tema dell'integrazione organizzativa e dell'ottimizzazione dei processi di vendita.

Roberta Roncelli

**SAPIO:** la parola a **Stefano Cavenaghi**, general manager BU Industria



Stefano Cavenaghi

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

«Il nostro è un business ripetitivo e la funzione commerciale rappresenta ancor di più il riferimento, il volto dell'azienda verso i clienti.

Inoltre, svolge un ruolo di interfaccia con tutte le funzioni aziendali che concorrono all'erogazione dei servizi al cliente, che sono complessi per definizione, trattandosi di gas tecnici, specie in questo momento in cui i nostri prodotti e servizi hanno un ruolo chiave nell'aiutare le aziende industriali nel loro percorso di transizione energetica».

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

«Innanzitutto, il lancio di prodotti e servizi innovativi come quelli in ambito Iot. Inoltre, abbiamo digitalizzato diversi processi, creando un'area di interscambio dinamica per i contenu-

ti tecnico-commerciali necessari quotidianamente alla nostra forza vendita».

**L'attenzione all'esperienza e alla soddisfazione, insieme al bisogno di flessibilità, personalizzazione e velocità che le vendite devono gestire per rispondere alle diverse esigenze dei clienti, obbligano al coordinamento e all'integrazione tra le diverse funzioni aziendali. Cosa fate voi al riguardo?**

«Questo è un tema centrale, tanto più in un modello di servizio complesso come il nostro. Ci assicuriamo che la forza vendite abbia le giuste competenze per rispondere ai bisogni dei clienti e, allo stesso tempo, abbia anche le





competenze per intercettare bisogni che necessitano di maggiore approfondimento con il supporto di altre funzioni aziendali, creando quindi dei team di progetto interfunzionali specifici con un comune obiettivo: la soddisfazione del cliente».

**Quali sono le difficoltà maggiori che avete incontrato nel gestire integrazione e coordinamento tra la funzione commerciale e le altre funzioni aziendali, e come le avete superate?**

«Normalmente, le difficoltà sono dovute a priorità differenti, per cui i manager devono prima di tutto essere costantemente allineati fra loro su questo tema, così da trasmettere le priorità condivise ai team nelle diverse funzioni».

**Quali sono le soluzioni che avete adottato e hanno funzionato in proposito, concretamente?**

«Prima di tutto, l'attenzione al rispetto dei valori aziendali come prerequisito per vivere l'azienda: esiste un "gruppo change" trasversale che, attraverso incontri fisici a vario livello e comunicazione interna, favorisce la condivisione dei valori. Poi ci sono tante iniziative, fra le quali un'attenzione importante merita il sistema Nps come strumento di gestione del miglioramento continuo nell'erogazione dei servizi ai clienti».

**Quali sono lo scopo e i risultati della vostra partnership e collaborazione con il CEL di Sda Bocconi?**

«Il CEL rappresenta un interes-

santissimo canale di confronto permanente con i professori della Sda Bocconi e le aziende partecipanti sui temi più attuali del mondo sales e marketing. In questo modo tutti possono portare e prendere spunti di miglioramento a beneficio della professionalità della forza vendite».



Il Gruppo Sapiro è punto di riferimento in Italia per la produzione e la fornitura di gas industriali e medicinali e per i servizi di homecare e assistenza domiciliare integrata. Attraverso la rete capillare di sedi produttive, commerciali e delle aziende controllate, il Gruppo opera anche in Francia, Germania, Spagna, Slovenia e Turchia.

## OLYMPUS ITALY: la parola a **Giorgio Doni**, regional medical service BU manager, e **Stefano Ventavoli**, regional head commercial development and head of key account



Giorgio Doni



Stefano Ventavoli

# OLYMPUS®

Olympus Italy, azienda leader nella produzione di tecnologie di precisione ottiche e digitali, offre un contributo significativo alla medicina, alla scienza e all'industria. Quando raggiungono i consumatori, i loro prodotti high-tech aiutano a rendere la vita delle persone più sana, sicura e soddisfacente.

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

**<Doni>** «Nelle molteplici trasformazioni, uno dei passaggi rilevanti è stato il cambiamento del canale di assistenza tecnica da indiretta a diretta, affiancato dalla centralizzazione delle riparazioni in centri specializzati europei. Questo ha richiesto nuovi processi, figure dedicate e un team di customer care service per garantire un'esperienza senza soluzione di continuità per il cliente».

**<Ventavoli>** «L'evoluzione della funzione commerciale di Olympus è stata costante nel tempo, adattandosi alle sfide del mercato e alle nuove tecnologie. Concentrandosi esclusivamente sulla healthcare, Olympus ha ristrutturato la propria organizzazione per puntare sempre più a un approccio omnicanale. La chiave è l'integrazione di diverse funzioni commerciali che permettano di gestire i clienti in modo strategico».

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

**<Doni>** «Parallelamente, abbiamo introdotto nuovi approcci nella proposta di assistenza tecnica o tipologie contrattuali tailor made (es. InFocus), con

un'attenzione personalizzata alle esigenze specifiche dei clienti».

**<Ventavoli>** «Olympus si è sempre distinta per la sua capacità di innovare. Parallelamente, la trasformazione in 100% medicale ha ridefinito il customer target in modo più specifico e con visione strategica. Questa nuova prospettiva ha portato sempre più a un'attenzione verso la creazione di un'offerta mirata, con nuovi modelli di business e lo sviluppo di soluzioni a valore aggiunto, come il chatbot Eric per l'assistenza ai pazienti ([www.ericbotgemelli.it](http://www.ericbotgemelli.it))».

**L'attenzione all'esperienza e alla soddisfazione, insieme al bisogno di flessibilità, personalizzazione e velocità che le vendite devono gestire per rispondere alle diverse esigenze dei clienti, obbligano al coordinamento e all'integrazione tra le diverse funzioni aziendali. Cosa fate voi al riguardo?**

**<Doni>** «Grazie al programma di customer satisfaction management (csm), abbiamo identificato i touch point più rilevanti nelle interazioni con i nostri clienti e, attraverso meccanismi di raccolta dati, abbiamo evidenziato punti di forza e aree di miglioramento. Questo ci ha permesso di avere una visione di

trend temporali. Tuttavia, affiancando al csm il sistema voice of customer, siamo riusciti ad affinare ulteriormente la nostra capacità di verificare la soddisfazione del cliente, affrontando le singole esigenze in modo tempestivo e garantendo un livello di soddisfazione complessiva maggiore».

### Quali sono le difficoltà maggiori che avete incontrato nel gestire integrazione e coordinamento tra la funzione commerciale e le altre funzioni aziendali, e come le avete superate?

<Doni> «In questo contesto, una specifica rilevanza è rappresentata da progetti dedicati, come, ad esempio, il Service speed up project, che mira a migliorare l'efficienza del servizio clienti attraverso un'ottimizzazione dei processi aziendali».

<Ventavoli> «Abbiamo identificato alcuni livelli di interferenze in cui le principali sfide risiedono nella comunicazione interdipartimentale, che troppo spesso sembra frazionata in silos. Le principali strategie adottate includono lo sviluppo di soft skill, ma anche la revisione dei processi interni e il potenziamento nell'utilizzo del sistema di crm aziendale utilizzato realmente come piattaforma comune».

### Quali sono le soluzioni che avete adottato e hanno fun-

### zionato in proposito, concretamente?

<Doni> «Il Service speed up è una strategia per accelerare la trasformazione dei servizi di assistenza tecnica, ottimizzando assistenza tecnica, business unit e back office, con il supporto di CEL Bocconi. La progettazione di una governance integrata favorisce la collaborazione tra le entità aziendali, così come un programma di formazione specifico potenzia le competenze individuali. Inoltre, la revisione dei processi elimina inefficienze e favorisce coerenza e coesione, portando a un'accelerazione tangibile nella trasformazione del servizio e nell'ottimizzazione dell'integrazione interdipartimentale, migliorando efficienza e soddisfazione del cliente».

### Quali sono lo scopo e i risultati della vostra partnership e collaborazione con il CEL di SDA Bocconi?

<Doni> «Partecipando a progetti come Service speed up, implementiamo metodologie avanzate per gestire progetti complessi, arricchendo le competenze dei nostri collaboratori e contribuendo al loro sviluppo professionale, il tutto garantendo risultati significativi e di qualità».

<Ventavoli> «La collaborazione con il CEL Bocconi si concentra su networking, condivisione di best practice e sviluppo di competenze manageriali. Questa partnership ci permette di accedere a esperienze di successo con aziende leader e di adattarle al nostro contesto specifico». ■

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



## FLOATING THERAPY: SOSPESI NEL BENESSERE

La floating therapy è oggi uno dei servizi più richiesti all'interno delle spa, tanto che c'è chi parla di un vero e proprio trend del wellness. Si effettua da soli o in coppia all'interno di una vasca di acqua densamente salata (effetto Mar Morto), chiamata vasca di deprivazione sensoriale, in un ambiente che spesso ricorda una grotta dove sono in vigore delle regole rigide: assoluto silenzio, oscurità e assenza totale di distrazioni esterne, affinché ci si possa abbandonare a un abbraccio liquido e rassicurante.

Grazie alla densità dell'acqua sa-

lata, il corpo galleggia senza sforzo, liberandosi dal peso della gravità terrestre. Le tensioni muscolari si dissolvono, le articolazioni si rilassano e la mente può arrivare a uno stato di profonda tranquillità, favorendo anche la riflessione creativa. È un momento di totale connessione con sé stessi, un ritorno alle radici del proprio essere. C'è chi ha paragonato l'esperienza a quanto si vive nel ventre materno.

La floating therapy offre benefici, oltre il semplice rilassamento fisico, che sono stati studiati dal neuropsicologo clinico Justin Fein-

stein: riduzione dello stress e dell'ansia, diminuzione della pressione sanguigna e miglioramento della qualità del sonno. La floating therapy può inoltre contribuire ad alleviare il dolore muscolare, articolare e cronico, fornendo un ambiente privo di gravità che allevia la pressione sulle articolazioni e i muscoli. Si tratta dunque di una terapia dolce che costituisce un'opportunità per rigenerare corpo, mente e spirito, attraverso un'esperienza avvolgente che favorisce la pace interiore.

Per una floating therapy efficace, l'acqua ha solitamente una temperatura pari a quella corporea (36/37°) e la durata media di una sessione è di 60 minuti. È opportuno bere abbondante acqua prima della sessione ed evitare caffeina e pasti pesanti per favorire il rilassamento. Se si hanno preoccupazioni per la propria salute o se si soffre di condizioni mediche preesistenti, è consigliabile consultare un medico affinché l'esperienza sia sicura e adatta alle proprie esigenze. La terapia è da evitare se si hanno ferite aperte o infezioni alla pelle, poiché l'acqua della vasca potrebbe irritare o peggiorare la condizione. Le persone con problemi respiratori, come asma grave o apnea del sonno non trattata, dovrebbero evitare la floating therapy, poiché l'ambiente chiuso della vasca potrebbe causare disagio o peggiorare i sintomi.

In un mondo in cui il rumore e le distrazioni sembrano essere onnipresenti, la floating therapy rappresenta un'ancora di tranquillità, un rifugio in cui riscoprire l'equilibrio. Provare questa forma di terapia sviluppa la nostra capacità innata di trovare pace nel flusso mutevole della vita.

Claudia Corti



Caravaggio,  
*La Vocazione di San Matteo*,  
(part.), 1599-1600, San Luigi  
dei Francesi, Roma

**C**osa lega la Danae di Tiziano, I sette peccati capitali di Bosch, la Vocazione di San Matteo del Caravaggio e lo Chèque Tzank di Duchamp? Una sola risposta: il denaro.

