

# DIRIGENTE

N. 9 SETTEMBRE 2024

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## Nuovi modelli di business per una domanda in evoluzione



**LUCIANO  
FLORIDI**

**IA: Platone  
aveva ragione**

**STEFANO  
BONACCINI**

**Management,  
inclusione,  
sostenibilità**

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)

**Qui  
potremmo  
mettere la foto  
di un manager  
con un sorriso  
a 32 denti...**

**... ma preferiamo concentrarci  
sull'implantologia per i tuoi denti.**



**Centri  
Implantologici  
Tramonte**

**I tuoi denti belli e sani, seriamente.**

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**

## LA CLASSE MEDIA ALLA PROVA DELLA MANOVRA FINANZIARIA

**N**egli ultimi anni, l'Italia ha visto una preoccupante erosione della classe media che rischia di compromettere uno dei pilastri fondamentali della nostra società.

Queste persone, cuore pulsante della nostra economia e società, sono oggi erroneamente percepite come una classe privilegiata. Una visione distorta e ingiusta che alimenta un clima di ostilità che potrebbe avere gravi conseguenze per il futuro dell'intero Paese. La classe media italiana non è, infatti, un'élite privilegiata, ma il principale contributore alle casse dello Stato. È l'Irpef versata da questi italiani che sostiene gran parte dei servizi pubblici. È paradossale che proprio chi garantisce il funzionamento del nostro sistema, con la sua alta professionalità e coprendo anche i mancati introiti dell'elevatissima evasione fiscale con ingenti tasse e contribuzioni all'Inps, sia visto con sospetto e trattato come un problema da risolvere.

In questo contesto, emergono continuamente proposte legislative che potrebbero mettere in seria difficoltà le famiglie italiane e la tranquillità di chi conta su un welfare solido e pensioni adeguate. Provvedimenti che sino ad oggi abbiamo scongiurato, ma che regolarmente si ripresentano. È quindi fondamentale mantenere alta l'attenzione per evitare che questi scenari si concretizzino.

Un clima di ingiustizia che incide sulle percezioni che prendono piede. Infatti, quasi la metà degli italiani, secondo recenti indagini, teme una regressione nella scala sociale e oltre il 74% vede la mobilità verso l'alto bloccata. Paure non del tutto infondate, visto che questi italiani, gravati da oneri fiscali e contributivi insostenibili, vedono sempre più

ridotti i propri margini di sicurezza e benessere.

Questo vive oggi la nostra classe media, da sempre pilastro di stabilità politica e crescita economica e sociale. Cittadini che con il loro lavoro alimentano da sempre la crescita, l'innovazione e l'imprenditorialità, contribuendo a costruire una società più prospera e dinamica, che guarda con fiducia al futuro. Ma quando questa fiducia viene minata, rischiamo non solo il declino economico, ma anche l'aumento delle tensioni sociali e politiche. Allora dobbiamo continuare ad agire uniti e forti della validità delle nostre ragioni, come nella recente campagna di difesa del ceto medio di Cida e Manageritalia, che ha raccolto oltre 50mila firme e presentato proposte a livello governativo.

Questo è solo l'ultimo sbocco di un'azione spesso condotta a livello istituzionale, in difesa di tutti i manager e delle alte professionalità. Un esempio della nostra capacità di aggregazione, della partecipazione di tanti di voi e un forte segnale del nostro peso e impegno politico da utilizzare anche in occasione della prossima Manovra finanziaria. Per vedere riconosciuta l'importanza della nostra comunità e per il bene del Paese, dobbiamo però rafforzare l'impegno nel contrastare queste percezioni distorte ed errate. Dobbiamo puntare con forza a una crescita strutturale del Paese, che deve vederci quali attori principali. Solo così potremo ampliare la ricchezza di tutti evitando di deprimere ulteriormente il nostro futuro e quello dell'intero Paese.

Marco Ballarè

[marco.ballare@manageritalia.it](mailto:marco.ballare@manageritalia.it)

a cura del  
presidente Manageritalia



**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**



**DIRIGENTE**

è online su **ISSUU**

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

## Primo piano

- 6** Nuovi modelli di business: il potere delle piattaforme
- 10** *Intervista a Paolo Cibien* - Nuovi modelli di business: GS1 Italy e il Platform thinking
- 12** Modelli di business: cinque consigli per evolvere
- 16** Innovazione e business model: il ruolo dei manager
- 20** Vitamine (digitali) per il business

## Interviste

- 24** *Luciano Floridi* - IA: Platone aveva ragione
- 34** *Stefano Bonaccini* - Strategia Bonaccini: management, inclusione, sostenibilità
- 48** *Paolo Cervini* - Governare crescita e complessità
- 56** *Luca Brambilla* - Comunicazione strategica: la scienza delle relazioni

## Lavoro

- 30** Verso una leadership inclusiva e sostenibile

## Csr

- 39** L'impegno dei manager per le nuove generazioni

## Innovazione

- 42** Costruire oggi le strade di domani

## Eventi

- 50** Motore Italia Sicilia

## Focus

- 52** *Davide Frangiamore, Michele Trimboli, Daniela Vitale* - Imprese, manager e territori

## RUBRICHE

**22** Osservatorio legislativo

**28** ROI to read

**60** Pillole di benessere

**61** Arte

**62** Libri

**63** Letture per manager

**64** Lettere

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

## Manageritalia

- 73** Manageritalia area quadri: insieme per contare di più
- 75** Manageritalia executive professional: il valore della professionalità

## Assidir

- 78** Le responsabilità di amministratori e dirigenti d'azienda

## Cfmt

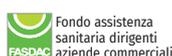
- 80** Corsi di formazione
- 81** Advanced executive education

Inserto mensile di *Dirigente* n. 9 / 2024 a cura di *Thomas Elias* **65** MANAGERITALIA

**DIRIGIBILE**

Segnali di futuro visti dall'alto #106

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



# NUOVI MODELLI DI BUSINESS: IL POTERE DELLE PIATTAFORME

*Come il Platform thinking può trasformare le imprese tradizionali*

Daniel Trabucchi, senior assistant professor School of management Politecnico di Milano

Tommaso Buganza, full professor School of management Politecnico di Milano

La parola piattaforma è diventata una *buzzword* che negli ultimi anni è entrata in ogni aspetto della nostra vita quotidiana. Organizzazioni come Uber, Airbnb, Facebook e Amazon hanno introdotto nel mondo del business un nuovo modo di creare valore e offrire servizi sul mercato. Considerando la capitalizzazione delle prime 100 piattaforme al mondo, solo il 2% di quel capitale è in Europa, rispetto al 76% che sta negli Stati Uniti e al 20% dell'Asia e dell'area Pacifica (Ecodynamics GmbH, 2023). È evidente che questo tipo di opportunità l'abbiamo persa, ma non è detta l'ultima parola. Troppo spesso si ritiene che il mondo delle piattaforme sia riferito solo a imprese native digitali e startup. In realtà, anche imprese esistenti, industriali e non native digitali possono trarre enormi benefici dal ragionare per piattaforme, applicando ciò che chiamiamo Platform thinking (Trabucchi D., Buganza T. *Platform thinking. Il nuovo mindset per fare innovazione in azienda*, 2023, Egea). Se la partita sul lato delle piattaforme pure sembra essere ormai persa, se ne sta aprendo una nuova in cui le imprese europee e italiane hanno ancora enormi possibilità. Ma facciamo un passo indietro: che cos'è una piattaforma?

## Che cos'è una piattaforma?

Definire una piattaforma non è semplicissimo, è più facile dire cosa non lo è. Non è una piattaforma tutto ciò che ha una catena lineare del valore e prevede, in estrema sintesi, l'acquisizione di materie prime o semilavorati, la loro trasformazione e poi la vendita su un mercato di sbocco. In

queste imprese il valore fluisce linearmente da un'azienda all'altra fino al cliente finale. Esempi tipici possono essere tutte le organizzazioni industriali, come Fincantieri o Leonardo, ma anche le piccole aziende di servizio, come, per esempio, i ristoranti.

Una piattaforma crea valore in un modo diverso: identifica diverse tipologie di clienti sul mercato e crea uno spazio in cui essi possano interagire. In particolare, possiamo distinguere vari tipi di piattaforme.

Le *piattaforme transazionali*, ad esempio, facilitano le interazioni tra due gruppi di utenti, come acquirenti e venditori, creando valore attraverso la rete stessa. Amazon Marketplace è un esempio emblematico: offre una piattaforma dove venditori di tutto il mondo possono raggiungere milioni di acquirenti, aumentando il valore per entrambe le parti attraverso i cosiddetti effetti di rete incrociati. È importante notare come per Amazon tanto i compratori quanto i venditori siano clienti cui offrire servizi e come l'esistenza dei primi sia la fonte di valore per i secondi e viceversa. Un altro esempio è Airbnb, che permette ai proprietari di case di affittare i loro spazi a viaggiatori, creando un ecosistema dove l'offerta e la domanda si incontrano direttamente, eliminando molti intermediari tradizionali.

Le *piattaforme ortogonali*, invece, come Google e Facebook, offrono servizi (spesso) gratuiti agli utenti finali, mentre monetizzano l'attenzione di questi ultimi attraverso la pubblicità. Google, ad esempio, utilizza i dati raccolti dalle ricerche degli utenti per offrire spazi pubblicitari mirati agli



inserzionisti, creando un modello di business sostenibile e altamente redditizio. Facebook, similmente, utilizza le informazioni sui comportamenti e le preferenze degli utenti per offrire agli inserzionisti la possibilità di personalizzare in modo estremamente preciso le comunicazioni verso il proprio pubblico (figura 1).

### **Che cos'è il Platform thinking e cosa possono imparare le organizzazioni italiane?**

Il Platform thinking è la capacità di utilizzare meccanismi basati su piattaforme per sbloccare trasformazioni digitali nel business. Questo approccio consente di ripensare i modelli di business tradizionali, mettendo al centro le interazioni tra diversi gruppi di utenti e sfruttando le potenzialità della rete per creare valore. Un esempio significativo di impresa esistente e industriale che ha applicato il Platform thinking è John Deere<sup>[1]</sup>: da semplice produttore di attrezzature agricole, è da prima diventato un erogatore di servizi, aggiungendo sensori ai propri macchinari e sviluppando servizi di smart farming. Successivamente, ha capito come fosse possibile, grazie alle risorse già in suo possesso, soddisfare anche altri attori che erano nel loro ecosistema e trasformarli in nuovi clienti. Ad esempio, attraverso i propri servizi di smart farming, con l'operation center l'impresa raccoglie dati dai suoi macchinari e offre servizi aggiuntivi

ai propri fornitori (come produttori di sementi o fertilizzanti), trasformandoli di fatto in clienti.

Un altro esempio interessante è quello di Klöckner<sup>[2]</sup>, impresa tedesca produttrice di acciaio. Inizialmente l'impresa ha digitalizzato il proprio processo di vendita creando un digital marketplace, poi, a causa del successo dell'iniziativa e dell'incapacità di soddisfare tutte le richieste, ha progressivamente aperto tale mercato anche ai suoi competitor. Il risultato si chiama XOM Materials e vede Klöckner al centro di un ecosistema in cui guadagna fornendo prodotti ai propri clienti e anche permettendo ai competitor di fare altrettanto. Grazie a questa piattaforma, i fornitori possono raggiungere un pubblico più ampio e diversificato, mentre gli acquirenti possono trovare materiali a prezzi più competitivi e con tempi di consegna ridotti. Questo modello non solo aumenta l'efficienza del mercato, ma crea anche un valore aggiunto significativo per tutti gli attori coinvolti (figura 2).

### **Cosa significa fare Platform thinking e quali sono i benefici per le piccole e grandi imprese italiane?**

Fare Platform thinking significa partire da asset già disponibili (dati, nel caso di John Deere, o relazioni con clienti nel caso di Klöckner) e usarli come base per innovare. Questo

<sup>[1]</sup> Joachimsthaler, E. (2020). *The interaction field. The revolutionary new way to create shared value for businesses, customers, and society*. Hachette UK.

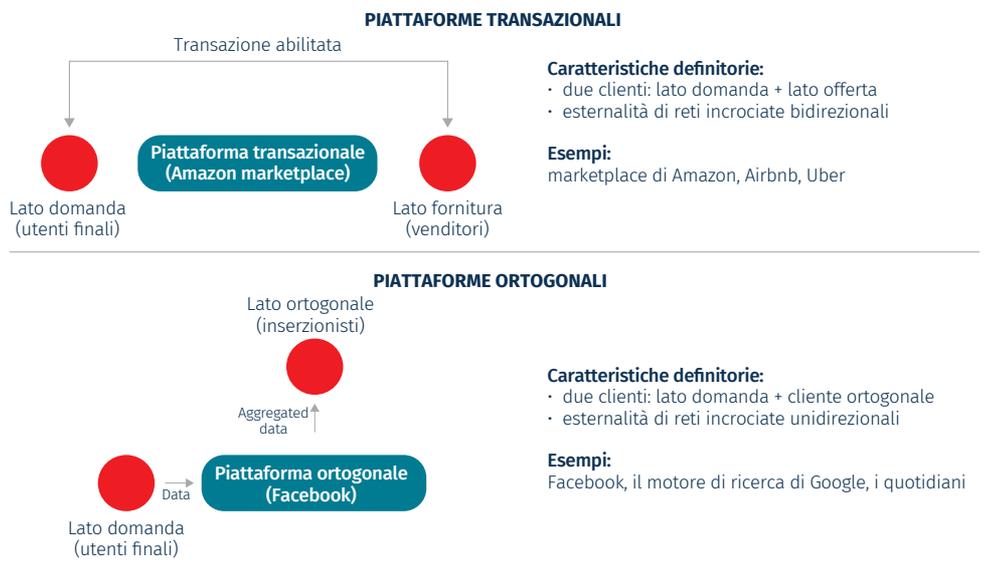
<sup>[2]</sup> Kominers S. D., Knoop C.I. (2020). *Klöckner & Co. Steeling for a Digital World*. Harvard Business Publishing Teaching Case.

approccio consente un'innovazione naturalmente sostenibile poiché si costruisce sugli asset stessi dell'impresa e si vota all'efficienza. Le piattaforme cercano naturalmente di ridurre le frizioni sul mercato, creando un meccanismo fluido che può crescere rapidamente. Tuttavia, fare Platform thinking non è semplice. I problemi principali includono la necessità di cambiare mindset e sfatare il mito che le piattaforme siano solo per grandi realtà tecnologiche o giovani startup digitali, tendenzialmente americane. Il Platform thinking è per tutti, per tutte le dimensioni e per tutti i settori.

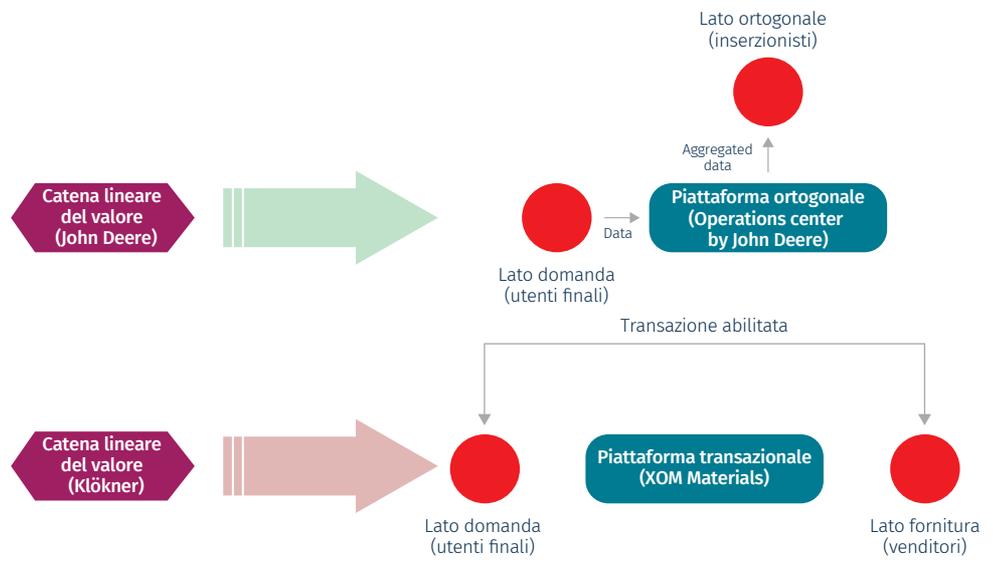
Per sostenere questa trasformazione, abbiamo creato un Osservatorio alla School of management del Politecnico di Milano, chiamato Platform thinking HUB, dove monitoriamo l'evoluzione del Platform thinking e supportiamo le organizzazioni italiane nell'avvicinarsi e applicare il Platform thinking. Platform thinking HUB è un progetto annuale in cui ogni partner, tramite 3-4 partecipanti, lavora su un business case reale nella propria organizzazione per imparare la metodologia e sviluppare un vero e proprio progetto di innovazione.

I partner della seconda edizione includono Alpitour, Angelini con Fameccanica, Epta Group, Gruber Logistics, GS1 Italy, Iveco, Leonardo, Poste Italiane, Prysmian, Relatech, Retail Reply, Sisal e Trentino Sviluppo. Nella prima edizione sono stati con noi anche Eni, Edenred, SDF e Sintetica. Si vede chiaramente come i platform thinker possano essere

**Figura 1 - Piattaforme transazionali e ortogonali**



**Figura 2 - Platform thinking**



in ogni tipo di realtà organizzativa. I partner hanno lavorato con noi allo sviluppo di nuove piattaforme per innovare il proprio modello di business, sfruttare i dati a loro disposizione o rivedere i processi interni in un'ottica di efficienza, grazie alle peculiarità delle piattaforme. L'obiettivo finale del Platform thinking HUB è fornire alle imprese gli strumenti e le competenze necessarie per affrontare le sfide del mercato moderno, trasformando le idee in progetti concreti di innovazione.

**Con**

**Noi**

**Puoi**

**proteggere  
il tuo patrimonio  
e farlo  
crescere  
nel tempo.**



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)

# NUOVI MODELLI DI BUSINESS: GS1 ITALY E IL PLATFORM THINKING

**Migliore efficienza delle filiere e apertura a nuove opportunità grazie all'innovazione digitale. Paolo Cibien, industry engagement director di GS1 Italy, ci spiega come il Platform thinking sta trasformando il modello di business dell'organizzazione.**

Enrico Pedretti

## **Voi siete l'azienda del codice a barre. Qual è stato sino ad oggi il vostro modello di business?**

«GS1 è un'organizzazione non profit globale che sviluppa e gestisce gli standard più utilizzati al mondo per la comunicazione tra imprese. Il viaggio è iniziato 50 anni fa, sotto il segno della collaborazione tra imprese, con l'introduzione dell'identificativo univoco dei prodotti e del codice a barre. Da allora non ci siamo mai fermati, continuando a promuovere sinergie tra imprese per migliorare l'efficienza e la digitalizzazione delle filiere. In Italia, GS1 Italy rappresenta oltre 42.000 imprese che utilizzano il sistema GS1».

## **Cosa vi ha spinto a pensare di cambiare il modello di business e a individuare nel Platform thinking un'opportunità?**

«Innovare e pensare in grande sono i nostri principi guida. Il cambio di passo è avvenuto circa 10 anni fa con lo sviluppo di una piattaforma digitale many-to-many per accelerare la digitalizzazione nello scambio dati di prodotto tra produttori e retail del largo consumo. Così è nato "Immagino", che crea il gemello digitale dei prodotti che trovia-

mo al supermercato. Informazioni e immagini che alimentano siti e-commerce, volantini e data analytics degli istituti di ricerca. In numeri: oltre 140mila prodotti attivi di 2.000 produttori e 55 distributori che utilizzano questi dati su base giornaliera».

## **Qual è stato il ruolo del Polimi?**

«La collaborazione con il Politecnico di Milano è consolidata e pluriennale. Con il Platform thinking, ha avuto due ruoli chiave: dare nuovo significato e consapevolezza alle nostre azioni e guidarci in un percorso formativo che ci ha fornito conoscenze, competenze e strumenti pratici per migliorare i servizi esistenti e sviluppare nuove soluzioni».

## **Come cambia con il Platform thinking il vostro modello di business?**

«Il nostro modello di business è evoluto per integrazione, non in sostituzione. Continuiamo ad accompagnare le aziende di diversi settori nell'adozione degli standard globali GS1. Con le nostre piattaforme digitali abbiamo l'ambizione di offrire servizi concreti per scambiarsi dati di qualità, basati su standard aperti e interoperabili, scon-



**Paolo Cibien**, industry engagement director di GS1 Italy.

giurando il proliferare di soluzioni proprietarie chiuse. Fine ultimo: migliorare l'efficienza di filiera sfruttando le eternalità di rete delle imprese, garantire la conformità alle normative e portare valore ai cittadini».

### **Che implicazioni ha questo cambiamento sull'organizzazione aziendale e, più in generale, sulla vostra azienda?**

«Una su tutte: la nascita di GS1 Italy Servizi srl, società sottoposta ad attività di direzione e coordinamento di GS1 Italy, che ha un organico di 42 persone, un portfolio attivo di 9 servizi e 2.800 clienti. In autunno ci sarà il lancio ufficiale del nuovo servizio Ecogentra, che ha beneficiato delle nuove lenti di cui disponiamo grazie agli strumenti messi a disposizione dal Politecnico di Milano e delle riflessioni avvenute con il team di Tommaso Buganza e Daniel Trabucchi (vedi pagina 6, ndr)».

### **Come lo hanno preso i vostri clienti? Avrete così modo di intercettarne di nuovi?**

«Sono le aziende stesse che portano sui nostri tavoli i problemi, riconoscendoci come interlocutore super partes ca-

pace di sviluppare soluzioni di impatto e di valore per il sistema. È una reputazione costruita nel tempo di cui andiamo molto orgogliosi. Ecogentra, ad esempio, è nata per rispondere al bisogno normativo della Csr (Corporate sustainability reporting directive) della Commissione europea, con la missione di guidare e facilitare le aziende nel calcolo e nello scambio di informazioni sulle emissioni di CO<sub>2</sub> equivalente lungo la loro filiera, secondo criteri standard e omogenei».

### **La considerazione del Platform thinking la consigliereste a tutti, almeno come riflessione per cogliere nuove opportunità, e perché?**

«Non vedo perché non farlo. Il Platform thinking offre una cassetta degli attrezzi per analizzare e comprendere il contesto, aiutando a identificare il valore potenziale che deriva dalle interazioni tra diversi gruppi di stakeholder. A differenza del tradizionale modello lineare fornitore-cliente, permette di esplorare e sfruttare le opportunità create da dinamiche di interazione molti a molti, aprendo la strada a nuove modalità di creazione di valore e innovazione».

# MODELLI DI BUSINESS: CINQUE CONSIGLI PER EVOLVERE

*I sempre più frequenti cambiamenti impongono a tutti di ripensare, e spesso reimpostare, il proprio business. Ecco come farlo in modo pratico e iniziare subito*

Fernando G. Alberti, professore ordinario di Strategia aziendale, Liuc

**N**el 2020, nell'ambito del Global Insight Panel di MIT Technology Review, lanciammo una survey per verificare quante imprese stessero considerando un cambiamento del proprio modello di business all'indomani dello scoppio della pandemia: ne risultò una percentuale addirittura pari al 77%. Certo, uno shock macro come quello mosse molti, se non tutti, a riconsiderare il proprio modello di business o a introdurre innovazioni di varia portata per arginare o assecondare gli sconvolgimenti in atto. Popolare, tanto da divenire abusato, fu il concetto di "resilienza" aziendale, ovvero la capacità di cambiare il proprio modello di business, prima che divenga necessario farlo.

Insomma, evolvere è (quasi) un must. Ecco cinque consigli per iniziare oggi stesso, al meglio.

## 1 - Guardare al futuro

*Investire nella futures literacy, così da essere abituati e confidenti nell'uso degli strumenti di stra-*

*tegic foresight per anticipare i cambiamenti nei modelli di business e rendersi a prova di futuro.*

Cambiare per tempo, preparandosi al futuro con processi di *strategic foresight* e formando i manager alla *futures literacy* – l'alfabetizzazione al futuro – ancora ampiamente assente nelle nostre imprese grandi e piccole. Ciò non significa solo adottare una strategia duale che alterni *exploration* (di nuovi modelli di business) ad *exploitation* (dell'attuale modello di business), ma saper leggere i segnali deboli, identificare i trend, comprenderne gli impatti e saper disegnare scenari futuri alternativi. Nessuno sa cosa ci riserverà esattamente il domani. Il futuro è multiplo e non lineare, ma attraverso l'alfabetizzazione su ciò che potrebbe accadere possiamo allenare la nostra organizzazione a ragionare su possibili stati futuri e agire in modo proattivo, promuovendo per tempo innovazioni.

Il cambiamento parte dal verificare sotto quali ipotesi, riguardo al futuro, l'attuale modello di business tenga,



mettendo in discussione anche quelle implicite che diamo per scontate – i cosiddetti *ghost scenarios* – che, se non verificate, potrebbero compromettere la tenuta della nostra strategia. Come dice Roger Martin, nella strategia non è importante ciò che è vero, ma ciò che dovrebbe esserlo.

## 2 - Aggiustamenti o rivoluzioni?

***Distinguere tra i fattori che richiedono un costante e continuo adattamento del modello di business e dell'organizzazione, e i veri e propri cambiamenti di paradigma, in grado di rendere obsoleti i modelli di business attuali.***

Il cambiamento del modello di business è certamente l'essenza stessa della strategia, che fa della ricerca continua e incessante dello *strategic fit* il perno delle attività di un manager. Occorre saper trasformare il proprio modello di business affinché il vantaggio competitivo offerto sia sempre allineato ai fattori critici di successo

espressi dal segmento di clientela servito e alle risorse e competenze di cui dispone la propria organizzazione. Si tratta di un delicato e costante gioco di equilibrio, tanto che il mio mentore Michael E. Porter utilizza la metafora del giocoliere per definire l'essenza della strategia.

Tutti i manager sono dunque chiamati ad essere giocolieri, impegnati a interrogarsi su come innovare costantemente il proprio modello di business e come introdurre di nuovi, anche perché l'innovazione affascina e il business-as-usual stanca. Tuttavia, come ha sapientemente affermato Sandy Baruah, «non cambiamo mai quanto pensiamo di voler cambiare e non cambiamo mai quanto dovremmo». Spesso, la dilagante retorica nei modelli di business non si accompagna a profonde riflessioni attorno alle implicazioni organizzative che l'innovazione porta con sé, richiedendo altrettanti cambiamenti nelle strutture, nei processi e nelle competenze. Se, dunque, è igienico condurre un costante *fine-tuning*

del modello di business, introducendo mutamenti che consentano di mantenere sempre lo *strategic fit*, altra cosa è introdurre un nuovo modello. Digitalizzare i processi, ricercare la sostenibilità ambientale delle attività aziendali, promuovere pratiche di “diversity, equity and inclusion”, lavorare sulla omni-canalità, ripensare tempi e spazi del lavoro sono solo alcuni esempi di allineamenti costanti e necessari all’evoluzione del contesto, che possono certamente sfociare in cantieri gravosi e impegnativi, ma che in sé non necessariamente implicano l’introduzione di nuovi modelli di business.

### 3 - Non tutte le innovazioni fanno per noi

***Evitare di inseguire ogni singola innovazione (input) cercando di incorporarla nel proprio modello di business, cogliendo il quadro complessivo (output) e l’emergere di possibili paradigm shift che richiedono modelli di business completamente nuovi.***

È proprio su questo fronte che ho lavorato nell’ultimo libro<sup>[1]</sup>, la cui sintesi e anticipazione è apparsa proprio sulle pagine di questa rivista<sup>[2]</sup> e in una serie di articoli apparsi su Harvard Business Review Italia<sup>[3]</sup>. Dalle nostre analisi emergono, in particolare, sette discontinuità che segnano la fine di alcuni tratti distintivi del paradigma precedente e ci fanno interrogare su quelle certezze di lunga data che per decenni o secoli hanno plasmato i modelli di business precedenti. Attenzione che non ci riferiamo semplicemente a tecnologie dirompenti o innovazioni radicali prese singolarmente, quali l’artificial intelligence o il machine learning, l’internet of things o la stampa additiva. Il lavoro da noi compiuto integra innovazioni radicali nelle tre sfere del progresso sociale (informazioni, macchine e materiali) e propone una lettura tematica e non per singolo driver, mostrando

gli output, gli impatti congiunti delle innovazioni e non i singoli input.

Come ha efficacemente sintetizzato Philip Kotler, al centro del nuovo paradigma da noi studiato c’è il concetto di prossimità, secondo cui la produzione di valore avviene sempre più vicino a dove emerge la domanda<sup>[4]</sup>. Quanto profondamente dovrebbero cambiare i modelli di business se tutti potessimo avere ciò che vogliamo prodotto e consegnato immediatamente e convenientemente, indipendentemente dal grado di personalizzazione preteso e con minimo, se non nullo, impatto ambientale? Farmaci sintetizzati ad personam davanti al paziente stesso, carne coltivata direttamente nella cucina del ristorante, ricambi stampati quando e dove servono, musica composta al momento dell’ascolto in funzione dell’atmosfera o delle emozioni dell’ascoltatore, tutto il sapere del mondo a portata di click e così via. In molti settori siamo già nel pieno di questo scenario. Si tratta di disporre di modelli di business in cui l’offerta si manifesta quando e dove emerge la domanda.

### 4 - Per cambiare ci vuole tempo

***Un processo lungo che va iniziato per tempo e con un allineamento progressivo tra strategia e struttura. Allenare la propria organizzazione al cambiamento significa introdurre la cultura della sperimentazione in azienda.***

Cambiare il proprio modello di business, soprattutto quando si vogliono accogliere tutte le discontinuità competitive sopra tratteggiate e andare verso modelli *proximity*, significa ripensare profondamente le proprie organizzazioni. Ad ogni nuovo *paradigm shift*, diverse nuove tipologie di lavoro e organizzazione del lavoro emergono e altre scompaiono. Se adottare nuove formule di *revenue*

<sup>[1]</sup> Alberti, F.G. e Belfanti, F. (2023), *The End. Le sette discontinuità che cambiano per sempre le organizzazioni*, Milano, Franco Angeli. Disponibile gratuitamente su [https://bit.ly/TheEnd\\_libro](https://bit.ly/TheEnd_libro).

<sup>[2]</sup> Alberti, F.G. e Belfanti, F. (2023), “The End? La fine di un’epoca e l’inizio di un’altra”. *Dirigente* di luglio/agosto.

<sup>[3]</sup> Alberti, F.G. e Belfanti, F., “Allenare l’organizzazione con gli esercizi di futuro”, ottobre 2023; “Le sette grandi discontinuità che cambiano per sempre la competitività delle imprese”, ottobre 2022, Harvard Business Review Italia.

<sup>[4]</sup> Wolcott, R.C. e Krippendorff, K. (2024), *Proximity. How coming breakthroughs in just-in-time transform business, society, and daily life*. NYC: Columbia Business School Pub.