Iconografia a parte, il rapporto tra arte e denaro ha radici lontane; è grazie agli scudi e ai ducati dei mercanti fiorentini che abbiamo avuto il Rinascimento, ed è grazie agli investimenti della borghesia di fine Ottocento se oggi i più grandi musei del mondo possono esporre collezioni dedicate agli artisti migliori di sempre.

Arte e denaro, binomio difficile da scindere, al punto che talvolta fanno più scalpore le quotazioni di mercato dell'opera stessa. Basterebbe pensare alle aste record in cui l'attenzione mediatica si concentra più sulla cifra astrono-

## I CONTI IN TASCA: ARTISTI ALLE PRESE CON IL FISCO

mica esborsata dal compratore che non sulla qualità o sul valore dell'opera (vedi Basquiat, Koons, il Salvator Mundi "forse" di Leonardo ecc.).

E per chi pensa che quello degli artisti coperti d'oro sia un fenomeno legato ai tempi moderni, ecco qualche spunto di riflessione direttamente dal 500.

Michelangelo accumulava denaro su denaro, possedeva fattorie, case e terreni nei dintorni di Firenze, aveva un deposito presso l'Ospedale fiorentino di Santa Maria Nuova e un conto corrente in una banca romana; eppure, visse sempre in stato di quasi indigenza, autocommiserandosi e definendosi povero, al punto che quando il padre gli chiese 100 scudi per consentire al fratello di aprire un'attività egli rispose "Io non ò denari. Questi che io vi mando me gli cavo dal cuore, e anche non mi par lecito domandarmene!"

Ben diverso l'atteggiamento di Leonardo: guadagnava somme pari a quelle di Michelangelo, lavorando per i più potenti committenti dell'epoca, eppure era quasi sempre al verde; lo stesso Vasari sottolinea a più riprese la sua scarsità di mezzi, che attribuisce all'estrema generosità del nostro genio preferito, il quale pare non si

tirasse mai indietro quando si trattava di aiutare economicamente chiunque ne avesse bisogno, purché dotato di ingegno e virtù.

Cifre vertiginose anche per Raffaello, che già partiva avvantaggiato rispetto ai colleghi, potendo contare su una sostanziosa eredità lasciategli dal padre, a cui si andarono a sommare i proventi delle commissioni papaline. Guadagnava, ma faceva anche girare il denaro. A differenza di Michelangelo, Raffaello amava circondarsi di collaboratori che ricompensava con generosità (così come le donne amate); i suoi cantieri erano costosi da mantenere, ma avere aiuti gli permetteva di poter acquisire più lavori in contemporanea.

Compensi più bassi, invece, per Andrea Del Sarto, il cui tariffario era piuttosto lontano da quello dei colleghi sopra menzionati. Ma anche se avesse chiesto di più, la sua sorte non sarebbe stata troppo diversa: morì praticamente in miseria per via delle spese smodate e senza ritegno della moglie Lucrezia.

Un destino familiare molto simile a quello del Pinturicchio, ma quella tra artisti e mogli piuttosto "disinvolve" con le finanze è tutta un'altra storia...

### CURIOSITÀ

Fu proprio per una questione economica, o forse solo per eccesso di protagonismo, che si ruppe il sodalizio tra André Breton, fondatore del Surrealismo, e Salvador Dalì, che il poeta francese ribattezzò non a caso con l'anagramma AVIDA DOLLARS!

## SBLOCCARE IL POTENZIALE DENTRO DI NOI

Il vostro attuale stipendio dipende dagli insegnanti che avete avuto durante la scuola dell'infanzia. Una scuola è certo importante sotto molti aspetti, ma perché lascia un segno così visibile nello stipendio di chi l'ha frequentata a distanza di decenni? È quello che si chiede Adam Grant citando una ricerca riportata nel suo libro dal titolo **Il potenziale nascosto. Sbloccare le nostre risorse più preziose per raggiungere grandi traguardi** (Egea editore, 2022, 312 pagine).

La prima risposta che ci fornisce l'autore è che i bravi insegnanti aiutano gli studenti a sviluppare abilità cognitive utili al futuro successo mediante la costruzione di un'impalcatura. Un termine preso in prestito dal mondo dell'edilizia (tradotto con *scaffolding* in inglese), dove l'impalcatura, o ponteggio, è "una struttura temporanea che consente alle squadre di lavoro di arrivare ad altezze superiori a quelle che potrebbero raggiungere con le loro sole forze: una volta terminata la costruzione, il supporto viene rimosso e da quel momento in poi l'edificio si regge da solo". Qui l'assunzione basilare è che in ogni bambino ci sia il potenziale per eccellere e che l'intelligenza di ognuno si esprima in diverse forme. Inoltre,

le aspettative che un buon insegnante/allenatore/manager ha su di noi spesso diventano profezie che si autoavverano. Quando gli altri credono nel nostro potenziale, è come se ci costruissero un'impalcatura, una struttura, appunto, per farci crescere. Non sempre però abbiamo accesso ai migliori mentori e i nostri genitori e insegnanti

non sempre sono in grado di darci la giusta struttura. Questo libro vuole essere esattamente questo: l'impalcatura giusta.

Il saggio è diviso in tre parti. La prima esplora le abilità caratteriali specifiche che ci catapultano verso nuove vette. La seconda è dedicata alla creazione di strutture in grado di sostenere la motivazione. La terza si concentra sulla costruzione di sistemi in grado di espandere le opportunità.

È proprio nella prima parte che l'autore indaga le radici del talento eccezionale e smonta molti dei

luoghi comuni che vogliono le persone più promettenti essere quelle che spiccano sin dall'inizio rispetto alle altre. In realtà, il punto da cui partono le persone non dice nulla su dove arriveranno, le loro doti sono coltivate mediante l'autoapprendimento continuo e non grazie a miracoli della natura.

In ambito sportivo, ad esempio, gli allenatori notano e scelgono atleti che esprimono una motivazione fuori dal comune. Una motivazione non innata, ma favorita da un allenatore (o insegnante) capace di rendere divertente l'apprendimento.

Come ci ricorda l'autore, per continuare a migliorare bisogna avere intra-

prendenza, disciplina e determinazione. Il successo non è tanto avvicinarsi il più possibile alla perfezione, ma superare quanti più ostacoli possibili lungo il tragitto.

Quindi, avete migliorato voi stessi oggi? Avete reso migliore qualcun altro, sempre oggi? Se la risposta è sì, allora è stata una buona giornata.



## L'ISOPENSIONE

*La mia azienda sta valutando di proporre ai dipendenti over 60 un accordo di isopensione, avrei bisogno di informazioni in merito, per poter decidere se accettare o meno.*

L.P. - Padova

Si tratta di un incentivo all'esodo a favore dei lavoratori prossimi alla pensione previsto dalla Riforma Fornero del 2012, a prescindere dal verificarsi di un'effettiva situazione di crisi aziendale. Tale strumento può essere utilizzato dai datori di lavoro con più di 15 dipendenti, attraverso un accordo sindacale. In questo accordo, il datore di lavoro si impegna, attraverso l'Inps, a corrispondere ai dipendenti in possesso di determinati requisiti, una prestazione di importo pari alla pensione che spetterebbe loro in base alle regole vigenti al momento della cessazione del rapporto di lavoro. Inoltre, il datore di lavoro continua a versare all'Inps la contribuzione previdenziale, come se i dipendenti fossero ancora in servizio, dalla data di cessazione fino al raggiungimento dei requisiti minimi per il pensionamento di vecchiaia o anticipato per anzianità (ma non Quota 103).

L'esodo incentivato può essere oggetto di accordi sindacali nell'ambito delle procedure di licenziamento collettivo, oppure nell'ambito di processi di riduzione di personale dirigente, conclusi con accordo firmato dall'associazione sindacale stipulante il contratto collettivo di lavoro di categoria. A seguito della sottoscrizione dell'accordo, i dipendenti interessati possono liberamente decidere di aderire o meno, tramite accettazione formale delle clausole in esso contenute. Se si opta per l'adesione, la cessazione del rapporto di lavoro viene formalizzata tramite un accordo di risoluzione consensuale.

I lavoratori coinvolti nel programma di ristrutturazione, per il quale il datore di lavoro deve presentare apposita fideiussione bancaria all'Inps, devono raggiungere i requisiti minimi per il pensionamento, di vecchiaia o anticipato, nei 4 anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro,

periodo elevato a 7 anni fino a tutto il 2026.

Il suddetto requisito sarà verificato dall'Inps e sarà condizione per la validità della cessazione del rapporto di lavoro stesso che, conseguentemente, proseguirà a tutti gli effetti fino al ricevimento della comunicazione di avvenuta verifica. La prestazione erogata dall'Inps fino al raggiungimento dei requisiti per il pensionamento definitivo non ha natura previdenziale e, pertanto, non è soggetta a rivalutazione annua. L'Inps ha anche considerato l'eventualità di una successiva nuova occupazione del lavoratore, come dipendente o autonomo, precisando che in tal caso non viene meno l'obbligo del versamento da parte del datore di lavoro. Pertanto, in questa circostanza, l'isopensione andrà a cumularsi con tali redditi. Il passaggio da isopensione a pensione effettiva non è automatico: entro il mese di scadenza dell'isopensione il lavoratore ha l'onere di presentare domanda di pensione alla sede Inps competente.

Occorre valutare anche i diversi aspetti conseguenti alla cessazione del rapporto di lavoro, con particolare riguardo alla prosecuzione delle coperture erogate dai Fondi ed Enti di welfare contrattuale. Al riguardo, consigliamo di rivolgersi alla sede territoriale Manageritalia a cui si è iscritti, per una consulenza individuale specifica, ma possiamo intanto anticipare alcune informazioni.

Per quanto riguarda l'assistenza sanitaria integrativa Fasdac, poiché, come chiarito dall'Inps, tale situazione non può essere assimilata a quella del pensionamento, avendo natura di prestazione a sostegno del reddito, si è stabilito di prevedere una distinta contribuzione per questa tipologia di iscritto al Fasdac: una forma di prosecuzione volontaria a contribuzione ridotta, il cui costo è pari a 2.800 euro annui.

Per il Fondo Mario Negri, invece, è utile precisare che l'isopensione è compatibile con la Rita e con tutte le prestazioni che possono essere richieste prima del raggiungimento del pensionamento definitivo.

# 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

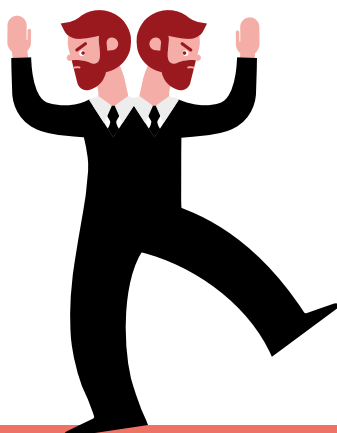
**ODONTOBI S.r.l.**  
Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)  
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413  
[odontobi@odontobi.it](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)



## Numero Speciale / Future AI

# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #104



02/ L'IA CI CLONA

04/ DATTI AL JOBBING

06/ TURISMO ARTIFICIALE

SAVE THE DATE:  
**JUMPSEAT LEADERSHIP**  
ONLINE, 11 LUG 2024

→ [https://bit.ly/CFMT\\_Incontro\\_PeterDocker](https://bit.ly/CFMT_Incontro_PeterDocker)

## Tutto sarà falso Anche il futuro

Domina il regno del verosimile. Per merito o, meglio, demerito dell'IA diventa ora ancora più facile generare il falso in ogni sua manifestazione visiva e di contenuti, vedi deep fake. Giustamente, il pragmatico retail futurist Howard Saunders in un recente post dal titolo *In the future everything will be fake*, fa notare che già ora la nostra vita quotidiana è fuori controllo: non sai mai bene se quello che senti e vedi è vero o falso. Tutto ciò che vediamo, tutto ciò che ci viene detto sarà adattato, migliorato, esagerato o semplicemente sarà falso: una truffa per fare soldi o una distorsione della verità

per spingerci in una direzione specifica. Di questo passo, alla fine, tutto sarà falso e non solo i profili professionali su LinkedIn o i cv maneggiati da algoritmi. Ora, però, qual è la vera questione a parte la falsificazione? Ovvio, la falsificazione della previsione. Questi esemplari di IA che vengono esposti come attrazioni da circo da fine Ottocento (“guardate, signore e signori, l'IA a due teste”) sono sì dei mostri, ma non di intelligenza. Sono solo un concentrato di potere statistico e basta. Un automatico farsi uguale delle cose a cui ora si attribuiscono compiti predittivi e previsionali che non sono nel Dna dell'IA.