*streams* o modificare la comunicazione sul mercato sembrano essere elementi più immediati di un cambiamento del modello di business, modificare la cultura aziendale e le politiche di gestione del personale, ma anche le proprie strutture e meccanismi operativi, i ritmi e gli spazi di lavoro, gli stili di leadership e la gestione dei team, il set di competenze necessarie, ruoli e funzioni è certamente più oneroso e occorre partire per tempo. L'organizzazione è senz'altro un abilitatore del cambiamento, ma può essere anche una zavorra: asset, competenze e routine richiedono tempi più lunghi per essere modificati e troppo spesso si assiste a cambiamenti incompiuti per l'errore presupposto che l'organizzazione possa seguire velocemente e facilmente il cambiamento tratteggiato.

## 5 - Farsi tante domande

***Bilanciare le tante riunioni in cui si cercano risposte (basate su analisi di dati, troppo spesso retrospettivi) con altrettante riunioni in cui ci si pongono delle domande (orientate al futuro e alla messa in discussione delle attuali regole del gioco competitivo e dell'attuale campo di gioco). Occorre imparare a porsi le domande giuste e avere il coraggio di farlo.***

Incamminarsi lungo il processo che potrebbe condurre a un cambio di modello di business significa non solo vedere prima degli altri le discontinuità future, ma anche imparare a porsi le giuste domande. Quanto spesso si mettono in discussione quelle regole del gioco ormai tacite e consolidate – ovvero il framework dominante nel proprio settore – che vengono applicate da anni, supponendo che si perpetuino per sempre? Cosa succederebbe al nostro business se cambiasse radicalmente la tecnologia alla base del prodotto o servizio? È possibile intravedere qualche seme di una simile discontinuità in

quello che concorrenti, startup o imprese esterne al settore stanno facendo? Esistono già prodotti o servizi sostitutivi, anche radicalmente diversi, ma che puntano a risolvere lo stesso problema o soddisfare lo stesso fabbisogno sul mercato?

Esplorare il futuro può consentire non solo di anticipare se e come cambieranno le regole del gioco di un business, offrendo opportunità di innovazione nel proprio model-

lo di business, ma anche suggerire come possa cambiare il campo di gioco stesso. Occorre allenarsi a pensare cosa potrebbe implicare allargare i confini dell'attuale settore. Cosa in futuro potrebbe favorire una contaminazione tra settori e l'estensione dei confini dell'attuale settore? Quali nuovi concorrenti potrebbero affacciarsi nel settore, al di là di quelli diretti e conosciuti con cui ci si confronta ogni giorno? Da dove potrebbero provenire? Per chi potrebbe essere attrattivo il nostro attuale business e perché? Cosa potrebbe facilitare la caduta delle barriere all'entrata nel settore? Perché alcuni segmenti di mercato ad oggi non comprano il nostro prodotto o servizio? Cosa glielo impedisce? Quali condizioni

dovrebbero avverarsi in futuro nell'arena competitiva perché si possa allargare anche a questi nuovi segmenti?

## Guardare al presente con gli occhi del futuro

Ora che è evidente un cambio di paradigma all'orizzonte, che richiederà l'adozione di modelli di business e organizzazioni radicalmente nuovi da parte di tutte le imprese, grandi e piccole, occorre prendersi un momento per chiedere al proprio io futuro, tra dieci anni: cosa si sarebbe potuto fare meglio per prepararsi? Quali scelte si sono fatte in questi dieci anni – per sé stessi, per il proprio team, per la propria azienda – per rimanere competitivi, modificando il proprio modello di business? ■

***Ora che è evidente un cambio di paradigma all'orizzonte, che richiederà l'adozione di modelli di business e organizzazioni radicalmente nuovi da parte di tutte le imprese, grandi e piccole, occorre prendersi un momento per chiedere al proprio io futuro, tra dieci anni: cosa si sarebbe potuto fare meglio per prepararsi?***

# INNOVAZIONE E BUSINESS MODEL: IL RUOLO DEI MANAGER

*In un mondo in rapida evoluzione, le organizzazioni possono restare competitive solo cambiando cultura e approccio, con il contributo fondamentale del management*

Mark Johnson

consulente di crescita e innovazione, co-fondatore e senior partner Innosight

Le aziende di tutto il mondo, grandi e piccole, oggi devono affrontare un ambiente di business caratterizzato dalla crescente diffusione delle tecnologie digitali, inclusa l'intelligenza artificiale, che rappresenta un vero e proprio abilitatore del cambiamento dei modelli di business. La sfida principale, specialmente con la proliferazione dell'IA, è la frequenza e la velocità con cui avviene l'innovazione trasformativa. Le nuove tecnologie digitali possono guidare approcci molto diversi ai modelli di business, sia all'interno, migliorando drasticamente la produttività e l'efficienza, sia per abilitare una crescita del mercato più rapida e con tempi di scalabilità più brevi. La concorrenza sarà sempre alla ricerca di modi per favorire l'efficienza, avvicinarsi ai clienti o trovare nuove modalità di crescita. Le tecnologie digitali che abilitano l'invenzione e la reinvenzione dei modelli di busi-

ness intensificheranno la sfida di rimanere più competitivi. La necessità di apprendimento organizzativo, l'innovazione e la capacità di adattarsi e di fronteggiare il cambiamento rapido saranno essenziali.

## **Integrare l'innovazione nei processi di business tradizionali**

L'innovazione è sia una mentalità che una competenza. Il primo passo è sviluppare un linguaggio e un modo per inquadrarla affinché possa essere compresa e gestita. Poi occorre capire il processo alla base, come ad esempio la capacità organizzativa di comprendere a fondo le esigenze dei clienti, o ciò che si definiscono *jobs-to-be-done* (compiti da svolgere). Questo consente ai manager di migliorare prodotti e servizi. I manager devono inoltre fornire formazione specifica sui tipi di innovazione e su





come ciascuno di questi possa essere gestito efficacemente, per poi offrire metodi e strumenti.

Un altro modo per integrare l'innovazione nei modelli di business esistenti è capire che questa è l'altra faccia della medaglia dell'apprendimento, quindi più un'azienda è capace di comprendere cosa deve imparare e poi come può apprendere ciò che dovrebbe, più sarà capace di ottenere successo in questo ambito. Infine, accanto all'apprendimento, c'è l'umiltà: nella misura in cui può essere aumentata, questa migliorerà la capacità di ap-

***L'innovazione è sia una mentalità che una competenza. Il primo passo è sviluppare un linguaggio e un modo per inquadrarla affinché possa essere compresa e gestita. Poi occorre capire il processo alla base, le esigenze dei clienti, o i jobs-to-be-done***

prendere e quindi la capacità di innovare.

### **Un caso emblematico: Microsoft**

Un esempio illuminante è quello di Microsoft, che è riuscita a cambiare il proprio modello di business e a migliorare nel complesso la propria traiettoria di crescita grazie alle sagge parole del ceo Satya Nadella rivolte a tutti i collaboratori all'inizio del suo mandato: «Dobbiamo passare da un'azienda di "so-tutto-io" a un'azienda di "imparo-tutto-io"». Una delle prime grandi iniziative di Na-

della è stata quella di cambiare la cultura aziendale per diventare una "learning organization", migliorando notevolmente la capacità del colosso dell'informatica di innovare e cambiare. Di conseguenza, Microsoft, nell'ultimo decennio, è riuscita a trasformare il proprio modello di business da azienda di software a piattaforma e azienda di servizi basata sul cloud, offrendo una gamma più ampia di prodotti e servizi, tra cui il cloud computing, l'intelligenza artificiale e la realtà virtuale. In Europa, Tesco nel Regno Unito ha trasformato il suo modello di business divenendo rivenditore omnicanale, come Metro in Germania, che ora offre una gamma di prodotti e servizi, tra cui e-commerce all'ingrosso e vendita al dettaglio fisica. In tutti questi esempi, l'era delle tecnologie digitali avanzate, come internet, gestione e analisi dei dati e IA, sta abilitando l'innovazione dei modelli di business in termini di velocità e scalabilità.

### Tendenze emergenti per i manager

Le discontinuità nel mercato che si verificano con i prodotti e i servizi di un'azienda non sono direttamente attribuibili alle nuove tecnologie, ma al cambiamento abilitato dalle nuove tecnologie. Nei prossimi anni continueremo ad essere influenzati dalle tendenze emergenti dell'IA, insieme alla gestione avanzata dei dati e dalla robotica. Potenzialmente, il calcolo quantistico e altri tipi di cambiamenti informatici saranno anche tendenze chiave da osservare e comprendere. Viviamo in un mondo in cui tutte queste tecnologie digitali non solo creeranno nuovi archetipi di modelli di business che non abbiamo mai visto prima, ma renderanno anche obsoleti alcuni esistenti. In generale, la maggior parte di questi modelli rischia di avere una durata di vita ridotta, con altri che sostituiscono i vecchi a un ritmo molto più elevato.

### Il ruolo attivo e di guida del management

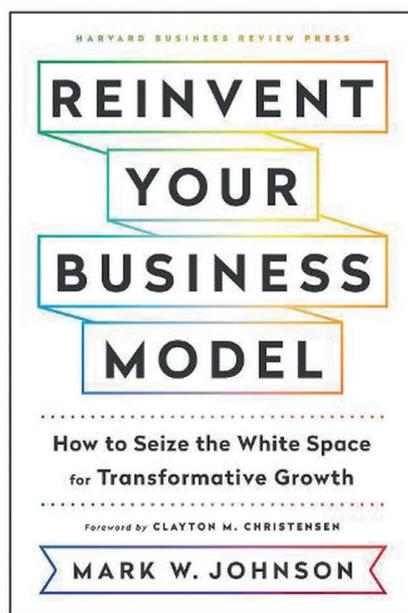
I manager devono innanzitutto comprendere cosa significa sviluppare e far crescere un nuovo modello di business

o cambiarne uno esistente, definendo cos'è e come deve essere gestita l'innovazione, come descrivo nel mio libro *Reinvent your business model*. Successivamente, devono avere chiaro il processo mediante il quale un modello di business viene costruito e implementato o come si potrebbe cambiarne uno già esistente. Devono quindi guidare questo processo, attraversando i giusti passaggi di innovazione. Questo richiede un tipo di leadership e governance attento che sponsorizzi e protegga il processo imprenditoriale implicato. Avere il giusto tipo di struttura organizzativa con regole e norme appropriate, inclusi i giusti premi e incentivi, è essenziale.

### I white space

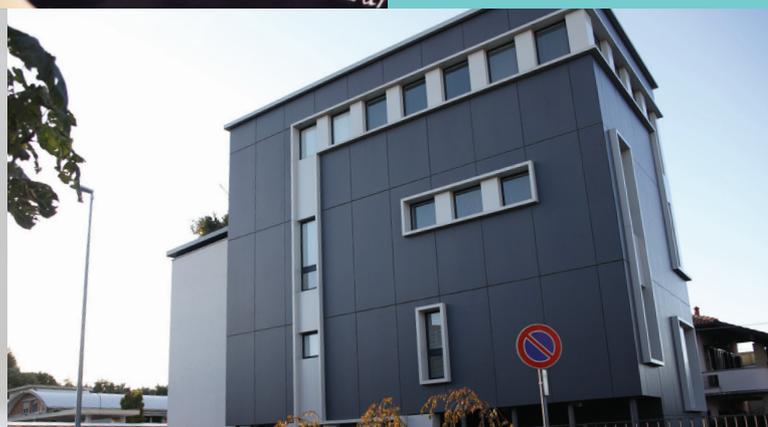
Il passo più importante per realizzare qualsiasi opportunità di *white space*, ossia l'opportunità di mercato non ancora sfruttata, è avere una profonda comprensione di ciò che un cliente target sta cercando di realizzare nella sua vita, o, come già evidenziato, dei suoi jobs-to-be-done. Un manager deve prima comprenderli e poi capire quanto siano importanti per i clienti. Un secondo consiglio è seguire un processo strutturato di innovazione del modello di business, che richiede di prendere i jobs-to-be-done più importanti e meno soddisfatti e sviluppare un'offerta (prodotto o servizio) adeguata. Successivamente, si procede con lo sviluppo ulteriore dell'opportunità attraverso un modello di innovazione, come un "business model canvas", dove vengono elaborati tutti

gli elementi, partendo dalla proposta di valore per il cliente. Infine, entrare nel white space richiede un approccio formalizzato di test e apprendimento, per essere in grado di scoprire qual è la strada giusta. Nelle nostre ricerche abbiamo rilevato che il 90% dei nuovi modelli di business di successo viene fondamentalmente cambiato tre o quattro volte prima di essere messo a punto, dunque dobbiamo essere pronti a intervenire per aggiustare e modificare laddove è necessario, cammin facendo. ■



Il libro di Mark Johnson *Reinvent your business model. How to seize space for transformative growth* è stato pubblicato da Harvard Business Review Press.

# 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)





# VITAMINE (DIGITALI) PER IL BUSINESS

*Real-time data e IA: le nuove tecnologie possono dare una spinta importante alle organizzazioni per innovare processi, prodotti e servizi. Una guida per navigare nella digital age cogliendo il meglio oggi a disposizione*

Venkat Venkatraman, docente di management alla Boston University

**P**er oltre un secolo, i produttori industriali hanno creato le migliori macchine e attrezzature, vendendole a imprese e consumatori. Sono riusciti a competere con design, caratteristiche e funzionalità, affidabilità e un efficace servizio post-vendita. I loro modelli di business si concentravano su aspetti progettati e realizzati all'interno del prodotto stesso. Con sensori, software, telematica e connettività cloud, oggi è possibile ridisegnare i prodotti e ridefinire i modelli di business. Basandosi sui dati in tempo reale sull'uso dei prodotti, si possono sfruttare gli effetti di rete dei dati (imparando da come operano in diverse condizioni). Il ruolo dell'IA è passare dall'analisi descrittiva all'analisi prescrittiva, con una personalizzazione maggiore rispetto al passato.

## **Sempre più aziende integrano IA e dati in tempo reale**

Nuove aziende, in particolare quelle "native digitali", stanno introducendo nuovi modelli di business che sfidano quelli storicamente di successo. Tesla considera le sue automobili come "computer su ruote connessi al cloud". Con i dati in tempo reale sulle auto durante la guida si possono cambiare sistematicamente le caratteristiche dei veicoli molto tempo dopo la consegna ai consumatori. John Deere sta fornendo trattori con capacità di visione computerizzata per ottimizzare la resa agricola. Siemens sta progettando gemelli digitali che collegano senza soluzione di continuità la progettazione del prodotto alla produzione e alla distribuzione, permettendo di capire i segnali di allarme precoce e di apportare modifiche in tempo reale.

## Sfide organizzative e culturali

Non si tratta di scegliere il miglior database o algoritmo, ma di riconoscere una nuova fonte di vantaggio competitivo. È necessario che i leader aziendali riconoscano che i dati in tempo reale forniscono dati unici e proprietari che possono essere alimentati nei loro algoritmi. Nella maggior parte delle organizzazioni, i dati sono compartimentati e non facilmente disponibili in una forma che permetta un'analisi end-to-end. Alcuni di questi possono essere all'interno dei dipartimenti di progettazione con un insieme di standard, mentre altri possono essere all'interno delle funzioni di marketing con diverse definizioni e modelli analitici. I manager devono accettare che la loro azienda sta diventando digitale e che probabilmente si troveranno a competere contro aziende native digitali. Devono andare oltre il trattamento di questo aspetto come un reparto o un'unità specializzata e diffonderlo in tutta l'organizzazione.

Le piccole e medie imprese hanno un vantaggio perché possono utilizzare le funzionalità fornite da aziende come

Amazon (AWS), Microsoft, Ibm, Salesforce, Oracle e altre. Poiché si tratta fondamentalmente di un cambiamento strategico (i dati sono il nuovo vantaggio competitivo) e di una trasformazione culturale, possono essere più agili e rapide nell'adattarsi e trasformarsi rispetto alle loro controparti più grandi.

## Abbracciare la trasformazione in corso

I manager devono riconoscere questo momento di trasformazione. L'IA non è solo un altro strumento, ma un motore di cambiamento economico globale. Le competenze aziendali tradizionali saranno sconvolte e le vecchie abilità diventeranno obsolete. Ogni settore diventerà digitale e i successi del passato non garantiranno quello futuro. Pensate proattivamente alla rilevanza della vostra azienda in un futuro (diciamo cinque anni) in cui i dati e l'IA influenzeranno ogni aspetto della vostra azienda, prodotto, processo, servizi, modelli di business e logica organizzativa. Riuscirete a competere contro un'azienda che sfrutta questo cambiamento o sarete lasciati indietro? ■



CONVENZIONE  
DIRETTA

## PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie  
all'avanguardia



Personale  
qualificato



Diagnosi  
rapide



Puntualità  
nella gestione



Ambiente  
accogliente

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

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 **STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE**

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489  
[www.sorrisoesalute.it](http://www.sorrisoesalute.it)  
Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

a cura di **Manageritalia**

## QUANTO PAGA L'ITALIA PER LE PROCEDURE D'INFRAZIONE?

Un aspetto interessante dell'impatto della legislazione europea sull'ordinamento italiano riguarda le procedure di infrazione e le relative sanzioni comminate all'Italia.

L'occasione è data dalla recente apertura di una procedura di infrazione a carico dell'Italia per deficit eccessivo da parte della Commissione europea. Ma come funzionano queste procedure e quante ne ha in corso l'Italia? Un recente studio di Openpolis spiega che possono essere avviate per tre motivi: mancata comunicazione (quando lo stato membro non comunica in tempo le misure per implementare la direttiva); mancata applicazione (quando la Commissione europea valuta la legislazione dello stato membro non in linea con il diritto Ue); o

sbagliata applicazione (quando la legge europea non viene applicata o è applicata non correttamente dallo stato membro).

In totale, le procedure d'infrazione a carico dell'Italia sono 65, di cui quattro aperte lo scorso maggio. Il tema in cui l'Italia risulta più inadempiente è quello dell'ambiente, cui seguono l'occupazione, gli affari sociali e l'inclusione.

La procedura per deficit eccessivo è stata raccomandata poche settimane fa dalla Commissione europea perché nel 2023 il disavanzo del nostro Paese è stato pari al 7,4% del Pil, quando le normative Ue prevedono un limite massimo del 3%. La proposta della Commissione dovrà ora passare al vaglio del consiglio dell'Unione europea, a cui spetta la decisione sull'aper-

tura formale della procedura.

Se gli stati non si impegnano ad adeguare i propri ordinamenti interni alla legislazione Ue, nel lungo periodo le procedure d'infrazione possono portare anche a delle sanzioni economiche. Dopo la seconda condanna nei confronti di un paese, la Commissione propone che la Corte imponga sanzioni pecuniarie. Tra il 2012 e il 2021, l'erario italiano ha sostenuto una spesa di oltre 800 milioni di euro. Sebbene non sia una cifra particolarmente elevata, rappresenta comunque uno spreco di risorse pubbliche che avrebbero potuto essere impiegate in maniera più produttiva.

 <https://bit.ly/Studio-Openpolis>

I dieci paesi europei con il più alto numero di procedure di infrazione a carico.



## BONUS ATTIVO PER CHI RINUNCIA A QUOTA 103

A partire dal 2 agosto è operativo il bonus Quota 103, una misura analoga al precedente bonus Maroni. Questo incentivo permette ai lavoratori che hanno maturato i requisiti minimi per la pensione anticipata di rinunciare all'accredito contributivo della quota dei contributi a proprio carico relativi all'ivs, ottenendo così uno stipendio più elevato. Gli importi corrispondenti alla quota di contribuzione Ivs, infatti,

saranno erogati direttamente in busta paga. Con il messaggio 1107 del 2024, l'Inps ha reso noto il calendario per l'avvio dell'operatività della misura in relazione alle differenti categorie di lavoratori. La scelta di rinunciare alla pensione anticipata comporta però degli effetti sull'assegno pensionistico.

 <https://bit.ly/Mess1107-marzo24>

## DECRETO LISTE D'ATTESA SANITÀ: L'AZIONE DI MANAGERITALIA E CONFCOMMERCIO

Il ministro della Salute Schillaci ha puntualizzato che, per migliorare l'assistenza sanitaria, il governo ha deciso di eliminare definitivamente la pratica della chiusura delle liste di attesa, grazie anche all'apporto dei medici impegnati nell'attività libero-professionale intramuraria. Si punta inoltre sul coinvolgimento delle Regioni, in particolare per garantire l'uso completo delle risorse disponibili per ridurre i tempi di attesa. L'intervento dovrà inoltre essere completato da un riordino delle professioni sanitarie, da compiere alla luce della rapida evoluzione della sanità, nonché della rimodulazione della medicina territoriale nell'ambito del Pnrr.

In risposta alla questione delle liste di attesa, il decreto legge attribuisce al ministero della Salute funzioni specifiche di vigilanza e definisce il ruolo delle amministrazioni regionali in fase di programmazione. Il governo è intervenuto a causa dell'inefficacia dei meccanismi introdotti in passato per la riduzione dei tempi di attesa, puntando anche sulla responsabilità dei direttori generali delle aziende sanitarie in relazione all'organizzazione delle attività e sulla responsabilizzazione dei cittadini, che spesso non si presentano agli appuntamenti prenotati.

Un aspetto importante del provvedimento è la creazione della Piattaforma nazionale delle liste di attesa, che permetterà di garantire un monitoraggio costante degli effettivi bisogni di prestazioni sanitarie, nonché a verificare le disponibilità e i tempi necessari alla fruizione dei servizi.

Un organismo di verifica controllerà costantemente la situazione delle liste di attesa e l'effettiva erogazione dei servizi nelle Regioni e nelle singole aziende sanitarie. Inoltre, si prevede un servizio di prenotazione integrato, esteso al settore privato convenzionato, per garantire la massima trasparenza sulla disponibilità di erogazione delle prestazioni da parte della generalità delle strutture. È inoltre ribadito il divieto della chiusura delle prenotazioni e sono previste modalità alternative per la prenotazione e il pagamento da parte degli utenti. Questi saranno inoltre chiamati a confermare la prenotazione effettuata e a pagare la prestazione in caso di mancata presentazione.

È stata inoltre ravvisata l'opportunità di valorizzare il ruolo dei medici specializzandi, i quali possono concorrere efficacemente a compensare le carenze previste negli organici, particolarmente gravi nei prossimi anni. In generale, è essenziale anche tenere conto che, oltre all'aspetto meramente economico, la capacità del sistema italiano di trattenere i giovani medici è legata al complesso delle prospettive di carriera e delle condizioni di lavoro.

Ricordiamo che Manageritalia è intervenuta, insieme a Confcommercio, per scongiurare l'approvazione di un emendamento che avrebbe pesantemente penalizzato l'attività dei Fondi sanitari integrativi come il Fasdac. L'emendamento è stato ritirato.

## PROSPETTIVE DELL'OCCUPAZIONE OCSE 2024 - NOTA SULL'ITALIA

L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico ha reso pubblico l'Employment outlook 2024. L'Italia è il paese che ha avuto il più forte calo dei salari reali: all'inizio del 2024 erano ancora sotto del 6,9% rispetto al 2019, periodo pre-pandemia. Peggio solo Repubblica Ceca e Svezia. Più virtuose invece la Germania (che ha registrato un calo del -2%) e la Francia (con una leggera crescita del +0,1%). Nel suo focus sull'Italia, l'Ocse specifica che, grazie ai rinnovi di importanti contratti collettivi, soprattutto nel settore dei servizi, il numero di dipendenti del settore privato coperti da un contratto

collettivo scaduto è sceso nel primo trimestre del 2024 al 16,7%, dal 41,9% dell'anno precedente. Ciò ha contribuito a spingere la crescita dei salari negoziati al 2,8% rispetto all'anno precedente.

Nonostante il rallentamento della crescita economica dalla fine del 2022, il mercato del lavoro italiano ha raggiunto livelli record di occupazione e livelli minimi di disoccupazione e inattività. Il tasso di disoccupazione in Italia è sceso, a maggio 2024, al 6,8%, un punto percentuale in meno rispetto a maggio 2023 e tre punti percentuali in meno rispetto a prima della pandemia, ma

ancora al di sopra della media Ocse del 4,9%. Anche l'occupazione totale è aumentata nell'ultimo anno, con un incremento su base annua del 2% a maggio 2024. Tuttavia, il tasso di occupazione italiano rimane ben al di sotto della media Ocse (62,1% contro 70,2% nel 1° trimestre 2024).

Inoltre, l'Italia è ancora indietro rispetto a molti altri Paesi Ocse in termini di occupazione femminile e giovanile, dove sono necessari ulteriori progressi, anche per coprire il numero relativamente elevato di posti di lavoro vacanti.

 <https://bit.ly/Ocse-24-Nota-Italia>

# IA: Platone aveva ragione

**Creativa, ma non per forza intelligente: il nostro approccio nei confronti dell'intelligenza artificiale dovrebbe cambiare, superando paure infondate e puntando i riflettori sui veri nodi da sciogliere. Ci stiamo raccontando delle storie poco probabili? Ne parliamo e chiariamo alcuni concetti imprescindibili con Luciano Floridi, autorevole voce nel campo filosofico che da anni approfondisce il legame stretto tra informazione, tecnologia ed etica.**

Davide Mura

## Come possiamo definire l'intelligenza artificiale e come dobbiamo porci verso di essa?

«L'intelligenza artificiale fa riferimento a un campo scientifico e tecnologico molto articolato, si va dalla robotica a ChatGPT, che nel complesso mira a creare sistemi computazionali in grado di risolvere problemi e svolgere compiti o mansioni che, se lasciati a noi, richiederebbero intelligenza. La cosa straordinaria è che l'IA non ne ha bisogno, ma ha successo operando a intelligenza zero. Questo è reso possibile da molte cose, ma soprattutto da immense quantità di dati, da strumenti statistici e algoritmici sempre più

sofisticati e dall'adattamento del mondo, sempre più digitale. Dobbiamo usare questa nuova forma di capacità di agire a intelligenza zero come una riserva di opportunità, ma con cautela e responsabilità, riconoscendone i grandi benefici potenziali, ma anche i possibili rischi e i disastri che potrebbe causare se disegnata e gestita male».

## Tra le tante sciocchezze che ha sentito sull'intelligenza artificiale, quali sono quelle che non può proprio accettare?

«Che sia o possa diventare intelligente anche solo come un gatto,

che capisca o possa un giorno capire, che abbia una coscienza, e quindi che possa sostituire completamente gli esseri umani. In realtà, l'IA è solo una tecnologia disegnata e gestita dall'umanità, che resta e resterà sempre la sola responsabile».

## Insomma, secondo lei quale dovrebbe essere l'approccio giusto per cogliere il meglio di questa straordinaria invenzione/rivoluzione?

«Smetterla di dire, diffondere e vendere sciocchezze e sfruttarne il potenziale per creare ricchezza, migliorare la vita umana e sostenere l'ambiente. L'IA po-



**Luciano Floridi**, professor of Cognitive science and founding director of the Digital ethics center Yale University & professor of Sociology of culture and communication processes, University of Bologna.

umano, liberando le persone da attività meccaniche per concentrarsi su attività di pensiero, problem solving e creatività. Sul come, sarebbe troppo lungo rispondere, ma spero che basti un suggerimento: andare a controllare se il compito in questione richiede necessariamente intelligenza umana per essere svolto o può essere ristrutturato a misura di sistemi a intelligenza zero. Penso al taglio dell'erba in giardino: se ridisegno il giardino, un robot può fare benissimo il mio lavoro, anche se richiede molto più tempo. Molte delle applicazioni di IA devono essere integrate nel flusso operativo e per fare questo ci vuole molta intelligenza umana, per assicurarsi che sistemi potenti ed efficaci ma a zero intelligenza svolgano il

trebbe essere parte della soluzione, invece che dei problemi che abbiamo, come oggi avviene spesso, con un impatto negativo sulla società (ingiustizia, bias, privacy ecc.) e sull'ambiente (insostenibilità)».

**Si tratta forse, come diceva Platone nel *Fedro* rispetto ai libri, che con l'IA non dobbiamo smettere di farci domande prendendo per buone le sue risposte, ma che ancor più dobbiamo porci e porre all'IA le domande giuste?**

«Se parliamo di IA come nel caso di un bot, allora sta a noi decidere e formulare quali domande por-

re, quando e in che ordine di priorità; saper capire e controllare le risposte che riceviamo, magari correggendole e, infine, decidere che cosa fare con esse. L'IA richiede più intelligenza umana, non meno. Platone aveva ragione: come dice nel *Cratilo*, la persona che sa è quella che anzitutto sa porre le domande giuste».

**Parliamo di IA e lavoro: l'IA, se ben utilizzata, potrebbe davvero togliere all'uomo compiti routinari e poco intelligenti e potenziare il lavoro di intelletto e qualità? E come?**

«L'IA può automatizzare compiti ripetitivi e potenziare il lavoro

**«L'IA è un campo scientifico e tecnologico molto articolato, dalla robotica a ChatGPT, che nel complesso mira a creare sistemi computazionali in grado di risolvere problemi e svolgere compiti o mansioni che, se lasciati a noi, richiederebbero intelligenza. La cosa straordinaria è che l'IA non ne ha bisogno, ma ha successo operando a intelligenza zero»**

lavoro richiesto. Basta vedere come è disegnato una grande mazzina automatizzata. È uno spazio a misura di IA, non per esseri umani».

**«I manager devono utilizzare l'IA in modo strategico, integrandola con le capacità umane e valorizzando il lavoro delle persone, in modo da creare miglioramenti in termini sia di efficacia ed efficienza, sia di esperienza e soddisfazione nei confronti del lavoro svolto»**

**Parliamo di manager e IA: che ruolo hanno per non farla percepire come un Frankenstein in azienda? Come devono utilizzarla e metterla in sinergia con le persone e il loro lavoro?**

«I manager devono utilizzare l'IA in modo strategico, integrandola con le capacità umane e valorizzando il lavoro delle persone, in modo da creare miglioramenti in termini sia di efficacia ed efficienza, sia di esperienza e soddisfazione nei confronti del lavoro svolto. Suggerirei, per fare questo, due punti semplici ma essenziali: introdurre l'IA per fare cose che le persone non vogliono ma devono fare

e per fare cose che le persone vorrebbero ma non possono ancora fare. L'obiettivo deve essere quello di creare sinergie tra l'operatività artificiale e l'intelligenza umana. Per farlo, i manager hanno bisogno di un'ottima conoscenza dell'ecologia lavorativa in cui operano, di competenze aggiornate e di una visione strategica».

**L'IA potrà fare filosofia un giorno, porre domande di senso e rispondere ai grandi interrogativi dell'umanità?**

«Le rispondo con quella che sembra ma non è una tautologia: se parliamo sul serio, allora non scherziamo».