Insomma, l'utilità dell'intelligenza artificiale è fuori discussione, ma è in discussione il suo utilizzo, perverso, di previsione del futuro. Utilizzarla nelle decisioni e intenzioni future significa ridursi a mera medietà statistica o, peggio, in una ripetizione conformistica di ragionamenti che escono solo dal passato e ci proiettano linearmente in un futuro falso, ipotecendo pure il presente. Se non si interviene collettivamente sui fini e sui perché vivere come si vive, finiremo in un mondo umano inchiodato in una dimensione di eterno presente riprodotto su basi statistiche, senza visioni e narrazioni di futuri preferibili. Un futuro fake.

# —AI update

## Una vacca da mungere



<https://brilliant.xyz>  
<https://tinyurl.com/6k8dx97a>  
<https://openai.com/index/introducing-gpts/>  
<https://tinyurl.com/5fka6hej>  
<https://elevenlabs.io>  
<https://neurips.cc>  
<https://www.perplexity.ai>

**Sfruttare senza più nessun riguardo alla logica. Tutto, ma proprio tutto, viene ora proposto e venduto come “powered by AI”. Un marchio, una garanzia o nuovi rischi?**



### —Occhio al futuro

#### IA in vista

Vi ricordate i Google glass? Ogni tanto qualcuno ci riprova, ora, ovviamente, con il magico brand AI. L'azienda statunitense Brilliant Labs ha costruito un paio di occhiali IA che possono fare un sacco di cose, tipo leggere e tradurre le parole nel campo visivo o cercare informazioni online di un monumento inquadrato. Direte: solito tentativo, l'ennesimo. Certo, comunque resta il fatto che mondo reale e digitale sono sempre più fusi e ben presto le aziende si dovranno confrontare con i loghi visivi e la tipografia spaziale. Con il tempo, gli occhiali IA diventeranno sempre meno appariscenti e sempre più potenti, pronti per il mercato di massa. Il prossimo iPhone forse dimora qui!

### —The ChatGPT futurist

#### Leggere il futuro nei fondi di IA

L'ultima fissa: *Use genAI to improve scenario planning*. Cosa ne penso lo potete leggere in copertina, quello che pensano gli strizzacervelli artificiali è semplice: l'IA predice il futuro meglio degli esperti umani. Come al solito hanno fatto qualche stupido test per prevedere eventi a tre mesi, mettendo in gara umani e algoritmi per dire poi che se la giocano. Certo, su quesiti chiari. L'idea errata di fondo è che le previsioni consistono solo nell'analizzare grandi quantità di dati del passato per poi calcolare il percorso futuro più probabile. Ma, così, viene fuori una “ciofecca” di scenario lineare. Il problema è che molte aziende, di tutte le dimensioni, utilizzeranno in futuro le previsioni dell'intelligenza artificiale.

## —L'IA ci copia

### Azienda clonata in un'ora

Prossima sfida: rendere l'attività non clonabile dall'IA. Già, perché "in futuro, qualsiasi cliente sarà in grado di clonare il vostro servizio in un'ora e spazzare via la vostra attività": così almeno afferma lo scrittore Ben Angel nel suo libro *The wolf is at the door*. La minaccia proviene dai nuovi strumenti di intelligenza artificiale. Angel avverte: «Se fornite un servizio di consulenza, un cliente malintenzionato potrà copiare la vostra attività utilizzando l'IA». E per farlo deve compiere solo due passi. Fase 1: raccogliere tutti i dati che avete reso disponibili negli ultimi anni. Fase 2: alimentare e addestrare l'IA (tipo ChatGPT) per creare un chatbot che imita il vostro stile, adotta le vostre strategie e applica le vostre tecniche. Dopodiché, il cliente non ha più bisogno di voi, soprattutto nei servizi. Se ha un problema, può semplicemente descriverlo al clone dell'IA.



## —La voce del padrone artificiale

### Ovviamente un fake

Nuove truffe. Dei criminali chiamano una madre e fingono di avere un falso messaggio da parte del figlio. Il bambino che singhiozza si sente ripetutamente in sottofondo. Tuttavia, la sua voce non è reale, ma è stata "clonata" con l'aiuto dell'intelligenza artificiale (termine tecnico: clonazione vocale). Con il provider Eleven Labs, trenta voci false costano 11 dollari al mese. E riconoscere i falsi? Nemmeno gli esperti ci credono più. Già oggi, le persone generate al computer hanno un aspetto così realistico che un soggetto sottoposto a test ne riconosce solo il 61%. Non solo: *The Economist* ha chiesto a 23 partecipanti alla conferenza specialistica NeurIPS se in futuro un fake potrà essere riconosciuto con mezzi tecnici. Diciassette esperti hanno risposto negativamente. Il trend? Nel mondo di domani potremo fidarci solo di ciò che accadrà nella stessa stanza. In futuro, sarà il mittente, non il messaggio sul web, a decidere.

## —Nuovi motori di ricerca

### Google perplessa?

Si chiama Perplexity e non lascia perplessi. Fai domande e ti risponde citando anche le fonti del resoconto. Poi, chiaro, si può obiettare sulle scelte ma intanto è una piccola rivoluzione e cliccare su lunghi elenchi di risultati di ricerca sarà presto un ricordo del passato. Se avete bisogno di una prima panoramica di un argomento (tipo chi sono i maggiori produttori di elicottero per fatturato), Perplexity vi aiuterà molto più velocemente di Google. Effetto collaterale: forse nessuno visiterà più i siti web. Questo tipo di ricerca supportata dall'IA si diffonderà rapidamente. La società di ricerche di mercato Gartner prevede che entro il 2026 le ricerche sui motori di ricerca tradizionali diminuiranno del 25%. Questo avrà conseguenze drammatiche per i media e il marketing. I siti web non potranno più vendere spazi pubblicitari e, di conseguenza, non potranno più pagare gli editori e il business dei contenuti si fermerà.

# —AI at work

## Umano, datti al jobbing



<https://tinyurl.com/zaw84fwd>  
<https://appronik.com>  
<https://www.figure.ai>  
<https://agilityrobotics.com>  
<https://ego-exo4d-data.org>  
<https://it.duolingo.com>  
<https://openai.com/index/sora/>  
<https://app.pixverse.ai/login>  
<https://aiff.runwayml.com>

***Devi correre, e di brutto, per trovare lavoro dopo averlo perso. Troppo facile dire che l'IA è la nostra migliore alleata in azienda.***

### —Darsela a gambe

#### L'IA in marcia verso di noi

E questa volta su due gambe. I robot umanoidi stanno per conquistare la vita quotidiana. Un miliardo di queste macchine saranno in uso entro il 2040. Gli aiutanti a due gambe si occuperanno presto di tutti i lavori più faticosi nell'industria e nell'agricoltura. Un business colossale, secondo Peter Diamandis, presidente della Singularity University. Grazie all'IA, i robot possono ora agire come gli esseri umani. Alcuni modelli sono già equipaggiati con la stessa tecnologia di ChatGPT. Segnali. Mercedes ha recentemente iniziato a utilizzare alle catene di montaggio i robot a due gambe del produttore Appronik, BMW sta testando il modello Figure dell'omonimo produttore e i robot a due gambe di Agility Robotics sono al lavoro presso Amazon già da tempo. Ci sono buone probabilità che gli umanoidi siano presto commercializzati. Tuttavia, non è attesa un'esplosione della tecnologia, come nel caso di ChatGPT, per l'enorme complessità del lavoro e del comportamento umano.

### —L'IA come regista

#### Un film già visto

Vi ricordate la protesta degli sceneggiatori a Hollywood? Beh, acqua passata. Ora che Sora, il "creating video from text" di OpenAi (che per ora crea un video della durata massima di 60 secondi sulla base di prompt), è arrivato, a farsela sotto sono altre professioni del cinema. Presto ognuno potrà essere il regista di sé stesso. Set, cameraman, tecnici delle luci, truccatori: tutto superfluo. In futuro, gli algoritmi produrranno ogni film immaginabile su richiesta, con gli stessi personaggi e in qualsiasi stile. Dimenticavo. Il magnate del cinema americano Tyler Perry voleva investire, quest'anno, 800 milioni di dollari in un nuovo studio. Nella sede di Atlanta dovevano essere costruiti altri dodici palcoscenici. Ma dopo aver visto i video dimostrativi di Sora, Perry ha messo da parte l'investimento. Il text to video scuoterà l'industria cinematografica fino alle fondamenta.

## —Piccolo check

### L'IA distrugge il lavoro?

Duolingo è una delle app più popolari per imparare le lingue. L'anno scorso, il produttore ha mandato a casa il 10% dei traduttori freelance che creavano contenuti didattici. Allo stesso tempo, Duolingo ha introdotto nuove funzionalità basate su ChatGPT. La società fintech Klarna ha licenziato 700 dipendenti lo scorso anno giustificandosi che il chatbot nel suo servizio clienti "fa da solo il lavoro di 700 agenti di call center". Due indizi non fanno una prova, ma molti guru di sventura tuonano graphic designer, copywriter, traduttori, fotografi di prodotti, video editor, illustratori, scrittori tecnici, designer 3D, designer di logo, correttori di bozze, agenti di call center... "sarete disoccupati tra 6 e 24 mesi". Mustafa Suleyman, cofondatore di DeepMind (Google), era uno dei più eccitati "guru terroristi": "Fra tre o cinque anni, ci sarà un'intelligenza artificiale competente", ovvero macchine che svilupperanno autonomamente prodotti, li commercializzeranno e guadagneranno denaro. Un'intelligenza artificiale così potente distruggerà molte professioni, minacciando guerre e disordini sociali. Ok, funziona sempre bene ai Ted Talks, ma quanti posti di lavoro verranno distrutti dall'IA si può solo stimare. Lo scenario? Secondo Gartner, entro il 2025 gli strumenti di IA saranno utilizzati nel 70% di tutti i processi che coinvolgono testi o dati, mentre nel 2023 lo erano solo nel 10%. L'avanzamento dell'IA sarà più evidente nelle posizioni entry-level, in quanto molte attività possono essere automatizzate. A lungo termine, questo aumenterà la complessità. I neoassunti di domani svolgeranno compiti che oggi sono ancora svolti dal middle management.



## —Ricerca & sviluppo

### Cercati un altro lavoro

Ora l'IA punta in alto. Sostituire i ricercatori. Normalmente, sono necessari molti anni di lavoro in laboratorio per valutare usi off label di un farmaco. A Genentech sono bastati nove mesi, grazie a un algoritmo. Ha esaminato milioni di opzioni e ha scoperto che il farmaco poteva funzionare anche sulle cellule intestinali. Deepmind, invece, ha scoperto 2,2 milioni di nuovi composti cristallini che potrebbero contribuire allo sviluppo di nuove batterie e superconduttori. Secondo i ricercatori, ci sarebbero voluti 800 anni di lavoro di laboratorio convenzionale per scoprire i composti. L'IA farà fare grandi passi in avanti non solo nella ricerca ma nei fatturati. Non è un caso che l'azienda farmaceutica svizzera Roche abbia sviluppato un proprio strumento di IA chiamato RocheGPT! Attualmente ci vogliono dai 12 ai 15 anni prima che un farmaco sia pronto per il mercato. Il Boston Consulting Group stima che l'IA potrebbe ridurre i tempi e i costi fino al 50%. Vero, ma anche con un aumento dei rischi, che però di norma si spalma, cinicamente, sul corpo del paziente.