**Il 25 settembre parteciperà a "Orbits. Dialogues with intelligence" con un intervento sulla via per l'intelligenza artificiale "human oriented": l'intelligenza e la creatività umane sono ancora la nostra più straordinaria risorsa esclusiva?**

«Non credo. Oggi si possono fare sempre più cose senza alcuna intelligenza, e farle meglio, dal giocare a scacchi al parcheggiare un'auto, dallo scrivere linee di codice al creare un breve video commerciale. Anche la creatività resta una sorta di ultima trincea solo perché vaga abbastanza. Dipende da che cosa s'intende. Di fatto, le nuove forme di IA sono piuttosto creative e potranno esserlo sempre di più. In real-

tà, è l'approccio sbagliato. Stiamo ancora cercando un'eccezionalità che si basa su un di più, quando dovremmo guardare a un di meno. La natura umana è speciale perché vive e sente l'assenza: quello che ci manca, che vorremmo essere o ottenere, la società in cui ci piacerebbe vivere, i progetti e le paure per quello che non è ma potrebbe essere, il significato che vorremmo dare o scoprire per la nostra vita. Forse è questo che s'intende per "creatività", ma allora si confonde la conseguenza con la causa, che è un'altra. Per individuarla, l'inglese ha una parola molto utile intraducibile in altre lingue: *want*. Significa non solo "volere" o "avere voglia di", ma al contempo anche "mancare di". Se manca il sale nella pasta, si dice che *the pasta wants salt*, ovviamente la pasta non vuole niente. Quando dico *I want an ice cream* sto dicendo due cose al contempo: che lo voglio e che mi manca. Vogliamo e desideriamo ciò che ci manca e ci manca quello che vogliamo e desideriamo, abbiamo cioè degli interessi, intesi come "*wants*". La creatività e l'intelligenza sono solo due dei tanti modi (si pensi anche al giocare) di cercare di sentire meno questa assenza, o riempirla. Ma è l'assenza che ci rende unici. Siamo gli esseri ai quali manca sempre qualcosa. Siamo intrinsecamente inappagabili. O "irricucibili", come strappi nella trama dell'essere».



**Cerchi buone idee per migliorare il *Bilancio Sociale* della tua Organizzazione?**



**Anche per Natale cerchi qualcosa di distintivo per clienti e dipendenti?**



**Pensi che *sostenere Green e Sociale* sia in linea con i valori della tua impresa?**

# Adotta un Mandorlo!

**PACK25:** 25 mandorli a 1.000€ + iva

**PACK50:** 50 mandorli a 1.900€ + iva

La sottoscrizione comprende:

- Una confezione regalo da 1KG di mandorle BIO siciliane per ogni albero.
- Piantumazione e conduzione per 4 anni.
- Il 20% di ogni incasso in via immediata ai nostri Enti Convenzionati.



**Contattaci: [ies@gototree.it](mailto:ies@gototree.it) cell. +39.351.3346190**

- Riavviamo terreni dismessi. In Italia.
- Lavoriamo su numeri finiti e per singole campagne.
- Ogni azione supporta uno o più Enti, per sempre.
- Creiamo ore lavoro.
- Avviamo iniziative Green per la riduzione di CO2.
- Generiamo valore per tutti. In modo condiviso.



a cura di ROI Edizioni

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

## FATTORE OSPITALITÀ

**L'eccellenza nel prodotto e nel servizio è alla base. Ma per fare il salto di qualità occorre, in ogni settore, far sentire il cliente a casa. Ecco come, secondo Will Guidara, autore di *Un servizio pazzesco***

Trasformare una modesta brasserie di New York in uno dei migliori ristoranti al mondo: 4 stelle del *New York Times*, 3 stelle Michelin e il primo posto della World's 50Best Restaurants (2017). Il massimo ovunque. Il locale è l'Eleven Madison Park. E l'artefice di questa missione che ha del miracoloso è in larga misura Will Guidara, 44 anni, ristoratore americano. Il suo super potere? La capacità di soddisfare (a volte anche anticipare) i sogni dei clienti. E andare al di là delle loro aspettative. Racconta le sue strategie in un libro appena arrivato in Italia.

### Perché puntare sull'ospitalità è così importante?

«In primo luogo, va detto che il servizio e l'ospitalità, o accoglienza, sono due cose diverse. Il servizio è ciò che facciamo, è una parte del prodotto. L'ospitalità è come facciamo sentire le persone. In un mondo che cambia, i momenti dedicati alle relazioni devono diventare il più possibile umani. Il cliente può dimenticare ciò che gli dici o ciò che fai per lui, ma non potrà mai dimenticare come lo hai

fatto sentire. È la giusta accoglienza che suscita queste sensazioni ed è l'accoglienza che può diventare il miglior vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, in ogni settore».

### Può farci qualche esempio?

«Il libro ne è pieno. Quando una coppia si fidanzava al ristorante, a fine pasto donavamo i flûte usati

per il brindisi. Non calici qualsiasi, ma di cristallo blu, frutto di una collaborazione con Tiffany. Erano così apprezzati, che spesso la coppia ne aggiungeva un set completo alla lista nozze. Una volta, un cliente disse che a New York non aveva fatto in tempo ad assaggiare l'hot dog venduto per strada e glielo servimmo impiattato e condito nel migliore dei modi. Impaz-



**Un servizio pazzesco. Il potere incredibile di offrire una hospitality al di sopra delle aspettative**

(ROI Edizioni, pagg. 336, € 25,90) è disponibile nelle librerie e online.

Will Guidara è un protagonista della ristorazione Usa. Ha raggiunto grandissimi risultati grazie all'applicazione del suo concetto di "ospitalità estrema", che mette i clienti sempre al centro.

zì. Un'altra volta, una coppia si rese conto di aver dimenticato una bottiglia di champagne nel congelatore. Allora fu mandata a casa loro una persona che salvò la bottiglia prima che esplodesse. La coppia, al ritorno, trovò lo champagne al sicuro nel frigo, insieme a una confezione di caviale, una scatola di cioccolatini e un biglietto di auguri da parte del ristorante. Ma a volte basta anche molto meno, tipo aggiungere qualche moneta nel parchimetro per far cenare le persone in tranquillità, senza il timore di una multa. Il valore di un regalo non dipende dal gesto in sé, ma da come si sente la persona che lo riceve».

### Come riuscire a stupire il cliente?

«Bisogna conoscerlo, farlo sentire a casa. Occorre creare delle connessioni genuine, basate sulla fiducia. È importante usare tutte le informazioni disponibili sulle persone con cui entriamo in contatto, per avere il maggior numero di elementi e servirle al meglio. Ovviamente, bisogna usare solo le informazioni che queste persone hanno scelto di condividere, su internet e i social, senza mai essere invadenti o violare la loro privacy».

### Come applicare le sue strategie anche in altri settori?

«Un primo esempio che posso fare riguarda Chewy, società online di cibo per animali. I clienti sottoscrivono un abbonamento per ricevere una fornitura periodica. Capita però che i cani muoiano, ma i padroni si dimentichino di disdire subito il servizio. Quando lo fanno, la società rimborsa loro l'ultima fornitura, senza richieder-

la indietro, suggerendo di dare questo cibo a un'altra famiglia con cani. Inoltre, invia un bouquet di fiori e un biglietto in cui manifesta il dispiacere per la perdita subita. Tutto questo costa all'azienda non più di 25 dollari, ma ha un ritorno immenso, in termini di fidelizzazione».

### Ma la giusta strategia aiuta anche a gestire il disservizio.

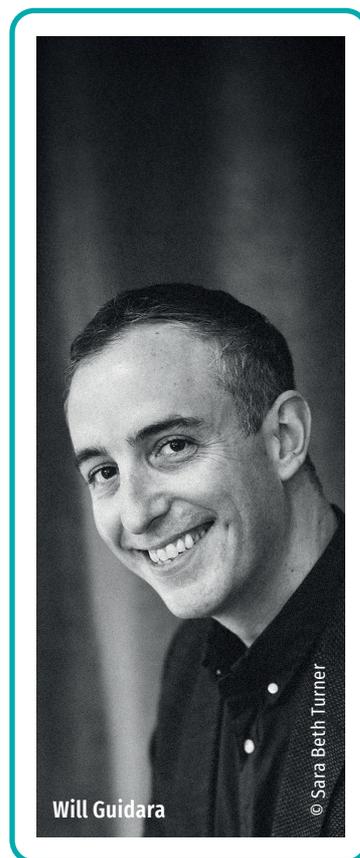
«Esatto! Immaginiamo la circostanza, purtroppo frequente, dell'aereo pronto a partire, che però incontra dei problemi tecnici. Il pilota annuncia il ritardo, le persone non possono neanche scendere e sono esasperate. A quel punto, il pilota annuncia la possibilità di fare un tour della cabina di pilotaggio. All'inizio, invita le famiglie con bambini e poi estende via via l'opportunità anche ad altri passeggeri. Questo cambia totalmente l'atmosfera. Dall'impazienza e dalla frustrazione si passa subito alla gioia e all'apprezzamento. E questo contagia tutti, anche quelli che non hanno beneficiato del tour».

### Quanto contano la leadership e il lavoro in team?

«In ogni business la leadership è assolutamente essenziale. Nell'ospitalità tutti devono occuparsi del servizio, l'ospitalità è uno sport di squadra. Investire nel team è fondamentale: devono essere tutti formati e motivati a offrire il servizio migliore. Meglio ispiri e guidi il gruppo e più la tua attività sarà in grado di soddisfare i clienti».

### Conosce l'Italia? Ha consigli ad hoc per i ristoratori italiani?

«Conosco l'Italia, ci sono stato varie volte, considero quella italiana



la migliore cucina al mondo e ho apprezzato molti ristoranti italiani. I consigli che mi sento di dare ai ristoratori italiani non sono diversi da quelli che rivolgo ai ristoratori di tutto il mondo: l'eccellenza nel prodotto – il cibo, il vino, il servizio – è la base della promessa fatta al cliente. Per essere davvero significativi, per impressionare davvero i clienti, bisogna essere creativi, mirati, puntare tutto sull'ospitalità. Perché quando fai in modo che i clienti vivano nel ristorante delle esperienze memorabili, crei in loro un senso di appartenenza, hai un impatto positivo non solo sulla redditività, ma anche sulla tua soddisfazione personale, come lavoratore e imprenditore».

Lucia Ingrosso

# Verso una leadership inclusiva e sostenibile

*Promuovere l'equità di genere per il benessere delle organizzazioni e della società*

Allegra Mirata, consultant presso Wise Growth

**S**i parla molto di *diversity, equity e inclusion*, da anni temi centrali per le aziende. Innumerevoli e riconosciute ricerche sostengono che azioni legate a queste aree migliorino in primis la profittabilità per le aziende, riducendo il tasso di turnover e, di conseguenza, i costi per il reclutamento di nuove risorse. Altri benefici includono l'aumento del benessere organizzativo, una maggiore qualità dei processi decisionali, in quanto verranno presi in considerazione diversi punti di vista, e una maggiore probabilità di mirroring della customer base. Secondo la ricerca "Inclusion isn't just nice. It's necessary" del 2023 di BCG, è 1,4 volte più alta la probabilità che le persone si dimettano dal loro lavoro qualora vivano discrimi-

nazioni, bias o episodi di mancanza di rispetto.

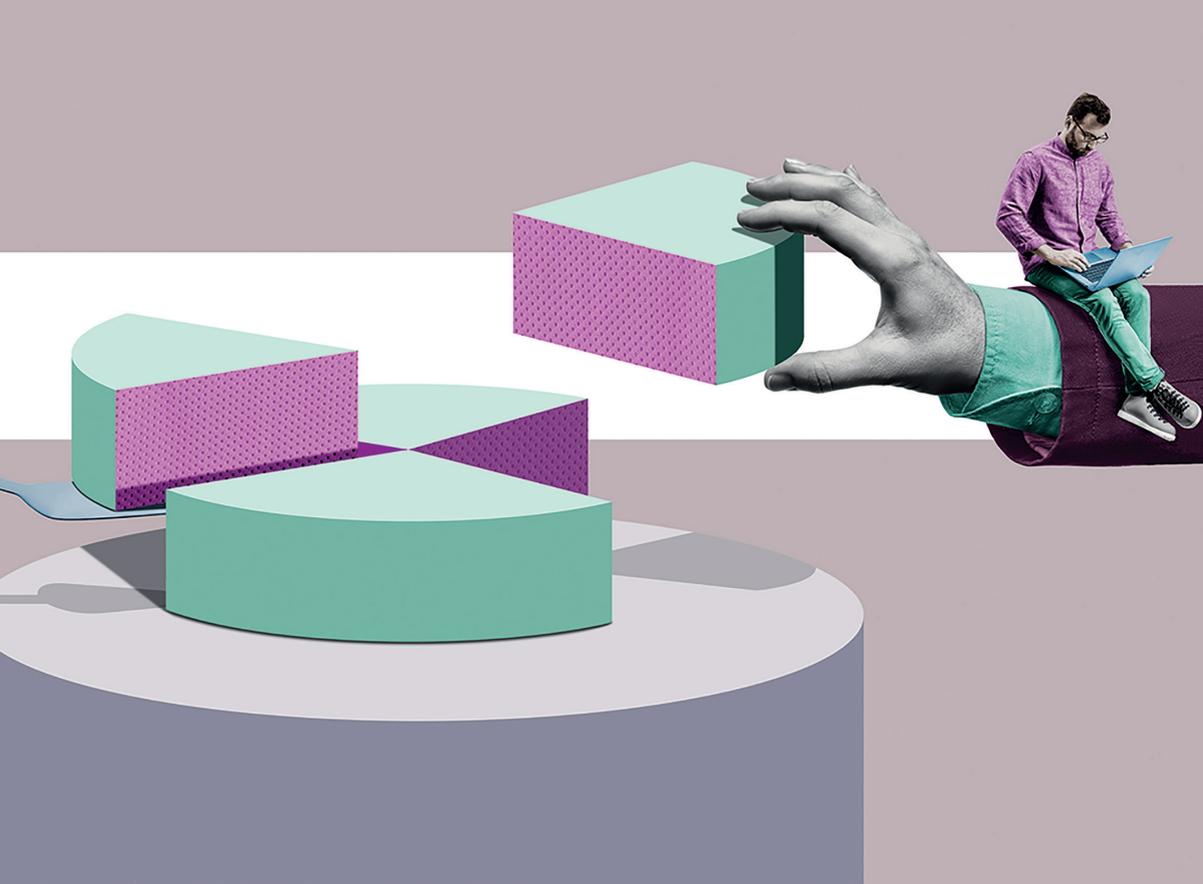
Andare oltre la diversità e parlare di inclusione sono passi fondamentali per definire insieme nuovi stili di leadership sostenibili per le persone e le aziende e nel tempo. Questo richiede il superamento dello stile di *leadership command and control*, che ha caratterizzato la cultura organizzativa alla fine del secolo scorso e all'inizio del 21° secolo, trovando uno stile che, incarnato da uomini o donne, sia sostenibile per tutti.

## Iniziative aziendali: la Certificazione per la parità di genere

Diverse organizzazioni, da multinazionali a piccole e medie imprese, hanno iniziato a fare dei passi in avanti nel tentativo di

colmare il grande dislivello ancora presente tra i generi nel mondo del lavoro in Italia. Si stanno impegnando nel fornire percorsi formativi per sensibilizzare sul tema della diversità di genere, con l'intento di ridurre il divario tra uomini e donne in azienda, anche se la strada da fare è ancora lunga. Una delle grandi opportunità per le aziende di crescere in questa direzione è quella dell'ottenere la Certificazione per la parità di genere, uno strumento normativo che ha lo scopo di promuovere la gender equity, ridurre le discriminazioni di genere e contrastare il gender pay gap. Questo avviene attraverso una mappatura della situazione organizzativa per valutare il posizionamento dell'azienda rispetto ai kpi della normativa e il supporto nella crea-





zione del sistema di gestione della parità di genere e della redazione del piano strategico, seguiti poi da un *audit* e da un *follow up* con l'ente certificatore, oltre che la realizzazione di percorsi formativi sui temi DE&I che soddisfino la normativa di certificazione.

### **Il coinvolgimento maschile e i benefici della parità di genere**

Un elemento cruciale e un driver fondamentale per il raggiungimento di questi obiettivi è il coinvolgimento maschile, nelle discussioni e nel lavoro di crescita personale e consapevolezza verso l'equità di genere.

Michael Kimmel, sociologo americano esperto in studi di genere, afferma che «rendere la questione di genere visibile agli uomini

è il primo passo nel coinvolgerli all'uguaglianza di genere». Come abbiamo osservato, la sensibilità al tema è cresciuta esponenzialmente nell'ultimo decennio, ma sappiamo che il coinvolgimento dell'intera popolazione maschile è ancora lontano dall'essere realizzato.

Perché, invece, è importante che tutti gli uomini debbano interessarsene ed esserne coinvolti? Perché l'uguaglianza di genere porta benefici su vasta scala, nelle organizzazioni, nell'istruzione e nella società.

Nel suo Ted Talk, Kimmel evidenzia i grandissimi vantaggi relazionali dell'uguaglianza di genere. Ad esempio, in relazioni di coppia paritarie, entrambi i partner risultano essere più felici; questo è dato dal fatto che le giovani generazioni di uomini

desiderano che la propria moglie o compagna lavori fuori casa, sia dedicata alla carriera e abbia interessi e aspirazioni. Anche i figli di coppie con distribuzione egualitaria dei compiti di cura ne giovano. Studi dimostrano che hanno risultati scolastici migliori, livelli minori di assenteismo e meno probabilità di sviluppare disturbi da deficit dell'attenzione e iperattività.

### **Equità di genere e felicità**

Sempre Kimmel afferma che diversi studi hanno trovato che i paesi europei con maggiore uguaglianza di genere si qualificano più in alto nella scala della felicità. È quindi chiaro quanto la parità di genere sia un beneficio non solo per le donne, ma anche per gli uomini, oltre che per la società e le organizzazioni.

## GROWING TOGETHER

### *I vantaggi della gender equality*

Growing Together nasce per far fronte al bisogno di avere uno spazio dove uomini e donne si possano confrontare in modo autentico e trasparente relativamente ai reciproci bias di genere, al fine di costruire uno stile di leadership più sostenibile per tutti.

L'uguaglianza di genere, infatti, è un tema sociale e utile sia per le donne che per gli uomini, ma mentre negli ultimi anni tanto è stato fatto per lavorare e sviluppare il "ruolo della donna nella società" e le molteplici possibilità di espressione femminile, poco è stato fatto verso l'universo maschile.

È ora necessario coinvolgere anche gli uomini in un confronto attivo per raggiungere la parità di genere, dando voce anche a loro relativamente alle fatiche, alle paure e all'identificazione di nuovi ruoli.

#### Obiettivi

- Riflettere sui bias e stereotipi di genere;
- indagare la consapevolezza e il vissuto relativo all'evoluzione dei ruoli maschili/femminili (anche in termini generazionali);
- favorire il confronto per generare un reciproco rispetto e abbattere le barriere di genere;
- approfondire i vantaggi della gender equality per la società;
- aiutare la crescita personale e la costruzione di uno stile di leadership più contemporaneo, sostenibile e profittevole, che vada a integrare i generi in modo efficace.

#### Metodologia e percorso

Il percorso prevede due sessioni da 3 ore in presenza, a distanza di 2 settimane.

Ogni sessione sarà caratterizzata da momenti di confronto di gruppo, lavoro in sottogruppi per genere o generazione e di riflessione individuale.

Le sessioni saranno anche alimentate dai contenuti prodotti e rielaborati dagli specifici gruppi.

Ogni sessione è co-moderata da 2 formatori, psicologi/psicoterapeuti, un uomo e una donna, al fine di permettere e favorire identificazioni, proiezioni e condivisioni di genere.



Milano Cfmt, Learning House  
Via Decembrio 28, 20137 Milano

15 e 29 ottobre

dalle 10 alle 13



 <https://bit.ly/GrowingTogetherCFMT>



Il sociologo inoltre ricorda che nelle aziende tanto più alto è il tasso di equità di genere, maggiori sono i vantaggi per i lavoratori, che sono più ingaggiati e soddisfatti: questo comporta livelli più bassi di attrito. Le aziende più performanti sia in termini di redditività che di diversità hanno un numero maggiore di donne in ruoli di leadership rispetto a quelle che ricoprono ruoli impiegatizi. Non ci sono solo benefici per le persone che lavorano in ambito organizzativo quindi, ma anche per il business.

### **Benefici economici e stereotipi di genere**

Lo studio di MckKinsey del 2020, "Diversity wins: how inclusion matters", che ha esaminato un set di dati di oltre 1.000 grandi aziende in 15 paesi, ha rilevato che le aziende nel primo quartile per la diversità di genere hanno il 25% in più di probabilità di avere una redditività superiore alla media rispetto alle aziende nel quarto quartile.

Gli stereotipi bloccano e rendono invisibili tanto le donne quanto gli uomini, ingessandoli dentro a ruoli fissi. Per le donne, essere dedite alle attività di cura e per gli uomini provvedere al sostentamento. Ad entrambi i generi sono stati addossati "pesi" e responsabilità ad oggi insostenibili, talvolta invisibili, ma che iniziano a farsi sempre più ingombranti.

Il punto di partenza è quello di

concentrarsi sui reciproci stereotipi, diventarne consapevoli e cercare di correggerli per andare oltre.

### **Inclusione femminile ed empowerment**

Quando si affronta questo argomento, tuttavia, si tende principalmente a lavorare sull'inclusione femminile e sul *women empowering*.

C'è però un'altra dimensione altrettanto importante da considerare nella crescita verso una società più equa, verso la realizzazione di un cambiamento concreto nelle organizzazioni, ovvero sviluppare progetti e iniziative che affrontino il tema dell'inclusione di genere coinvolgendo anche gli uomini. È sempre più frequente, oggi, incontrare uomini che sentono il bisogno di riconnettersi alla loro parte più accuditiva; e, viceversa, per le donne, nelle quali c'è spesso il bisogno di potersi confrontare con dimensioni più competitive e di performance. Anche se sappiamo che c'è ancora un grande lavoro da fare in questo senso, gli uomini stanno iniziando a prendere consapevolezza dei pesi invisibili che portano. Sorge quindi un bisogno di relazioni più paritarie, egualitarie, eque.

### **Creare un dialogo e un impegno tra i generi**

Per raggiungere questo obiettivo è di vitale importanza fare dialogare i generi. Creare un luogo

sicuro dove uomini e donne possano confrontarsi, aprire un dialogo e generare uno spazio di discussione contraddistinto da rispetto, trasparenza e libertà di esprimere le proprie paure, pesi e insicurezze, vissuti, costrutti e punti di vista. Questo può far sì che le aree cieche di ognuno si amplino, che si inizi a prendere in considerazione anche il vissuto dell'altro, anche il suo punto

**È di vitale importanza fare dialogare i generi. Creare un luogo sicuro dove uomini e donne possano confrontarsi con trasparenza e libertà di esprimere paure, costrutti e punti di vista**

di vista su determinate tematiche che riguardano la vita organizzativa ma non solo. Questo lavoro di consapevolezza è orientato a generare una maggior comprensione ed empatia dell'altro, nell'ordine di una maggiore collaborazione e integrazione delle diverse competenze.

Ciò che è necessario oggi è che ci sia quindi un impegno di entrambi i generi verso un'equità di genere in quanto non è un vantaggio esclusivamente per le donne, ma anche per gli uomini e un importante progresso per la società. ■

# Strategia Bonaccini: management, inclusione, sostenibilità



Stefano Bonaccini ha lasciato la carica di presidente dell'Emilia-Romagna, ruolo che ha ricoperto per due mandati consecutivi dal 2014, per approdare al Parlamento europeo.

Dalla presidenza della Regione Emilia-Romagna alle istituzioni europee. Il bilancio di una gestione ispirata a quella aziendale. Uno sguardo senza filtri alle sfide di un territorio che investe sulle competenze per cavalcare crescita e innovazione.

Mauro Rocco

responsabile comunicazione e relazioni esterne Manageritalia

**Amministrare una regione in un certo senso è come gestire un'azienda complessa. Secondo lei, quali sono le caratteristiche e le competenze che un presidente di Regione dovrebbe avere? Lei si sente anche un po' manager?**

«Fin dall'inizio della mia vita politica, ho sempre cercato di seguire un principio che ritengo imprescindibile: ricordarmi che, quando sei alla guida di un'istituzione o comunque ricopri un ruolo decisionale, stai governando anche per chi non ti ha votato o non ti voterà mai. Questa è la caratteristica che dovrebbe avere

un buon amministratore: rappresentare tutte le persone e comunque provare a dare risposta a tutte le esigenze. Insieme a un'altra».

**Quale?**

«Stare tra le persone. Io giro moltissimo e cerco soprattutto di ascoltare, parlando solo una volta definita una soluzione efficace e concreta. Spesso ho anche cambiato idea su alcuni provvedimenti che inizialmente ritenevo giusti, ma, rendendoci conto che il sentire comune era diverso, li abbiamo modificati o eliminati. Non voglio apparire populista:

girare e ascoltare purtroppo non serve senza un'adeguata preparazione, però, se non lo fai, è praticamente impossibile operare in maniera corretta».

**Regioni come l'Emilia-Romagna, la Lombardia o il Piemonte stanno affrontando profondi cambiamenti: da centri di produzione a territori sempre più vocati al terziario e ai servizi. Come governare questo fenomeno e quali sfide ci attendono?**

«Dall'inizio del mio primo mandato, l'Emilia-Romagna è la regione cresciuta di più in Italia e,



soprattutto, quella che esporta di più, nettamente davanti a Lombardia o Veneto per quota pro capite. Il merito è soprattutto delle straordinarie imprese di questo territorio, che realizzano prodotti di una qualità che non ha eguali al mondo: penso alla Motor Valley o all'agroalimentare, al distretto ceramico e a quello biomedicale, solo per citare alcuni esempi. Ma anche i servizi sono un ambito vitale e in netta crescita: ne avremo sempre più bisogno, perché la nostra società va verso un processo di digitalizzazione che dobbiamo abbracciare e non contrastare. Così co-

me l'invecchiamento e l'innalzamento dell'età media, se da un lato sono indubbiamente notizie positive, dall'altro chiamano le istituzioni, a partire dal governo nazionale, a ripensare le attività di welfare e di assistenza sociale e sanitaria in modo radicale».

**Tra i fattori di cambiamento c'è senz'altro il turismo di massa, che sta diventando un vero e proprio problema: dagli affitti brevi che svuotano le città alla riduzione del commercio di vicinato, fino alla gentrificazione di interi quartieri urbani. Come rea-**

**gire e quali soluzioni adottare per far convivere il turismo e le sue risorse strategiche con il futuro della regione e delle principali mete turistiche?**

«In 10 anni l'Emilia-Romagna è passata da 45 a 62 milioni di presenze. Il grosso lo fa la Riviera, certo, ma sono in netta crescita anche le città d'arte, la montagna e, in generale, il turismo esperienziale. Numeri così alti portano conseguenze come il proliferare degli affitti brevi e di un'offerta commerciale che rischia di omologarsi a dispetto del tessuto autentico delle città: sono proble-

mi reali che è bene affrontare. Le regioni sono al fianco dei comuni, con bandi a sostegno del commercio di vicinato e delle produzioni di qualità, o incentivando gli affitti "tradizionali" a favore degli inquilini, ma è evidente che servirebbe una normativa nazionale per ottenere un'efficacia importante».

**«Investire nelle competenze porta un ritorno positivo in termini economici e di crescita. Di talenti e capitale umano si parla, purtroppo, troppo poco nel nostro Paese»**

**Con un +3,2% in Emilia-Romagna e un +3,8% in Italia, stiamo assistendo anche nell'ultimo anno a una crescita costante dei manager privati nelle imprese. Questi numeri esprimono la dinamicità di un tessuto economico regionale e nazionale che, nonostante le difficoltà del momento, decide di investire nelle competenze. Come commenta questi dati?**

«Innanzitutto, dimostra la bontà del vostro lavoro e l'importanza del vostro ruolo, dunque complimenti! E poi confermano che investire nelle competenze porta un ritorno positivo in termini

economici e di crescita. Di talenti e capitale umano si parla troppo poco nel nostro Paese: gli stipendi non sono abbastanza alti e tantissimi ragazze e ragazzi scelgono l'estero, perché dopo il percorso di studi non trovano uno sbocco adeguato alla loro preparazione. In pratica, rischiamo di formare figure per gli altri paesi. In Emilia-Romagna abbiamo approvato, primi in Italia, una legge per attrarre nuovi talenti e mantenere qui i nostri, tramite una serie di incentivi fiscali e contributi che vanno dagli asili alla casa».

**Cosa pensa dell'azione del governo fin qui realizzata per sostenere sviluppo e occupazione?**

«È stato fatto poco o nulla. Il taglio al cuneo fiscale è minimo e non ci sono le risorse per renderlo strutturale, mentre il Pd ne propone uno molto più rilevante usando i finanziamenti che sono stati dirottati sulla flat tax, una misura inutile che nessun paese occidentale utilizza. Abbiamo avanzato anche l'introduzione di un salario minimo legale di 9 euro l'ora: il governo ha risposto "picche", dicendo che avrebbero avanzato una controproposta, di cui, però, non si sa nulla da quasi un anno. Per le imprese, infine, non è stato fatto niente: non c'è nessuna politica industriale, anzi, di industria proprio non si parla mai. Le aziende sono abbandonate a loro stesse».

**Da anni, ormai, il vero problema dell'Italia è la crescita economica: secondo lei di cosa avrebbe bisogno il Paese per uno sviluppo strutturale e duraturo? Ci dia tre ambiti su cui riflettere e intervenire.**

«Primo: aumentare gli stipendi, agendo sul cuneo fiscale e introducendo il salario minimo. Secondo: spingere sulla digitalizzazione delle imprese, con incentivi e bandi dedicati, perché possano continuare a competere sui mercati internazionali. Terzo: la transizione ecologica, ma deve tenere insieme ambiente e lavoro, dunque le aziende, così come le famiglie, vanno accompagnate con fondi e stanziamenti».

**Che contributo possono dare i manager allo sviluppo della Regione e del Paese?**

«Ho sempre pensato, e ne sono ancora più convinto ora, che ognuno possa dare un contributo importante al benessere comune. Per questo abbiamo voluto uno strumento come il Patto per il Lavoro e per il Clima, a cui hanno aderito tutte le forze sociali, sindacati e imprese, gli enti locali, le università, il terzo settore e tante altre realtà: una piattaforma, unica in Italia, dove abbiamo condiviso tutte le scelte strategiche, con ottimi risultati. I manager sono figure importanti che hanno una grande responsabilità: gestire al meglio le organizzazioni dove operano, mantenendo la coesione

all'interno dei luoghi di lavoro e che possono aiutarci nel far emergere quei talenti e quel capitale umano che, come dicevo, sarà la chiave per mantenere il nostro territorio competitivo con quelli più avanzati del mondo».

### **Veniamo a lei, cosa lascia e come lascia l'Emilia-Romagna dopo questa esperienza?**

«Io posso solo ringraziare di aver avuto questo onore. Servire la mia terra per 10 anni. È una responsabilità, ma anche una grande fortuna, perché gli emiliano-romagnoli sono persone speciali che non si lamentano davanti alle difficoltà – e ne abbiamo avute di drammatiche – ma si rimboccano le maniche e lavorano insieme per superarle. Questa è una terra dove quando uno si alza, la prima cosa che fa non è mettersi a correre, ma girarsi indietro per tendere la mano a chi ancora non è in piedi».