## —AI tourism

### Artificiale ma non troppo

***Alberghi e dintorni. Se voi siete speciali, l'IA farà cose speciali per voi. Se voi siete diversi, l'IA farà cose diverse per voi. Insomma, se voi siete intelligenti, l'IA farà cose intelligenti per voi. Altrimenti, farà cose uguali per tutti. Semplice automazione. Morale: buttatevi a capofitto nell'IA, ma occhio a non strafare.***

#### —Made by human

##### L'albergo troppo umano

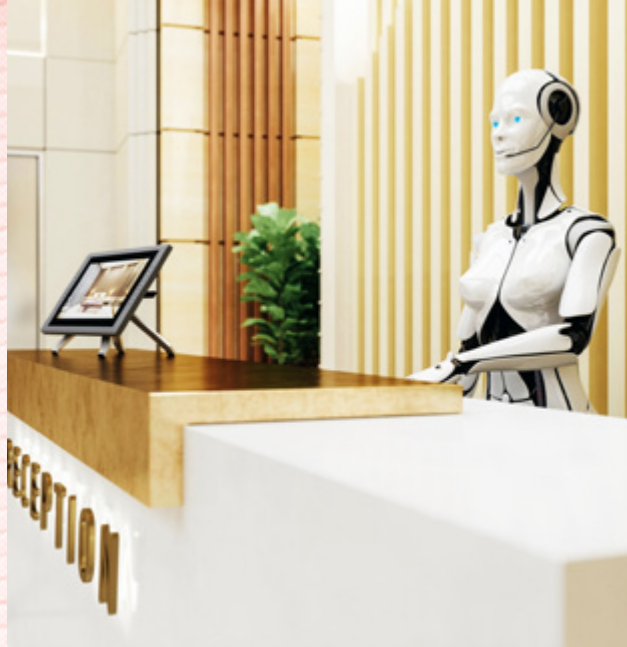
Ci stiamo muovendo verso un mondo in cui "AI inside" è ovunque. In futuro, ogni macchina, ogni sito web, ogni dispositivo, ogni oggetto e ogni servizio avrà un componente di IA. Ciò significa che anche le offerte si assomiglieranno sempre di più. Come mette in guardia Kyle Chayka nel suo recente saggio *Filterworld: how algorithms flattened culture*, questa tirannia porta a un appiattimento della cultura e delle esperienze. Il mondo intero sta diventando sempre più "Instagram-friendly" e, quindi, più uniforme, con caffetterie che hanno lo stesso aspetto in tutto il mondo: arredamento minimalista, legno alle pareti, avocado toast nel menu. La via d'uscita: un albergo che ti libera dall'assillo delle tecnologie sempre più invadenti. Il futuro detox non è solo la stanza, ma l'esperienza "AI free". "Made by human" come nuovo marchio di garanzia di esperienze umanamente all inclusive ed esclusive. E, ricordate: presto la maggior parte delle aziende gestirà i contatti con i clienti tramite chatbot sempre più evoluti e quasi indistinguibili dalle persone reali. Ma attenzione: come chiarisce un articolo del *Wall Street Journal*, "Se una persona in carne e ossa dà un consiglio, i clienti lo accettano 8 volte di più".

#### —Effetto sartoriale

##### IA: un abito su misura

Se volete che l'IA esalti le forme del vostro pensiero, beh, allora dovete puntare tutto sulla personalizzazione estrema. Non si tratta di programmare da esperto una propria IA, come fanno le grandi e medie imprese, ma più semplicemente di usare tool con cui creare l'IA, senza (saper) scrivere una riga di codice. Milioni di versioni personalizzate di ChatGPT già esistono grazie a GPT Store e GPT Builder, con cui potete trasferire la vostra personale conoscenza o quella di un esperto. Vale per il solito OpenAI, ma anche per molti altri software di IA.





## —IA avanti tutta Usi e abusi

Spulciando nelle statistiche dei cosiddetti paesi tecnologicamente evoluti (tipo Germania), si scopre che il settore dell'ospitalità sta già ampiamente giocando con l'IA. Il 64% degli albergatori ha sperimentato tool come ChatGPT, il 55% ritiene che l'IA rivoluzionerà il settore alberghiero e almeno il 50% prevede di integrarla nelle proprie attività già entro il 2024. Questi dati non fanno altro che confermare una vecchia indagine PwC del 2021, secondo la quale l'86% degli amministratori delegati riteneva che l'IA sarebbe diventata una "tecnologia mainstream" nella loro organizzazione nei prossimi cinque anni. Come però è giusto che sia, grandi aspettative producono grandi delusioni. Chi non si aspetta nulla, invece, può rimanere piacevolmente sorpreso. Detto in altro modo: le tecnologie di IA sono efficienti ed efficaci solo quanto chi le utilizza. Ciò significa che se non si è in grado di utilizzare correttamente queste tecnologie, possono essere controproducenti, costose e persino portare all'insoddisfazione dei clienti. Poi ci sono i falsi miti. ChatGPT non è l'intelligenza artificiale, ma solo un'intelligenza artificiale fra le tante, così come Volkswagen non è l'auto (anche se lo slogan "VW Das Auto", introdotto nel 2007, affermava proprio questo), ma solo un'auto fra le tante. Di fatto, è solo la punta dell'iceberg delle soluzioni proposte. La parte sommersa è cento volte più grande di quella visibile in superficie. Le risorse dell'IA tendono all'infinito. Non finisci di conoscere un'applicazione che ne tirano fuori un'altra. Molte spariranno, molte si aggiungeranno. Come Claude di Anthropic, il nuovo tuttofare finanziato da Amazon o Gemini di Google.

## —Il turismo che verrà Speriamo intelligente

Nessuna intelligenza può vedere il futuro. Neanche quella artificiale. E nessuno sa come viaggeremo in futuro e come sarà, per esempio, l'albergo del futuro (e, vi prego, lasciamo perdere gli esercizi di fantascienza, con alberghi volanti e camerieri fluttuanti). Ma una cosa la sappiamo, da sempre. Che cercheremo di salvare parte della nostra avventura umana. Il valore dell'autenticità aumenterà. La spinta verso la pervasiva tecnologia che tutto vede e tutto controlla, l'intelligenza artificiale e l'accesso virtuale al nostro lavoro non farà altro che rafforzare la tendenza di *La vita è altrove* (libro di Milan Kundera, tra l'altro). Avremo bisogno di una disconnessione sempre più vera e diventerà sempre più difficile ottenerla. Il turismo e l'ospitalità come un rifugio anche per i viaggi d'affari, dove la tecnologia è presente ma distante dalla mia esperienza umana. Ora, non vogliamo tormentarti con la fenomenologia della percezione del filosofo francese Maurice Merleau-Ponty, ma gli umani non sono delle macchine, bensì dei fenomeni di percezione: esistono nel concreto mondo della vita. Il turismo come oasi del mondo reale e l'albergo come luogo "vicino". Alla fine, la domanda è molto semplice: cosa è sostenibile per un essere umano?



SCARICA IL LIBRO:

**Il mio futuro è intelligente**

<https://tinyurl.com/tr2btkwp>



# AI WORLD ORDER

## UNIPOLARE, BIPOLARE E MULTIPOLARE



Come fa notare il politologo Ian Bremmer, non viviamo più in un mondo unipolare, bipolare o multipolare, ma in una superpotenza a più strati che si respingono e attraggono. Perché? Semplicemente perché non abbiamo più superpotenze multidimensionali, cioè paesi che esercitano un potere globale in ogni ambito. E niente superpotenze significa niente ordine globale unico. Al contrario, quello che abbiamo oggi è un ordine mondiale multiplo, separato ma sovrapposto. La tesi non è niente male ed è confortata da dati e argomentazioni. Vediamole in estrema sintesi. L'attuale ordine mondiale si divide effettivamente in tre diversi ambiti: un ordine di sicurezza (militare), un ordine economico e un ordine digitale (artificiale). Per ora, l'ordine militare è ancora dominato da un unico stato, gli Stati Uniti. L'ordine economico, invece, è più frammentato; le grandi potenze Usa e Cina si contendono la posizione di leader all'interno di questo ordine. Mentre altre potenze, come l'Europa o l'India, possono avere voce in capitolo. A differenza degli altri due ordini, quello digitale e dell'IA è ancora in fase di assestamento (e combattimento). L'esercito delle aziende che si occupano di IA è largamente dominato dagli Stati Uniti. I giganti

tecnologici americani godono di un netto vantaggio, quasi monopolistico, nell'adozione delle applicazioni di IA. Delle 40 maggiori aziende per capitalizzazione di mercato in ambito IA, il 70% proviene dagli Stati Uniti. Ma questo non garantisce un ordine unipolare. Per un semplice motivo: il panorama della ricerca e dei brevetti è molto più diversificato. Dei 2000 studi più rilevanti sull'IA presenti nel database della letteratura di *Web of Science* tra il 1991 e il 2023, circa il 20% è stato scritto da autori cinesi. Gli autori statunitensi occupano il secondo posto, con circa il 15% delle pubblicazioni sull'IA, mentre l'India, che occupa il terzo posto, ha poco meno del 6%, seguita da vicino da Russia, Regno Unito e Spagna. L'alto livello di ricerca sull'IA in Cina è confermato anche dagli unicorni IA di maggior successo nel 2023 (22% aziende cinesi). Si prospetta uno scontro da "disturbo bipolare" dei due grandi contendenti. Difficile fare previsioni, ma una cosa è certa, le aziende tech, che possiedono le tecnologie, plasmeranno in modo significativo il paesaggio digitale e determineranno anche le agende politiche dei governi nazionali, declassati a personale "in prima linea" per le corporation. Si prospetta intanto una nuova guerra fredda artificiale fra Occidente e Oriente.



 c f m t 30

# CFMT 3.0

UPGRADE  
THE FUTURE

DA 30 ANNI CFMT OFFRE ALLE AZIENDE E  
AI MANAGER GLI STRUMENTI DEL FUTURO.  
PER UNA FORMAZIONE SENZA TEMPO.



UN EVENTO  
IMPERDIBILE,  
ISCRIVITI ORA:  
[WWW.CFMT.IT](http://WWW.CFMT.IT)

**10.09.24**  
EAST END STUDIOS (MI)

Vacanze più serene con

# ASSICURAZIONE VIAGGI

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



Per i viaggi di studio

# VIAGGI STUDY & STAGE

*Per proteggere durante gli stage di studio all'estero*

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!**



## INDENNITÀ DI DISOCCUPAZIONE NASPI 2024

*Interviene in caso di disoccupazione involontaria del lavoratore, erogando una rendita mensile per un periodo di tempo variabile. Vediamo i massimali per il 2024, le condizioni di accesso e le informazioni utili*

La Naspi può essere richiesta in caso di disoccupazione involontaria del lavoratore dovuta a qualsiasi tipologia di licenziamento, compreso quello disciplinare per giustificato motivo soggettivo o per giusta causa, scadenza del contratto a termine, dimissioni per giusta causa, alcuni eventi che danno luogo alla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro (vedi box a pagina 68).

### Requisito contributivo/ lavorativo minimo

Occorre avere almeno 13 settimane di contribuzione, versata nei 4 anni precedenti la disoccupazione. Sul sito web dell'Inps sono disponibili informazioni dettagliate in merito alle tipologie di contribuzione e di attività utili al raggiungimento dei requisiti.





## Misura

La rendita mensile si calcola prendendo a riferimento la retribuzione imponibile contributiva degli ultimi 4 anni, divisa per le settimane di contribuzione e moltiplicata per 4,33: l'importo inizialmente erogato sarà pari al 75% del risultato dell'operazione nel caso non sia superiore a 1.425,21 euro, altrimenti si aumenta di un importo pari al 25% del differenziale tra l'importo calcolato e i 1.425,21 euro.