### **Lei è stato eletto alle Europee 2024. Qual è la sua visione dell'Europa e quale pensa debba essere il ruolo dell'Italia al suo interno?**

«Io sono un convinto europeista. Senza Europa, l'Italia sarebbe molto più debole. Proviamo a immaginare se fossimo usciti dall'euro, come qualcuno voleva negli anni scorsi: le imprese non potrebbero competere a livello internazionale, le istituzioni non avrebbero fondi adeguati per finanziare il servizio scolastico o quello sanita-



rio, i risparmi delle famiglie vedrebbero dimezzato il proprio valore. Certamente, serve un'Europa diversa. Più vicina alla gente e meno ai capitali, che sappia ascoltare le imprese e non si faccia sentire solo quando deve misurare i centimetri delle zucchine. Va fatto un grande lavoro e sono pronto a mettermi in gioco per il bene delle comunità che mi hanno dimostrato così tanta fiducia».

### **Cosa si ripromette di fare in particolare nell'arco del suo mandato?**

«Ho molto a cuore il tema di una giusta transizione ecologica. Perché un cambiamento è necessario, ce lo chiedono le nuove generazioni che vedono a rischio il bene più prezioso che abbiamo: il nostro pianeta. Quel cambiamento deve articolarsi con provvedimenti giusti, che per prima cosa non contrappongano ambiente e lavoro, penalizzando magari pro-

**«Ho molto a cuore il tema di una giusta transizione ecologica. Perché un cambiamento è necessario, ce lo chiedono le nuove generazioni, che vedono a rischio il bene più prezioso che abbiamo: il nostro pianeta»**

prio quelle stesse imprese che vanno, invece, accompagnate in questo percorso con incentivi economici adeguati. Lo stesso vale per le famiglie: oggi chi possiede le auto più vecchie o a casa ha le stufe più inquinanti sono donne e uomini che non hanno le risorse per cambiarle. Anche loro vanno aiutati, se non vogliamo correre il rischio di una reazione opposta, che sarebbe devastante per il nostro futuro».

# IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

showroom di riferimento  
EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI  
[www.egearreda.it](http://www.egearreda.it)

Coordinatore convenzioni: Andrea Dell'Orto - Via G. Galilei, 45 - Seregno (MB)  
Tel. 333.7017318

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

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



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

# L'impegno dei manager per le nuove generazioni

*Da sempre Manageritalia guarda al futuro e alle nuove generazioni: per questo coinvolge ogni anno molti manager associati che, volontariamente, fanno da mentor a giovani e giovanissimi*

Pierfilippo Maggioni,  
csr specialist Manageritalia

**S**i tratta di progetti sviluppati dalle Associazioni territoriali insieme a istituti di formazione e altri enti locali, durante i quali i manager introducono i giovani al mondo del lavoro: illustrano la propria professione, il percorso scolastico e professionale utile a ricoprire ruoli dirigenziali e quali competenze sono necessarie ogni giorno per svolgerli al meglio. Grazie ai manager che fanno da ponte, i ragazzi hanno l'occasione di arrivare al mondo del lavoro preparati. Destinatari delle varie iniziative sono gli studenti e le studentesse di scuole secondarie di secondo grado, fruitori di food4minds, e universitari, a cui si rivolgono i progetti Vivi da manager.

## **Vivi da manager**

I progetti per gli universitari, sotto il cappello "Vivi da manager",



## Le iniziative di Manageritalia per i giovani



si rivolgono a laureati e laureandi e prevedono uno o più cicli di seminari su argomenti utili a inquadrare il mondo del lavoro, simulazioni di colloqui e alcuni giorni di mentorship con un manager. È il caso di progetti come **Giovani e Lavoro**, che con tre cicli di incontri su colloqui, scrittura del cv e ruolo del manager, nel 2024 ha coinvolto più di 100 studenti, o **Trainig to Talent**, dedicato a soft skill e competenze personali e attivo dal 2015.

Alcuni progetti, come **Manager per un giorno**, **Voglio fare il manager** e **Vivi da manager** si completano poi con qualche giornata in azienda, durante le quali i giovani affiancano il manager nel lavoro quotidiano.

Altre iniziative, infine, prevedono un periodo di tirocinio per gli studenti più meritevoli: ne sono un esempio **GioTTo** (Giovani Talenti Toscani), progetto giunto nel 2023 alla dodicesima edizione e dedicato alle soft skill.

### **food4minds**

Gli studenti e le studentesse di scuole secondarie di secondo grado incontrano i manager direttamente in classe, durante iniziative per lo sviluppo di competenze trasversali e per l'orientamento. Di questi percorsi fanno parte l'ormai consolidato **food4minds**, **Staltelav Tres**, **Sarò manager** e altri incontri specifici per l'orientamento.

Talvolta il focus degli incontri si discosta dai classici argomenti

(managerialità, soft skill, orientamento...) per approfondire altre questioni, comunque fondamentali per vivere al meglio il mondo del lavoro. È il caso di **food4minds - stereotipi program**, un percorso incentrato sugli stereotipi di genere e sul gender gap nel mondo del lavoro.

### **Giovani ambasciatori**

Uno dei progetti più recenti, sviluppato con **HR WoMen** (think tank dedicato all'empowerment femminile) e **Human Hall** (hub dell'Università degli Studi di Milano), guarda ancora di più a un futuro di collaborazione e coinvolge manager, universitari e studenti delle scuole superiori. Si tratta di **Young academy for gender policies**, iniziativa grazie alla quale quindici 18-30enni, dopo un percorso di formazione su pari opportunità e diritto antidiscriminatorio, saranno ambasciatori della parità di genere nelle scuole superiori milanesi.

Ma non solo: i ragazzi hanno avuto la possibilità di essere affiancati e guidati nello sviluppo del proprio percorso professionale e accademico da un vero e proprio mentor tra manager, professori universitari e professionisti pronti a consigliarli, ispirarli e motivarli nel segno di un proficuo scambio intergenerazionale.

### **Sostegno allo studio**

Non solo formazione e mentorship: il sostegno ai giovani passa anche attraverso le borse di

studio che ogni anno il **Fondo Mario Negri** e le **Associazioni territoriali** mettono a disposizione per i figli degli associati Manageritalia iscritti a istituti superiori e università; nell'ultimo anno ne hanno beneficiato più di 500 studenti in tutta Italia.

Ci sono poi iniziative di sostegno allo studio più specifiche e circoscritte, come "**Manageranch'io!**", un concorso che da sette anni mette in palio tre borse di studio per studenti delle università venete, o "**Turismo, giovani, imprese e lavoro**", che nel 2023 ha premiato sei laureandi del triveneto in ambito turistico.

### **Un ponte sul futuro: costruisilo con noi**

Queste e altre iniziative destinate ai giovani fanno parte delle attività di **Un ponte sul futuro**, sulla cui piattaforma vengono anche raccontate, dando spazio alle opinioni dei partecipanti. I ragazzi si dicono spesso entusiasti e riconoscono l'utilità, anche molto pratica, di incontri, seminari e giornate in azienda per il proprio futuro. I manager, invece, ritengono stimolante potersi confrontare con giovani in gamba, alcuni dei quali vengono addirittura selezionati come futuri talenti per l'azienda.

Per continuare a costruire il nostro Ponte sul futuro abbiamo bisogno anche di te: contatta la tua Associazione territoriale e diventa mentor di giovani generazioni di manager! ■

# Costruire oggi le strade di domani

*Interpretare il futuro non significa prevederlo, ma prepararsi ad affrontarlo con consapevolezza e creatività*

Luca De Biase  
giornalista a *Il Sole 24 Ore*



Interpretare il futuro può essere talmente complicato che spesso si è tentati di lasciar perdere.

Con una sola certezza: chi sceglie quella strada è “fatalmente” destinato a subire il futuro. Quindi vale la pena di lavorare per costruire una prospettiva. Non garantisce di “prevedere”, ma almeno allena a “prepararsi”, il che è una premessa per progettare.

## **Il futuro: una sfida da accogliere o subire?**

Nessuno dice che sia facile e gli abbagli sono sempre dietro l'angolo. I grandi motori del cambiamento sono spesso scambiati per

immagini del futuro: la tecnologia, la demografia, l'andamento del clima provocano mutazioni imponenti nella vita degli umani, ma studiare quelle grandi forze della trasformazione sociale non basta a conoscere ciò che avverrà. L'intelligenza artificiale, tanto per ritornare sull'esempio più in voga, non è il futuro della conoscenza, ma casomai una grande provocazione che si inserisce in contesti talmente complessi da richiedere un'epica riflessione collettiva e interdisciplinare, per limitare gli errori e costruire percorsi dotati di un senso. Per le persone è una questione di abilità culturali da colti-

vare, mentre per le aziende è anche un fattore di organizzazione.

## **Aspettative e decisioni**

Certo, il primo terreno di lavoro è, per così dire, interiore. Il futuro non esiste, ma esiste quello che gli umani pensano del futuro. L'analisi dei percorsi mentali che producono idee sul futuro è particolarmente promettente: in effetti, si può affermare che esiste una relazione tra ciò che gli umani si aspettano e le decisioni che prendono, il che è evidentemente connesso a ciò che ne consegue. Le aspettative degli umani sono immerse nei modelli che adottano



per pensare a quali scelte operare, sono guidate dai paradigmi che inquadrano le interpretazioni prevalenti, sono influenzate da pregiudizi e preconcetti spesso inconsapevoli. La riflessione sul futuro è spesso una meditazione sul modo che gli umani hanno di pensare ad esso per liberarsi dalle scorie e imparare a immaginare creativamente.

### **Il ruolo dell'immaginazione nella pianificazione strategica**

L'immaginazione, in effetti, è parte integrante di un approccio

costruttivo alla questione. Quando si afferma di prevedere il futuro si tenta di esercitare un potere e limitare, appunto, l'immaginazione. Far credere che il futuro abbia una certa forma è essenzialmente uno strumento per coordinare le sensibilità e le credenze di un insieme di persone. Immaginare le alternative che una società si trova di fronte ha invece un effetto liberatorio. L'immaginazione va alimentata con i fatti e le teorie migliori, ma va anche mantenuta fresca e libera dai pensieri preconfezionati, non per considerare tutte le conseguenze possibili di tutte le scel-

**Interpretare il futuro può essere talmente complicato che spesso si è tentati di lasciar perdere. Non garantisce di "prevedere", ma almeno allena a "prepararsi", il che è una premessa per progettare**

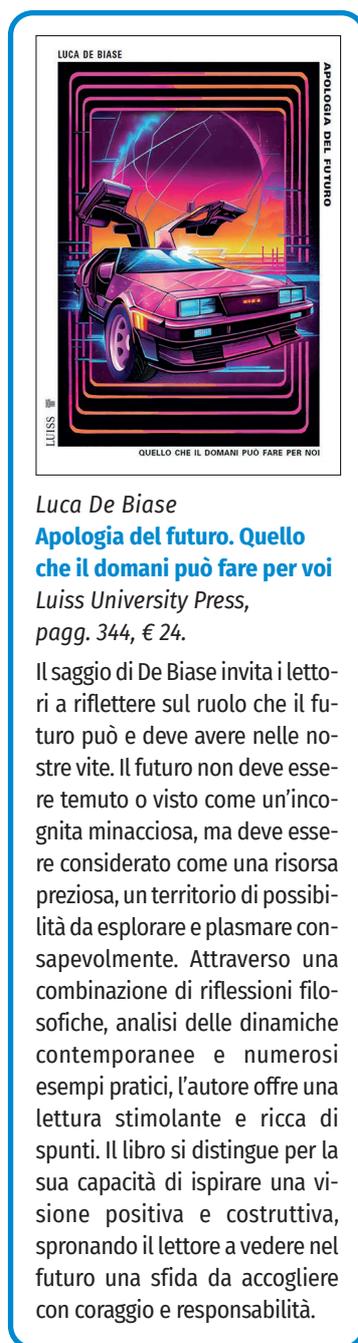
te operabili, come avrebbe fatto un'intelligenza artificiale degli anni Novanta, ma per pensare strategicamente intorno ai fatti.

## Investire nella conoscenza per generare valore

Occorre investire per sapere come stanno le cose e analizzare ciò che accade, così da poterne studiare le conseguenze in modo interdisciplinare. La tecnologia contemporanea offre opportunità straordinarie per studiare quantitativamente la prospettiva: i dati che

**L'investimento nella conoscenza, peraltro, è la premessa abilitante della produzione di valore nel contesto economico attuale. Il valore non si spiega certamente più con la manipolazione delle materie prime, ma ha molto più a che fare con la ricerca, il design, l'informazione, l'organizzazione logistica**

sono resi disponibili dalla digitalizzazione consentono di attivare percorsi di data science che erano in passato impossibili, ma la complessità impone di tener conto di ogni percorso qualitativo, storico, sociologico, antropologico e filosofico. Le strutture del knowledge management in azienda potevano un tempo limitarsi a lavorare sulla gestione della conoscenza registrabile nei sistemi informatici: oggi fanno un salto di funzionalità



Luca De Biase  
**Apologia del futuro. Quello che il domani può fare per voi**  
Luiss University Press,  
pagg. 344, € 24.

Il saggio di De Biase invita i lettori a riflettere sul ruolo che il futuro può e deve avere nelle nostre vite. Il futuro non deve essere temuto o visto come un'incognita minacciosa, ma deve essere considerato come una risorsa preziosa, un territorio di possibilità da esplorare e plasmare consapevolmente. Attraverso una combinazione di riflessioni filosofiche, analisi delle dinamiche contemporanee e numerosi esempi pratici, l'autore offre una lettura stimolante e ricca di spunti. Il libro si distingue per la sua capacità di ispirare una visione positiva e costruttiva, spronando il lettore a vedere nel futuro una sfida da accogliere con coraggio e responsabilità.

portandosi a quello delle risorse al lato delle risposte.

## Le aziende di successo progettano futuri preferibili

L'investimento nella conoscenza, peraltro, è la premessa abilitante

della produzione di valore nel contesto economico attuale. Il valore non si spiega certamente più con la manipolazione delle materie prime, ma ha molto più a che fare con la ricerca, il design, l'informazione, l'organizzazione logistica, la produzione di senso, in una parola, con l'immateriale. Insomma, il valore è nella conoscenza e la crescita del valore viene dall'investimento in essa: la vera struttura abilitante dell'innovazione, della competitività, della capacità di cogliere le opportunità.

Tutto questo motiva anche l'investimento nella produzione di conoscenza che serve a descrivere le alternative che emergono guardando ai futuri possibili. Le aziende che innovano per alimentare la leadership che motiva il loro valore aggiunto hanno bisogno di farlo nel quadro di una visione prospettica e questa non può essere lasciata al talento di un manager, ma va condivisa in un'organizzazione aperta ai futuri possibili, plausibili, probabili e preferibili. Questa organizzazione è essenziale per perseguire, progettare e tentare di realizzare, appunto, quei futuri preferibili.