L'indennità mensile non può in ogni caso superare il tetto massimo di 1.550,42 euro fissato per il 2024.

L'assegno iniziale si riduce ogni mese del 3% a partire dal primo giorno del sesto mese di fruizione, oppure dal primo giorno dell'ottavo mese per gli over 55 al momento della presentazione della domanda. La Naspi non soggiace al prelievo del 5,84% previsto dalla legge 41/86.

## Durata

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

## Dichiarazione di immediata disponibilità

La presentazione della domanda di Naspi equivale a rendere la Dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro (Did).

Nei 15 giorni successivi alla presentazione della domanda, il richiedente deve recarsi presso il centro per l'impiego per la stipula del patto di servizio personalizzato. In mancanza, l'assicurato è convocato dal centro per l'impiego. L'erogazione della Naspi



## QUANDO SPETTA LA NASPI

### DIMISSIONI PER GIUSTA CAUSA

Sono generate da mancato pagamento della retribuzione; molestie sessuali nei luoghi di lavoro; demansionamento; mobbing; conseguenze legate a trasferimenti di azienda, trasferimento della sede di lavoro non sorretto da "comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive"; comportamento ingiurioso del superiore gerarchico nei confronti del dipendente.

**Nell'ipotesi di dimissioni a seguito del trasferimento del lavoratore ad altra sede della stessa azienda,** ricorre la giusta causa delle dimissioni qualora il trasferimento non sia sorretto da comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive e ciò indipendentemente dalla distanza tra la residenza del lavoratore e la nuova sede di lavoro.

Fatto salvo il caso in cui le dimissioni siano determinate da mancato pagamento della retribuzione, il lavoratore dovrà corredare la domanda di documentazione da cui risulti la sua volontà di difendersi in giudizio nei confronti del comportamento illecito del datore di lavoro (allegando diffide, esposti, denunce, citazioni, ricorsi d'urgenza ex art. 700 c.p.c., sentenze ecc. contro il datore di lavoro, nonché ogni altro documento idoneo), impegnandosi a comunicare l'esito della controversia giudiziale o extragiudiziale.

**Nel caso in cui l'esito della lite dovesse escludere la sussistenza della giusta causa di dimissioni,** l'Inps procederà al recupero di quanto pagato a titolo di indennità di disoccupazione, così come avviene nel caso di reintegra del lavoratore nel posto di lavoro, successiva a un licenziamento illegittimo che ha dato luogo al pagamento dell'indennità di disoccupazione. Per tale motivo, l'operatore Inps che riceve la domanda deve avvisare il lavoratore che il riconoscimento dell'indennità di disoccupazione sarà provvisorio, fino alla comunicazione dell'esito della controversia.

Con la circolare n. 21 del 10 febbraio 2023 l'Inps ha confermato il diritto alla Naspi in caso di cessazione del rapporto di lavoro per dimissioni per giusta causa, recesso del curatore o risoluzione di diritto durante la procedura di liquidazione giudiziale.

è infatti condizionata dalla regolare partecipazione alle iniziative di attivazione lavorativa, nonché ai percorsi di riqualificazione professionale proposti dai servizi competenti.

Nel patto di servizio personalizzato sottoscritto con il centro per l'impiego viene riportata la disponibilità del disoccupato a partecipare alle misure di politica attiva per la ricollocazione e ad accettare congrue offerte di lavoro.

In caso di inosservanza, è stato introdotto un sistema di sanzioni proporzionali che vanno dalla decurtazione di una frazione o di un'intera mensilità di prestazione fino alla decadenza dalla prestazione stessa e dallo stato di disoccupazione.

### Presentazione della domanda

La domanda per accedere alla Naspi va presentata

per via telematica entro il termine di decadenza di 68 giorni che decorrono:

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

I canali utilizzabili:

- online, tramite servizi telematici accessibili diret-

### RISOLUZIONE CONSENSUALE A SEGUITO DI LICENZIAMENTO PER GIUSTIFICATO MOTIVO OGGETTIVO

La tutela interviene anche nei casi di conciliazione presso le Direzioni territoriali del lavoro, a seguito della procedura di comunicazione preventiva che le aziende devono attivare prima di procedere a un licenziamento per giustificato motivo oggettivo, quello che viene comunemente denominato "licenziamento per motivi economici", a seguito di operazioni di ristrutturazione aziendale.

Tale procedura porta a una risoluzione consensuale del rapporto di lavoro. Si riferisce ai lavoratori che rientrano nella sfera di applicazione dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori, ne sono pertanto esclusi i dirigenti. Ai lavoratori che operano presso aziende con meno di 15 dipendenti non è previsto dalla legge il ricorso alla procedura di conciliazione, né la possibilità di accedervi volontariamente.

### RISOLUZIONE CONSENSUALE A SEGUITO DI RIFIUTO DEL TRASFERIMENTO

Il diritto alla Naspi viene riconosciuto anche nell'ipotesi di risoluzione consensuale a seguito del rifiuto da parte del lavoratore al proprio trasferimento ad altra sede della stessa azienda distante oltre 50 chilometri dalla residenza del lavoratore e/o mediamente raggiungibile in 80 minuti, o oltre, con i mezzi di trasporto pubblico.

Ciò anche se le parti in sede di conciliazione convengono sulla corresponsione di somme a vario titolo, talvolta consistenti, diverse da quelle spettanti in relazione al pregresso rapporto di lavoro.

### DIMISSIONI DELLE LAVORATRICI MADRI E DEI LAVORATORI PADRI

L'indennità spetta alle lavoratrici madri e ai lavoratori padri che si dimettono volontariamente durante il periodo in cui è previsto il divieto di licenziamento, ovvero dall'inizio del periodo di gravidanza (300 giorni prima della data presunta del parto) fino al compimento del primo anno di età del bambino.

Per quanto riguarda il padre, il diritto alla Naspi si acquisisce sia nel caso di fruizione del congedo di paternità obbligatorio di 10 giorni, previsto per la generalità dei casi, sia nel caso di fruizione del congedo di paternità alternativo, a seguito del venir meno della figura della madre per morte, grave infermità e abbandono del figlio, o di affidamento esclusivo del figlio al padre.



tamente dal cittadino con apposito pin, attraverso il portale dell'Inps;

- tramite patronati/intermediari dell'Inps.

Il periodo durante il quale il lavoratore percepisce l'indennità sostitutiva del preavviso si considera lavorato. Pertanto, se il lavoratore licenziato viene esonerato dal prestare in servizio il preavviso e il datore di lavoro gli corrisponde la relativa indennità, il termine ultimo per la presentazione della domanda è il 68° giorno a partire dall'ultimo giorno di preavviso indennizzato.

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

### Pagamento

Si ha diritto all'indennità a partire:

- dall'ottavo giorno successivo alla data di cessazione (o di scadenza del periodo di mancato preavviso), se la domanda è stata presentata entro l'ottavo giorno;
- dal giorno successivo a quello di presentazione della domanda, nel caso in cui questa sia presentata dopo l'ottavo giorno, ma comunque nei termini di legge.

Per poter ottenere una nuova indennità, dopo un successivo periodo di lavoro, è necessario che sia trascorso il cosiddetto "anno mobile", cioè un periodo di 365 giorni a partire dalla data di inizio della prima prestazione. In tal caso, i periodi contributivi che hanno già dato luogo a erogazione delle prestazioni di disoccupazione sono esclusi dal computo della contribuzione utile.

### Nuova attività lavorativa in corso di prestazione

Sono in stato di disoccupazione le persone che rilasciano la Did e che, alternativamente, non svolgono attività lavorativa sia di tipo subordinato che autonomo, oppure sono lavoratori il cui reddito da lavoro dipendente o autonomo corrisponde a un'imposta lorda pari o inferiore alle detrazioni spettanti ai sensi dell'art. 13 del Testo unico delle imposte sui redditi, di cui al dpr 917/1986.

Nel caso di lavoro dipendente e parasubordinato (collaborazioni), la soglia di reddito di riferimento è di 8.500 euro annui, mentre nel caso di lavoro autonomo è di 5.500 euro annui.

Il termine della sospensione è accertato d'ufficio e il lavoratore interessato non ha alcun onere di comunicazione nei confronti del servizio competente.

La contribuzione versata durante il periodo di sospensione è utile ai fini della valutazione dei requisiti di accesso alla Naspi e per la determinazione della sua durata.

In caso di prestazione di lavoro autonomo occasio-

## NUOVA ATTIVITÀ LAVORATIVA IN CORSO DI PRESTAZIONE: SITUAZIONI CHE SI POSSONO VERIFICARE

**In caso di rioccupazione con contratto di lavoro subordinato inferiore a 6 mesi e con un reddito annuo presunto inferiore a 8.500 euro.**

Diritto alla prestazione, a condizione che venga comunicato all'Inps il reddito annuo presunto. Se si richiede il "cumulo" reddito/indennità, si potrà continuare a percepire la Naspi ridotta in misura pari all'80% del reddito presunto; in caso contrario, la prestazione viene sospesa per tutta la durata del nuovo rapporto di lavoro.

**In caso di rioccupazione con contratto di lavoro subordinato di durata superiore a sei mesi.**

La prestazione decade. Tuttavia, se il nuovo rapporto di lavoro cessa anticipatamente (ad esempio, per mancato superamento del periodo di prova), è possibile presentare una nuova domanda di Naspi, ma non richiedere il ripristino del pagamento della precedente prestazione perché decaduta.

nale, l'indennità Naspi è interamente cumulabile con i compensi derivanti dallo svolgimento di tale tipologia di lavoro nei limiti di importo non superiore a 5.000 euro annui.

### Comunicazione reddito presunto

I beneficiari di disoccupazione Naspi che hanno dichiarato il reddito presunto da prestazioni professionali devono effettuare la stessa operazione anche nell'eventuale secondo anno di durata dell'indennità, anche qualora il reddito corrisponda a zero euro. Tutti gli iscritti alla Gestione separata sono tenuti alla dichiarazione del reddito presunto – anche se pari a zero – pur in assenza di svolgimento di attività di lavoro. Questa dichiarazione deve essere resa, prioritariamente, in domanda o, in alternativa, entro un mese dalla data di presentazione della stessa, a pena di decadenza del diritto all'indennità di disoccupazione.

Sempre entro un mese dalla domanda della Naspi, è necessario comunicare il reddito annuo che si presume di trarre da uno o più rapporti di lavoro subordinato part-time rimasti in essere all'atto di presentazione della domanda di Naspi conseguente alla cessazione di altro rapporto di lavoro di cui si era titolari.

### Contribuzione figurativa

La contribuzione figurativa, con riferimento ai periodi di fruizione della Naspi, viene accreditata fino a un importo massimo pari a 1,4 volte l'assegno di disoccupazione e non più sulla retribuzione media percepita alla data della cessazione.

Tuttavia, è prevista una norma di salvaguardia che interesserà la parte di pensione calcolata con il sistema retributivo, in base alla quale se il periodo in cui si percepisce la Naspi dovesse diminuire la retribuzione media pensionabile, questo non verrà preso in considerazione nel calcolo della pensione e verrà utilizzata solo l'anzianità contributiva maturata ai fini del calcolo medesimo.

### Incentivo all'auto imprenditorialità

Il lavoratore può richiedere la liquidazione anticipata in un'unica soluzione dell'importo complessivo del trattamento che gli spetta, e che non gli è stato ancora erogato, a titolo di incentivo per l'avvio di un'attività di lavoro autonomo o di impresa individuale, oppure per la sottoscrizione di una quota di



capitale sociale di una cooperativa nella quale il rapporto mutualistico ha come oggetto la prestazione di attività lavorative da parte del socio.

L'erogazione anticipata in un'unica soluzione della Naspi non dà diritto alla contribuzione figurativa. Chi intende avvalersene deve trasmettere online all'Inps, a pena di decadenza, la domanda di anticipazione entro 30 giorni dalla data di inizio dell'attività lavorativa autonoma o d'impresa individuale o dalla data di sottoscrizione di una quota di capitale sociale della cooperativa.

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

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

Nella domanda di anticipazione in unica soluzione occorre indicare il reddito che si prevede di percepire per l'anno in corso. In proposito, è importante rivolgersi a un Patronato per la necessaria assistenza. ■

# ELETTI I NUOVI ORGANI DIRETTIVI

*Dalle Assemblee delle 14 Associazioni di Manageritalia conferme e nuove nomine*

Con il mese di giugno si è conclusa la tornata elettorale delle Associazioni territoriali di Manageritalia. Durante le assemblee gli associati hanno scelto i loro rappresentanti nel consiglio direttivo - che resterà in carica per il prossimo quadriennio 2024-2028.

I consigli direttivi - una volta insediati - hanno nominato l'assetto di vertice di ciascuna Associazione (presidenti - vicepresidenti e giunta esecutiva).

## MANAGERITALIA CAMPANIA

<b>Presidente</b>	Ciro Turiello
<b>Vicepresidenti</b>	Rossella Bonaiti - Francesca Maciocia
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Virgilio Barbati - Andrea Guadalupi
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Ferdinando Chianese - Maria Federica Cordova - Valerio De Martino - Alessandro Legora De Feo - Daniele Montella - Paola Pisano
<b>Revisori</b>	Martina Della Mura - Filippo Genna - Vincenzo Santoriello
<b>Probiviri</b>	Giovanni De Angelis - Lelio De Nicola - Giuseppe Testa

## MANAGERITALIA FRIULI VENEZIA GIULIA

<b>Presidente</b>	Stefano De Martin
<b>Vicepresidenti</b>	Manuela Braiuca - Sandro Caporale
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Anna Franz - Roberto Raspolini
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Stefano Cavallo - Alessandro de Pol - Annalisa Giuressi - Gian Luca Gortani - Alessandro Quaglio - Roberto Tavano
<b>Revisori</b>	Nicolò Pennino (presidente) - Claudio Guerra - Martina Pluda
<b>Probiviri</b>	Mauro Bensi (presidente) - Fulvio Antonelli - Andrea Giovanni Villa

## MANAGERITALIA LAZIO, ABRUZZO, MOLISE, SARDEGNA, UMBRIA

<b>Presidente</b>	Tommaso Saso
<b>Vicepresidenti</b>	Massimo Cicatiello - Maria Antonietta Mura
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Roberto Saliola - Gaetano Torino
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Francesco Antonelli - Marco Bordin - Gian Mario Braidò - Ciro Buondestino - Marcello Coletti - Cristiano Erriu - Paolo Fedi - Marco Lorenzin - Marcella Mallen - Carlo Messina - Daniela Paliotta - Anna Ponzianelli - Fabrizio Sisti - Cristiana Torre - Marina Trezza - Paola Vignoli
<b>Revisori</b>	Nicola Papa (presidente) - Roberto Di Cosimo - Alessandro Tasini
<b>Probiviri</b>	Franco Buttara (presidente) - Dan Chebac - Maria Tringali

## MANAGERITALIA EMILIA-ROMAGNA

<b>Presidente</b>	Cristina Mezzanotte
<b>Vicepresidenti</b>	Carla Reggiani - Jader Sabbi
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Serena Borelli - Daniele Ganapini - Paolo Longobardi - Andrea Meneghini - Andrea Vivi
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Stefano Bigi - Stefania Cocorullo - Davide Croci - Mario Mantovani - Mattia Pace - Francesca Pasquini - Stefan Weultjes
<b>Revisori</b>	Monica Nardi (presidente) - Carlo Colletti - Marco Comini
<b>Probiviri</b>	Domenico Arato (presidente) - Marco Melega - Massimo Ragni





## MANAGERITALIA LIGURIA

<b>Presidente</b>	Monica Nolo
<b>Vicepresidenti</b>	Dario Ballerini - Gianluca Frisone
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Maurizio Panariello - Luc Pénaud
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Costantino Camerano - Fabrizio Crocco - Anna Maria De Benetti - Lucia Frison - Maurizio Introna - Simona Lombardi - Matteo Massa - Marco Navone - Federico Tarallo - Anna Zanuttini
<b>Revisori</b>	Paolo Campanella (presidente) - Gianvittorio Frezza - Severino Savarese
<b>Probiviri</b>	Ezio Capra (presidente) - Alfredo Barbini - Enrico Torre

## MANAGERITALIA MARCHE

<b>Presidente</b>	Dino Elisei
<b>Vicepresidenti</b>	Mauro Arioli - Alessandro Baldi
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Gabriella Manella - Paolo Moscioni - Claudio Tausani
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Lorenzo Buldrini - Stefania Cimino - Alessio Gnaccarini - Eraldo Rossini - Roberto Ruocco
<b>Revisori</b>	Luca Tombolini (presidente) - Renzo Libenzi - Patrizia Potente
<b>Probiviri</b>	Mario Picchio (presidente) - Giuseppe Baldassarrini - Gino Romiti

## MANAGERITALIA LOMBARDIA

<b>Presidente</b>	Paolo Scarpa
<b>Vicepresidenti</b>	Antonio Bonardo - Tiziana Vallone
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Mariolina Brovelli - Ignazio De Lucia - Gian Mario Gambirasio - Luisa Quarta
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Marco Ballarè - Roberto Beccari - Lara Bolognesi - Giulietta Branduardi - Luigi Catalucci - Damiano De Crescenzo - Vincenzo Di Marco - Milena D'Imperio - Mauro Dotti - Mario Franzino - Flavio Leone - Claudia Lucarelli - Paolo Luraschi - Giovanna Manzi - Fabrizio Marazzi - Roberto Mirandola - Simone Pizzoglio - Antonella Portalupi
<b>Revisori</b>	Gianni Sulas (presidente) - Barbara Masetti - Gianluca Officio
<b>Probiviri</b>	Vittorino Riva (presidente) - Paola Menetto - Raffaello Pasqualotto - Giuseppe Truglia - Valerio Valeri

## MANAGERITALIA PIEMONTE E VALLE D'AOSTA

<b>Presidente</b>	Alfredo Lanfredi
<b>Vicepresidenti</b>	Giuseppe Candela - Loredana Faccincani
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Claudio Saporito - Daniele Testolin
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Andrea Babbaro - Davide Caregnato - Chiara Daviddi - Massimiliano Gaia - Piero Griginis - Ivan Landi - Elena Margrita - Silvio Tancredi Massa - Maurizio Pappalardo - Enrica Maria Valle
<b>Revisori</b>	Vittore Rizzo (presidente) - Luca Aimò - Paolo Veglia
<b>Probiviri</b>	Claudio Pasini (presidente) - Rosella Griginis - Valeriano Pantanetti

## MANAGERITALIA PUGLIA, CALABRIA, BASILICATA

<b>Presidente</b>	Domenico Fortunato
<b>Vicepresidenti</b>	Vincenzo Massari - Ettore Ruggiero
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Domenico Cassano - Giuseppe Monti
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Giovanna Biancofiore - Leonardo Desiante - Luciano Fiume - Antonio Ladisa - Giovanni Ricciardi - Gianluca Scarcelli
<b>Revisori</b>	Alessandro Rollo (presidente) - Francesco Angiuli - Annalisa Presicce
<b>Probiviri</b>	Domenico Pellegrino (presidente) - Giuseppe Cuccorese - Anna Dalla Torre





## MANAGERITALIA SICILIA

<b>Presidente</b>	Carmine Pallante
<b>Vicepresidenti</b>	Davide Domenico Maria Frangiamore - Michele Trimboli
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Paolo Gobetti - Giuseppe Rallo
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Domenico Arena - Calogero Carlo Castellana - Rosario Laudani - Luca Mencarelli - Astrid Pietrosi - Daniela Antonella Vitale
<b>Revisori</b>	Giuseppe Alongi - Francesco La Barbera - Pasquale Maggiore
<b>Probiviri</b>	Giuseppe Baiamonte - Domenico Bergamini - Tullio Glauco Savorgnani

## MANAGERITALIA VENETO

<b>Presidente</b>	Lucio Fochesato
<b>Vicepresidenti</b>	Manuel Modolo - Carlo Terrin
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Gilberto De Luca - Juri Meotto
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Gian Angelo Bellati - Marco Benettin - Franco Bolzonello - Davide Carrer - Barbara Dalle Rive - Lorenza Lain - Luca Paccagnella - Andrea Parenzan - Antonio Rigon - Michele Silvestri
<b>Revisori</b>	Alessandra Mingozzi (presidente) - Antonio Carpanese - Diego Gobbo
<b>Probiviri</b>	Gian Luigi Giacomon (presidente) - Paolo Cingarlini - Angelo Formentin

## MANAGERITALIA TOSCANA

<b>Presidente</b>	Marco Zuffanelli
<b>Vicepresidenti</b>	Giuseppe Sulpizio - Stefano Zecchi
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Marco La Rosa - Alessandro Pulcinelli
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Giuseppe Bacconi - Walter Bucelli - Doriano Gistri - Massimo Menichini - Silvia Morresi - Antonella Piras - Fabrizio Pulcinelli - Riccardo Rapezzi
<b>Revisori</b>	Alberto Cristofani (presidente) - Fausto Cremonesi - Stefano Giannetti
<b>Probiviri</b>	Vittorio Cocchi (presidente) - Marco Pizzi - Massimiliano Valenti

## MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL

<b>Presidente</b>	Carlo Romanelli (Emilia Romagna)
<b>Vicepresidenti</b>	Donatello Aspromonte (Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria) - Rita Palumbo (Lombardia)
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Giovanni Belly (Piemonte e Valle D'Aosta) - Luigi Cassatella (Puglia, Calabria, Basilicata) - Giuseppe Castellana (Sicilia) - Marco Domizio (Trentino Alto-Adige) - Luca Genovese (Campania) - Gianpaolo Lapesa (Marche) - Michela Lautieri (Friuli Venezia Giulia) - Marco Musacchio (Veneto) - Mario Pasquero (Liguria) - Paolo Ulivieri (Toscana)
<b>Revisori</b>	Riccardo Rossi (presidente)
<b>Probiviri</b>	Giorgio Servizio (presidente) - Paolo Fiorentino - Andrea Giannini

## MANAGERITALIA TRENINO-ALTO ADIGE

<b>Presidente</b>	Ornella Pippa
<b>Vicepresidenti</b>	Robert von Delleman - Franco Pualetto
<b>Giunta esecutiva</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Maria Gabriella Girardi - Franco Tomasi
<b>Consiglio direttivo</b> <i>(oltre ai precedenti)</i>	Bruno Degasperi - Sergio Lovecchio - Giulio Paoli - Pierpaolo Rinaldi - Florian Schwenbacher - Fausto Zedron
<b>Revisori</b>	Ivano Dellai - Tiziano Ferrari - Alberto Gioia
<b>Probiviri</b>	Alberto Cobbe (presidente)

## MANAGERITALIA QUADRI

<b>Rappresentante nazionale*</b>	Lorenzo Zanoni
<b>Vicerappresentanti*</b>	Elisabetta Pedrini - Francesco Rubino

**In ogni associazione territoriale Manageritalia, i quadri sono rappresentati da:**

Francesca Quondamatteo (Marche) - Giuseppe Nigri (Puglia, Calabria, Basilicata) - Elisabetta Pedrini (Emilia-Romagna) - Marco Sermi (Toscana) - Alessandra D'Amato (Liguria) - Lorenzo Zanoni (Lombardia) - Gianni Vannella (Campania) - Francesco Rubino (Sicilia) - Riccardo Mazzotta (Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria) - Marco Rosso (Piemonte e Valle d'Aosta) - (nd) - Manageritalia Trentino-Alto Adige - Paolo Penne (Friuli Venezia Giulia) - Silvia Tessari Stalteri (Veneto)

\* I nuovi rappresentante e vicerappresentanti nazionali saranno scelti nell'assemblea elettiva che si terrà a breve.

# UN ANNO DI MYCLINIC FASDAC

*Tracciamo un bilancio del servizio offerto in partnership con Generali Welion e Europ Assistance*



**A** metà maggio 2023 è stato lanciato MyClinic Fasdac, il servizio di teleconsulto medico-specialistico erogato attraverso la piattaforma di Europ Assistance grazie alla partnership con Generali Welion.

È trascorso un intero anno e possiamo senz'altro provare a tracciare un bilancio di questo servizio, avviato sperimentalmente e con durata biennale.

## Da dove siamo partiti

Il contesto di riferimento, di cui abbiamo tenuto conto prima ancora di partire, un anno fa, ha rappresentato una sfida raccolta dal Fondo senza esitazioni, principalmente per due motivi.

Innanzitutto, abbiamo dovuto avvicinare alla sanità digitale anche le persone meno abili con i dispositivi elettronici, così che gli obiettivi che lo stesso ministero della Salute sta ponendo sul fattore tecnologico

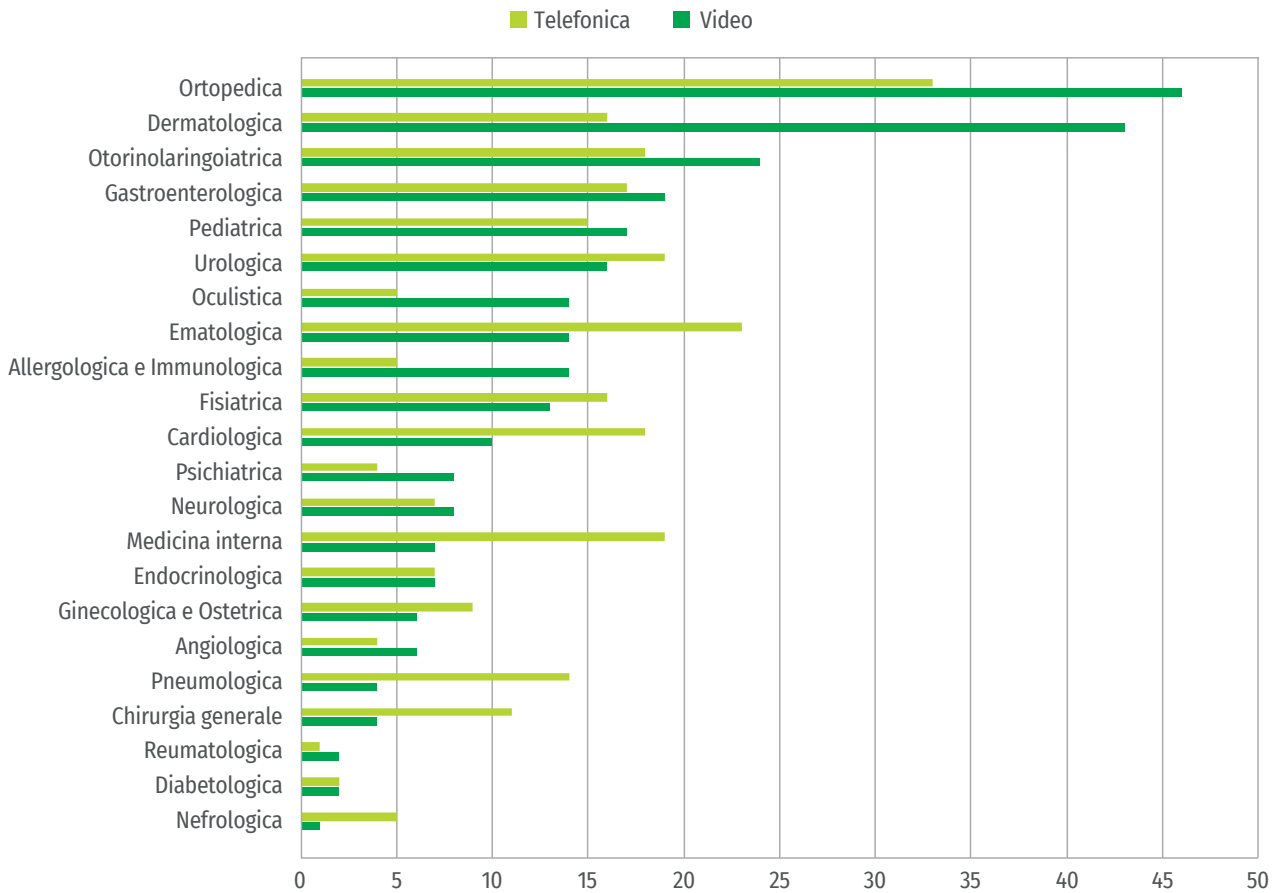
possano essere raggiunti anche attraverso i servizi offerti dal Fondo. Abbiamo quindi scelto di partire con le televisite medico-specialistiche, una categoria relativamente semplice e limitata.

In secondo luogo, ci siamo dovuti confrontare con l'abitudine, radicata, di interagire di persona con il medico. L'utilità del videoconsulto medico-specialistico, di cui è possibile usufruire con MyClinic, va vista ad ampio spettro: accesso alle cure senza la necessità di spostarsi; consentire un colloquio con il medico, anche nelle zone meno servite, riducendo il divario territoriale; avvalersi di un medico specialista tra le 24 specializzazioni disponibili, piuttosto che avventurarsi in una pericolosa autodiagnosi tramite internet; velocità del servizio, sia per un'eventuale prescrizione di esami o accertamenti e, di conseguenza, per una loro interpretazione, sia per una seconda opinione.



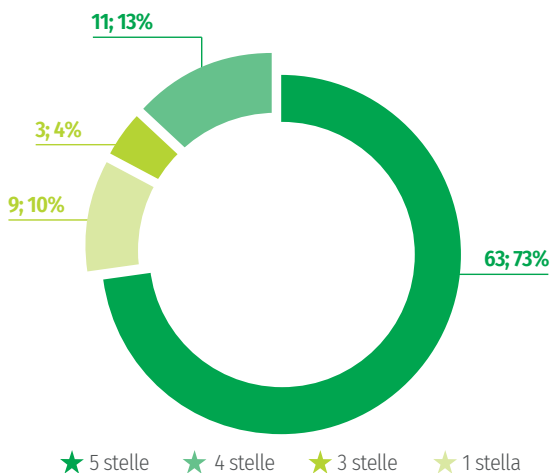
**In allegato a questo numero, la brochure "Appuntamento con la salute"**

## CONSULENZE PER SPECIALITÀ E TIPOLOGIA DI EROGAZIONE



## INDICE DI GRADIMENTO

(Stelle; feedback; % relativa)



### Alcuni indicatori

Vediamo ora, analizzando qualche numero, come è stato questo primo anno di MyClinic.

- 9.000 le visite alla pagina del servizio MyClinic sul sito Fasdac;
- 4.350 download dell'applicazione;
- +3.700 codici di attivazione (l'85% delle persone che ha scaricato l'applicazione);
- circa 3.400 registrazioni (il 78% delle persone che ha scaricato l'applicazione);
- 560 visite medico-specialistiche erogate tramite MyClinic (il 48% di queste avvenute in modalità audio).

Molto buono il livello di servizio: a seguito delle richieste di appuntamento, le conferme sono state fornite – sempre negli slot richiesti – mediamente entro 48 ore.

## MYCLINIC: CARATTERISTICHE, FUNZIONALITÀ E ATTIVAZIONE

Il servizio di teleconsulto medico-specialistico offerto dal Fasdac è disponibile per tutti gli assistiti e offre:

- 24 branche specialistiche;
- modalità di erogazione del consulto sia video che audio;
- possibilità di uploadare referti, esami e documentazione varia, da rendere disponibili sia per una valutazione dei medici sia per archivio personale, nel rispetto della sicurezza della gestione dati;
- possibilità di registrare i propri parametri, per monitorarne l'andamento;
- possibilità di indicare 3 slot di preferenza per la fruizione della visita;
- nessuna compartecipazione a carico dell'assistito;
- nessun limite al numero delle visite fruibili;
- tempistiche brevi di risposta.

Ulteriori informazioni sono disponibili sulla pagina dedicata del sito Fasdac

<https://www.fasdac.it/MyClinic-Fasdac>.

Per utilizzare il servizio è necessario:

1. registrarsi su <https://www.consulto-welion.it/fasdac.html> per ottenere il codice di attivazione,
2. scaricare l'app MyClinic Fasdac sul proprio smartphone e registrarsi utilizzando il proprio codice di attivazione ottenuto in precedenza.

Una volta attivata la propria utenza, sarà possibile, all'interno dell'applicazione, prenotare i servizi desiderati, senza alcun costo a carico dell'assistito.

Numericamente esigui gli appuntamenti presi che poi, di fatto, non si sono finalizzati con un teleconsulto. La piattaforma, infatti, è stabile e ben funzionante: basti pensare che le richieste di supporto al servizio clienti Europ Assistance sono in media solamente 24 al mese, numero nel quale rientrano richieste di aiuto di ogni genere.

Anche l'indice di gradimento del servizio, che mediamente è di 4,38 su 5 stelle, restituisce un buon apprezzamento di MyClinic.

### Un percorso ben avviato

Ormai è sempre più evidente come il settore sanitario abbia attivamente preso parte a quel processo di innovazione tecnologica digitale, sia per l'individuazione, anche preventiva, di tutte le patologie, sia per la loro conseguente cura. In questa evoluzione è volontà del Fondo essere presente al fianco dei propri assistiti, al passo con i tempi e in sintonia con gli indirizzi del ministero della Salute.

Così, l'impegno del Fasdac è continuare a lavorare per fornire ai propri iscritti un'assistenza sanitaria sempre più completa ed efficace: il servizio MyClinic, che af-

fianca alle cure tradizionali le consulenze a distanza, va in questa direzione.

Siamo consapevoli che questa nuova frontiera richieda un tempo di "alfabetizzazione" affinché l'opportunità sia fruibile con facilità anche dai meno pratici, ma riteniamo la telemedicina uno strumento vantaggioso a disposizione degli assistiti. È questa la sfida che il Fasdac vuole affrontare fino in fondo, rilanciando con convinzione il servizio MyClinic per promuoverne la sua divulgazione e utilizzo. ■

suggerimento



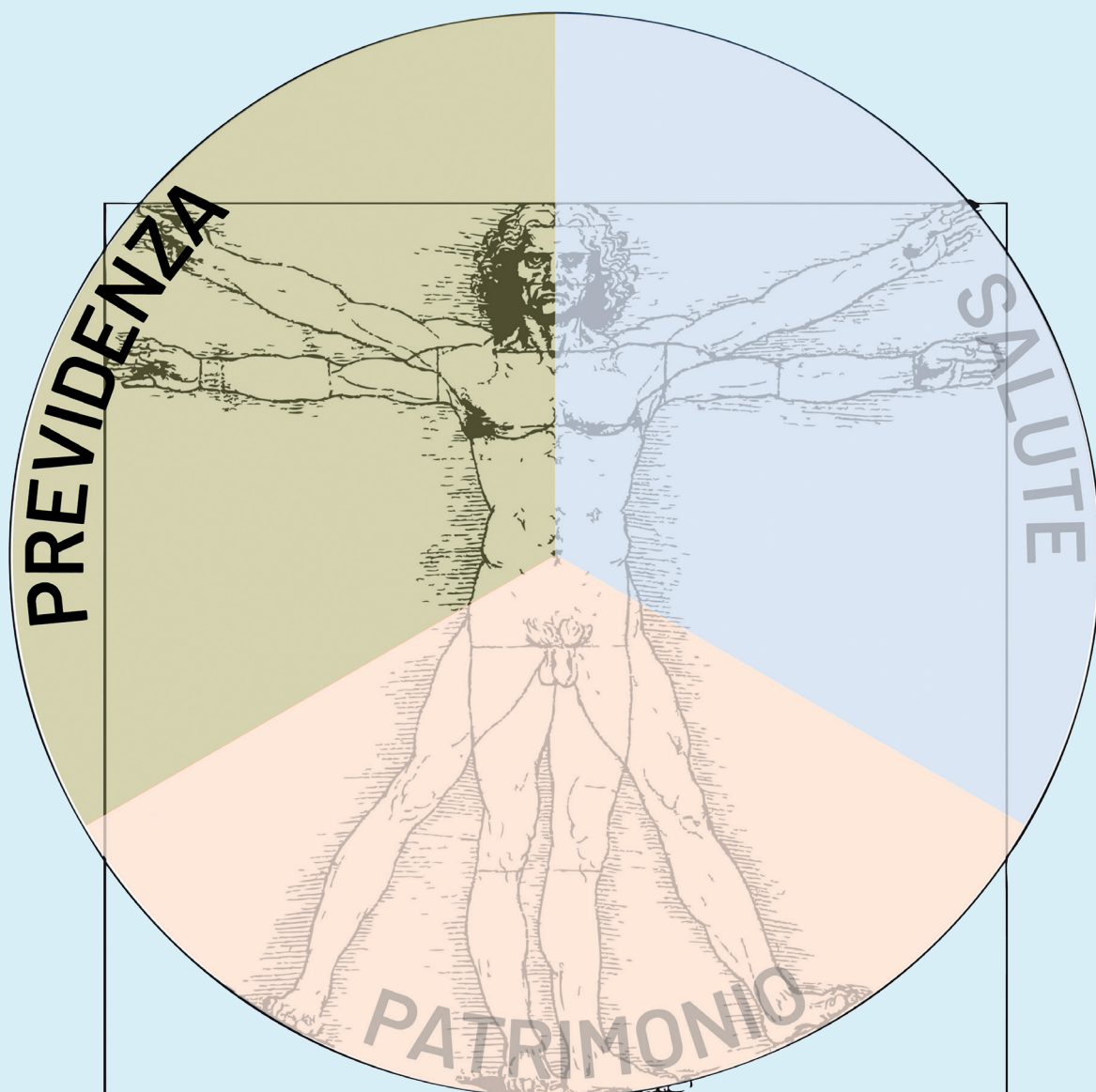
Il periodo estivo  
si avvicina

**NON ASPETTARE,  
REGISTRATI ORA**

Potrai sfruttare la  
possibilità del teleconsulto  
quando ne avrai necessità,  
senza altri pensieri

# IL WELFARE PER L'ASSOCIATO MANAGERITALIA

*Proseguiamo la nostra panoramica sulle tutele offerte agli associati e ai loro familiari approfondendo l'area "previdenziale"*



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 e tutti quei beni e servizi che vengono atti-

vati per promuovere il benessere delle persone e, nel nostro specifico caso, per affrontare 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.

Dopo aver approfondito l'area "salute" nel numero di maggio, con questo articolo evidenziamo la parte relativa alla tematica previdenziale, uno dei punti cardine che si traduce nell'offerta di fondi pensione, polizze di investimento assicurativo e assicurazioni in caso di decesso. Queste offerte sono accessibili grazie all'intervento di Assidir, che svolge un ruolo determinante nel fornire a dirigenti, ex dirigenti, quadri, executive professional e ai loro nuclei familiari soluzioni su misura per le loro potenziali esigenze.

## Dirigenti

Iniziamo con le tutele previste per i dirigenti che, a livello personale, sono già coperti attraverso il Fondo di previdenza Mario Negri. I loro familiari, al fine di integrare il trattamento pensionistico pubblico, possono sottoscrivere appositi fondi pensione, noti anche come secondo pilastro previdenziale, distribuiti da Assidir.

Anche per quanto riguarda la copertura del rischio di decesso, il dirigente può fare affidamento sulla garanzia prevista dalla Convenzione Antonio Pastore, che offre un capitale variabile in funzione dell'età raggiunta, da un massimo di 520.000 euro (età compresa tra 21 e 29 anni) a un minimo di 135.000 euro (età tra i 60 e i 65 anni).

Considerando il valore reale della retribuzione del dirigente, che può essere ben superiore agli importi indicati, è importante sottolineare la possibilità di integrare i valori standard attraverso Assidir, aggiungendo quanto ritenuto utile per garantire ai propri cari un maggior supporto. Ciò è possibile grazie alla sottoscrizione di una polizza temporanea caso morte, particolarmente utile per un capofamiglia giovane che sia anche il principale percettore di reddito all'interno del nucleo familiare, garantendo ai suoi cari una disponibilità economica immediata in situazioni difficili.

Un'ulteriore opportunità da non dimenticare, stavolta per i familiari dei dirigenti, è la possibilità di aderire a questo tipo di copertura a livello personale, usufruendo di condizioni particolarmente interessanti. Per quanto riguarda l'accantonamento di un capitale ai fini di risparmio/investimento, ricordiamo la possibilità di accedere alle polizze di investimento assicurativo distribuite da Assidir, come la polizza Nuova Capitello, sottoscrivibile anche dai familiari in linea retta degli associati (coniuge, figli, genitori e nonni).



## Quadri ed executive professional

Anche i quadri e gli executive professional associati a Manageritalia possono sottoscrivere fondi pensione aperti di primarie compagnie, distribuiti da Assidir. Questi fondi offrono numerosi vantaggi, tra cui la flessibilità dei piani di versamento e la convenienza dal punto di vista fiscale, che rende deducibili i contributi versati fino a un massimo di 5.164,57 euro all'anno.

Quadri ed executive professional possono anche accedere alla già citata polizza di investimento assicurativo Nuova Capitello, che si conferma come vantaggioso strumento per l'accantonamento di un capitale, sottoscrivibile dai familiari in linea retta. Inoltre, attraverso Assidir, è possibile sottoscrivere le già citate coperture in caso di decesso, che forniscono un importante supporto finanziario in caso di morte dell'assicurato. Queste coperture possono essere sottoscritte anche individualmente dai familiari degli associati Manageritalia.

L'appuntamento è per il prossimo numero della rivista, nel quale approfondiremo le peculiarità del welfare individuale e familiare relativo all'area del patrimonio. ■

# CORSI DI FORMAZIONE

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

## Team empowerment

**Il colloquio di assegnazione di obiettivi strategici e quantitativi**

Talent management. Chi è bravo si vede



ONLINE

19 giugno

**#cometelodico**

Parole, gesti e messaggi per creare relazioni efficaci



CFMT ROMA

2 luglio

**Supereroe della delega**

Leadership in pratica



ONLINE

9 luglio

## Personal improvement

**Anticipare e leggere il cambiamento**

Esplorazioni urbane



CFMT MILANO

20 giugno

**Purpose e "successo sostenibile"**

Altre prospettive



CFMT MILANO

27 giugno

**LinkedIn job search**

Utilizza al meglio il tuo profilo LinkedIn per trovare un nuovo impiego



ONLINE

2 luglio

## Organizational performance

**I dati economici gestionali**

Virtual economics 4 manager 3.0



ONLINE

25 giugno

**Emotional intelligence in leading change**

Elevating excellence: mastering strategies & innovation



ONLINE

27 giugno

**Cruscotti Excel e formule per il controllo di gestione**

Pianificazione, programma e controllo



ONLINE

5 luglio

## Business development

**Futuro del lavoro/Lavori del futuro**

Megatrend



ONLINE

25 giugno

**Negoziare con leadership**

Negoziare con autorevolezza e incisività



ONLINE

2 luglio

**La valutazione economico-finanziaria del business plan**

Il business plan



ONLINE

12 luglio

### PER INFORMAZIONI:

[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)

### MILANO

[info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it), 02 5406311

### ROMA

[info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it), 06 5043053

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



# INTELLIGENZA ARTIFICIALE E TUTOR DELL'EMPATIA



*Un webinar per migliorare le relazioni con clienti e stakeholder attraverso l'IA*

In un'epoca sempre più digitalizzata, la sfida di creare connessioni autentiche a distanza è diventata una questione centrale. Email e videoconferenze, pur essendo strumenti indispensabili per il lavoro da remoto, non facilitano l'instaurarsi di una sintonia efficace con l'interlocutore, rendendo questa sfida ancora più complessa.

Capita spesso di non riuscire a comprendere le modalità con cui la persona dall'altra parte dello schermo imposta le sue argomentazioni e a intuirne gli obiettivi.

Grazie all'enorme quantità di dati resi disponibili dai social, l'intelligenza artificiale è un prezioso alleato in grado di generare personal trainer virtuali capaci di fornire elementi chiave per favorire la negoziazione ogni volta che ne abbiamo bisogno.

Il webinar "Intelligenza artificiale e tutor dell'empatia" è pensato per tutti i dirigenti che vogliono impegnarsi nel migliorare le relazioni con i nuovi clienti e stakeholder. Analizzeremo le applicazioni che, sfruttando i modelli comportamentali più famosi e i dati resi disponibili da internet, sono in grado di fornire in tempo reale elementi chiave per instaurare un dialogo di successo con l'interlocutore e aumentare il proprio impatto sul business.

## I temi del webinar

Con la docenza di **Fabrizio Romboli**, da sempre appassionato di intelligenza artificiale, verrà effettuata un'analisi di alcuni prodotti mettendoli a confronto tra loro, analizzandone funzionalità, limiti e come gestirli per ottenere il miglior risultato possibile. Trat-

teremo i seguenti temi:

- i modelli comportamentali, come funzionano e perché funzionano;
- come può l'intelligenza artificiale interpretare i modelli comportamentali;
- autotest e utilizzo di internet per confrontare le personalità;
- sistemi generativi per leggere il testo, ascoltare il parlato, ma anche valutare le emozioni;
- come evitare valutazioni errate: le persone sono complicate, comprenderemo come riconoscere e interpretare i bias sia del modello comportamentale sia degli algoritmi di intelligenza artificiale;
- l'offerta del mercato tra maturità dei prodotti e innovazione.

## Partecipa al workshop

L'appuntamento è in programma il **3 luglio dalle 10 alle 13, online**.

Non perdere questa importante occasione per capire al meglio i vantaggi portati dall'intelligenza artificiale per essere più influenti con i clienti e aumentare le vendite. ■



Iscriviti sul sito di Cfmt:

 [https://bit.ly/AI\\_CFMT](https://bit.ly/AI_CFMT)



# Hanno collaborato a questo numero

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

**Claudia Corti** è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (52)

**Vittorio D'Amato** è presidente di Akron, professore associato di Organizational behavior presso l'Università Lum e direttore dell'Executive Mba della Lum - School of management. È presidente di Aiads - Associazione italiana di analisi dinamica dei sistemi e direttore scientifico di Omit - Osservatorio sulla management innovation del terziario. (28)

**Giovanni Garattoni** e **Matteo Broggi**, sceneggiatura e disegni. (44)

## da Manageritalia

**Daniela Fiorino**, responsabile ufficio sindacale. (55)



# DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

MANAGERITALIA



FONDO ASSISTENZA  
SANITARIA DIRIGENTI  
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA  
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI  
FORMAZIONE MANAGEMENT  
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE  
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,  
Davide Mura

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

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

Concessionario pubblicità

Lapis srl

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

Grafica

The Graphic Forge sas

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

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl

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

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

Associato all'USPI



Unione  
stampa periodica italiana



Accertamenti  
diffusione stampa

La diffusione di  
giugno 2024 è di 51.110 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](http://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



**In convenzione diretta FASDAC!**

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

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



**☎ 328.69.51.649**