Senza questo genere di riflessioni, l'attività aziendale si impoverisce. Di fronte all'incertezza che l'epoca attuale non cessa di generare, la ricerca sul futuro può essere vista come una questione meno che urgente, ma è tempo di scegliere tra ciò che è urgente e ciò che è importante. ■

# PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

## Non sei ancora entrato? Fallo subito!

### ACCESSO

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

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

### I SERVIZI ACQUISTABILI COL CREDITO WELFARE

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

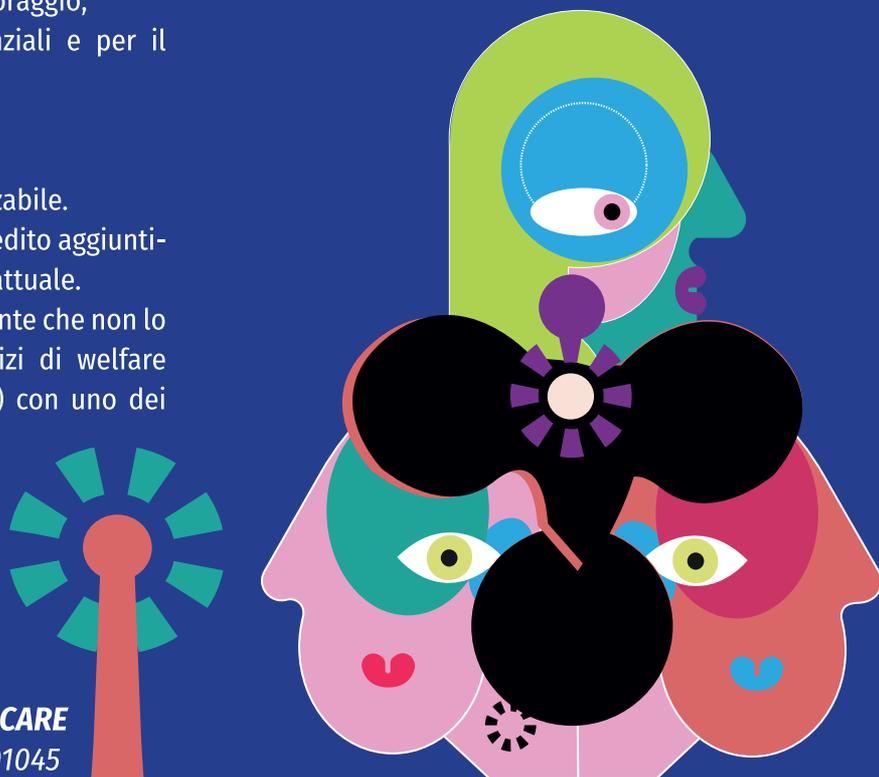
### IL CREDITO WELFARE

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

### DIRITTO AL CREDITO WELFARE E SPENDIBILITÀ

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

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



### CUSTOMER CARE

[welfare@dirigentiterziario.it](mailto:welfare@dirigentiterziario.it) | 0282901045

Per maggiori informazioni  
[www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)

  
MANAGERITALIA

# Lavoro e paternità: a che punto siamo?

*Secondo la normativa italiana, i papà hanno diritto a 10 giorni di congedo obbligatorio. Vediamo come e in che misura viene applicata tale disposizione*

Luisa Quarta

coordinatrice Gruppo Donne Manager Manageritalia

**D**a anni Manageritalia opera per una conciliazione vita-lavoro a vantaggio di uomini e donne, che abbia forti supporti legislativi e culturali e sia sostenuta da un concreto cambiamento dell'organizzazione del lavoro nelle aziende. Il tutto volto a favorire la produttività, il benessere delle persone e la competitività delle aziende.

## La paternità in Italia

Parlando di paternità, nel nostro Paese la legge prevede che i neopapà fruiscano di un congedo dal lavoro obbligatorio e retribuito di dieci giorni, misura che si affianca ai cinque mesi di maternità delle donne lavoratrici.

Siamo ben lontani dalle 16 settimane retribuite al 100% della Spagna, ma è comunque uno

strumento importante per valorizzare il ruolo del padre, ridurre l'eccessivo carico di cura sulle spalle delle donne e migliorare l'occupazione femminile.

È importante quindi lavorare per aumentare i giorni di congedo obbligatorio, ma anche per far sì che tutti i padri ne usufruiscano. Infatti, sebbene la percentuale di uomini che si avvale della paternità si sia più che triplicata dal 2013 al 2022 (rapporto Save the Children "Le equilibriste: la maternità in Italia 2024"), siamo ancora lontani dai risultati auspicati: nel 2013 ne ha fruito il 19,26%, mentre nel 2022 il 64,02%. E tutto questo nonostante la legge preveda, per quelle aziende i cui padri non rispettano la normativa, una sanzione amministrativa e l'esclusione dai benefici della certificazione della parità di genere.

## Un Fiocco in azienda

Manageritalia, anche con il suo Gruppo Donne Manager, lavora da anni per favorire un miglioramento culturale e fattuale della situazione. Tra le tante iniziative, c'è anche "Un Fiocco in azienda", volta a rendere la genitorialità un momento di valorizzazione e non di tensione tra collaboratore e azienda. Un progetto così rilevante e innovativo da essere un elemento premiante per la certificazione della parità di genere (UNI/PdR 125). Tra le aziende che lo hanno adottato, molte arrivano a offrire ai propri lavoratori anche tre mesi di paternità facoltativa remunerata al 100%. Serve quindi continuare su questa strada, ancor più alla luce del fatto che una recente indagine di Ipsos per Manageritalia sui manager italiani mostra che l'85% degli uomini al di sotto dei 45 anni sarebbe favo-





revole al congedo paritario, ma soprattutto alla sua obbligatorietà. Quest'ultima è infatti fondamentale per aiutare i padri a vivere serenamente il proprio ruolo genitoriale senza i timori – che le donne conoscono bene – della perdita di opportunità di carriera, se non addirittura del lavoro stesso, nel momento di assenza dal lavoro. Per questo il nostro impegno continua e con sempre più forza, coinvolgendo istituzioni e business community. Un maggior work-life balance e bilanciamento dei carichi di cura familiare sono determinanti per aumentare l'occupazione femminile, quindi far crescere l'economia e tutto il Paese. ■

### **CONGEDO DI PATERNITÀ OBBLIGATORIO: COME VIENE DISCIPLINATO**

→ **Chi ne può fruire?**

Tutti i padri, anche adottivi o affidatari, lavoratori dipendenti privati e di amministrazioni pubbliche; non è riconosciuto agli iscritti alla Gestione separata e ai lavoratori autonomi.

→ **Cosa prevede?**

L'astensione dal lavoro per un periodo di 10 giorni lavorativi per tutti i papà; in caso di parto plurimo, la durata del congedo è aumentata a 20. Durante il periodo di congedo, al lavoratore è riconosciuta un'indennità giornaliera pari al 100% della retribuzione media globale giornaliera a carico dell'Inps.

→ **Quando se ne può fruire?**

Da 2 mesi precedenti la data presunta del parto, fino a 5 mesi successivi. Il congedo è fruibile, entro lo stesso arco temporale, anche in caso di morte perinatale del figlio.

→ **Va usato continuativamente?**

Non necessariamente: la fruizione del congedo può essere frazionata a giorni (non a ore).

→ **È alternativo alla maternità?**

No: il congedo è fruibile dal padre anche durante il congedo di maternità della madre lavoratrice.

→ **È obbligatorio fruirne?**

Sì. Se il padre lavoratore non esercita il suo diritto o se il datore di lavoro ne ostacola la fruizione, quest'ultimo incorre in una sanzione amministrativa e viene penalizzato nell'acquisire la certificazione della parità di genere.

→ **La normativa a cui fare riferimento**

Decreto legislativo 105/2022; circolare Inps 122/2022; art. 27-bis e 31-bis del decreto legislativo 151/2001.

# Governare crescita e complessità

Quali sono i cambiamenti attuali nella funzione commerciale? Quali tendenze e innovazioni emergono come più rilevanti? Esploriamo questi temi con Paolo Cervini, ceo di Gewiss, azienda di spicco e partner, insieme a Manageritalia, del Commercial Excellence Lab (CEL) di Sda Bocconi. In particolare, concentriamo l'attenzione sulla Commercial Excellence (CEX) e le sue recenti innovazioni.

Roberta Roncelli



Paolo Cervini,  
ceo di Gewiss.

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

«La funzione di Commercial Excellence riveste un ruolo strategico e fondamentale nello sviluppo commerciale dell'azienda nelle diverse aree geografiche (cluster) in cui è presente. Questo si realizza attra-

verso un approccio multicanale al mercato, che gestisce attività pre e post-vendita e migliora le competenze delle reti di vendita sia in ambito tecnico che commerciale. La funzione si occupa anche della misurazione delle performance, della semplificazione dei processi commerciali e della transizione dell'azienda da un'offerta basata sui prodotti a una focalizzata sulle soluzioni, il tutto supportato da una formazione adeguata».

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

«Abbiamo ampliato la nostra visione della filiera, passando dal focus sul grossista a includere stakeholder del settore DIY, del canale diretto e degli OEMs per un migliore

controllo della filiera. Abbiamo introdotto un approccio *as a service* e implementato un processo trimestrale di *sales performance measurement*, che consente ai cluster di misurare le performance e individuare eventuali correttivi. Inoltre, abbiamo stabilito una governance, adattabile alle esigenze locali, con ruoli specifici per le diverse organizzazioni commerciali globali, promuovendo al contempo un uso più efficace del crm».

## Parlando di Commercial Excellence, qual è stata la motivazione e la visione di Gewiss, che hanno portato all'implementazione di una struttura dedicata a livello corporate?

«La creazione della funzione corporate di Commercial Excellence ha l'obiettivo di fungere da cernie-

# GEWISS

Fondata nel 1970 sull'intuizione rivoluzionaria dell'uso del tecnopolimero nell'impiantistica elettrica, Gewiss è oggi la principale azienda del settore elettrotecnico a capitale italiano. La sua missione è creare valore per clienti e team, offrendo soluzioni innovative e scalabili per edifici, industrie e infrastrutture, connettendo persone e cose per migliorare sicurezza e qualità della vita. Gewiss considera l'integrità, l'eccellenza e la sostenibilità come i valori chiave su cui costruire fiducia con collaboratori, clienti e tutte le parti interessate.

ra e motore propulsore per i diversi processi commerciali trasversali. Questa funzione, operando a livello globale, mantiene una visione sinergica con i tre assi di governance: la dimensione geografica rappresentata dai mercati (cluster), la dimensione di prodotto delle cinque business unit e la dimensione di canale gestita direttamente dalla Commercial Excellence».

## Quali sono gli obiettivi che la struttura si prefigge, di breve e lungo periodo?

«Nel breve periodo, il nostro obiettivo è uniformare il livello di maturità nei vari paesi in termini di approccio per canale, politiche commerciali, governance delle reti di vendita, applicazione dei processi e uso del crm, migliorando le competenze dei nostri sales team e preparandoli alla transizione verso un'offerta di soluzioni. Nel lungo periodo, aspiriamo a trasformare la Commercial Excellen-

ce in un centro di conoscenza e competenze a disposizione di tutta l'azienda, diventando un'università del sapere commerciale e un propulsore di eccellenza nella performance».

## Quali sono i processi organizzativi che la vostra CEX ha accorpato e presidia e quali quelli considerati più critici per il futuro?

«La CEX presidia processi come la definizione dei ruoli di vendita

in funzione dei modelli organizzativi, l'assegnazione di sistemi di incentivazione con obiettivi predefiniti e misurabili, la formazione dei venditori e team di prescrizione, la misurazione delle performance dei venditori e il corretto utilizzo del crm. Il processo più critico per il futuro sarà migliorare la produttività delle reti di vendita attraverso l'applicazione dei nuovi processi e una formazione continua».

## Quali sono lo scopo e i risultati della partnership e collaborazione con CEL Sda Bocconi?

«La Commercial Excellence di Gewiss è stata ispirata dal CEL Bocconi nella definizione del suo perimetro di competenza, delineando l'evoluzione a medio-lungo termine. Questa collaborazione consente inoltre un networking più stretto con realtà che gestiscono processi CEX o strutture simili alla nostra, affrontando in modo collegiale tematiche cruciali».

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



SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

CEL • COMMERCIAL  
EXCELLENCE LAB



<https://bit.ly/CEL-SdaBocconi>

# Motore Italia Sicilia

*La quinta tappa del tour di Class Editori dedicato alle imprese che fanno muovere il Paese si è svolta a Palermo; e se le imprese fanno crescere il Paese, il management fa crescere le imprese: per questo Manageritalia è partner dell'iniziativa*

Michela Galbiati

**C**on l'appuntamento siciliano, il 18 luglio scorso Motore Italia ha fatto tappa al Circolo Unione di Palermo. Qui, oltre a premiare le eccellenze regionali, manager, imprenditori e rappresentanti delle istituzioni hanno discusso delle ben note sfide che la Sicilia deve affrontare da tempo.

## Manager alla siciliana

Una delle sfide per le imprese della regione è sicuramente la poca presenza di manager, come ha evidenziato **Carmine Pallante**, presidente di Manageritalia Sicilia: «0,3 dirigenti ogni 100 dipendenti; una percentuale molto più bassa di quella lombarda, dove il rapporto è di 1,7 dirigenti ogni 100 dipendenti. Senza manager la Sicilia è come un vecchio diesel: può fare tanti chilometri, ma è lenta, poco performante, non aggiornata».

Manager fondamentali non solo per la singola impresa, ma anche per quelle pmi che fanno sistema per valorizzare le eccellenze regionali: «Si parla tanto di collaborazione pubblico-privato, privato-privato... la Sicilia ha pochissime aziende grandi, dobbiamo riuscire a far lavorare insieme quelle medie e piccole. In questo, il manager aiuta» ha ricordato **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia, introducendo i risultati della ricerca su aziende, territori e istituzioni.

## Aziende, managerialità, territori e istituzioni

L'indagine (<https://bit.ly/motoreitalia-sicilia>) presentata da Pedretti e svolta da AstraRicerche per Manageritalia ha indagato innanzitutto i fattori di crescita delle imprese. Al primo posto c'è l'introduzione di nuovi modelli di busi-

ness, distribuzione e vendita (50%), seguita da partnership e collaborazione (43,7%), gestione delle risorse umane (40,8%) e innovazione tecnologica/digitalizzazione (39,1%): tutti aspetti che, senza una moderna gestione manageriale, difficilmente riescono a concretizzarsi e a garantire lo sviluppo.

Per crescere ulteriormente e migliorare il rapporto tra aziende e territorio, i manager chiedono alle istituzioni di migliorare le infrastrutture e i collegamenti Italia-estero (81,6%), migliorare la presenza e la gestione manageriale nelle pmi della regione (75,3%) e semplificare la normativa e ridurre la burocrazia (55,2%).

L'indagine ha dato il via a un dialogo con l'imprenditrice e il manager del Gruppo Leto, che in Sicilia gestisce i punti vendita di Acqua & Sapone. **Laura Leto**, di-



rigente e socia del Gruppo Leto, ha raccontato come, anche grazie a una gestione manageriale, si punti quotidianamente a innovare e sviluppare azioni efficienti ed efficaci per primeggiare sul mercato e soddisfare i clienti. Tutto con un'attenzione spasmodica alle persone e alle loro competenze, il vero valore dell'azienda. Su questo le ha fatto eco **Fabrizio Guagenti**, responsabile dello sviluppo punti vendita del Gruppo Leto, che ha ribadito l'importanza di innovare, anche a livello organizzativo, per lo sviluppo delle persone e nella continua rincorsa degli obiettivi: «È quasi un mantra aziendale» ha detto.

### **Infrastrutture, investimenti, sanità**

Molti degli ospiti intervenuti si sono concentrati sulle ataviche

sfide della regione, come infrastrutture e sanità, e su come gli investimenti possono contribuire a migliorare la situazione.

**Iolanda Riolo** (presidente Irfis e Gruppo Riolo), **Ugo Piazza** (commissario Corecom) e **Pasqualino Monti** (presidente dell'Autorità portuale della Sicilia Orientale e ceo di Enav) hanno affrontato il tema delle infrastrutture, ricordando come questo sia da intendere in senso allargato: «È sicuramente fondamentale colmare il gap del passato relativo ai trasporti, ma non bisogna dimenticare il digitale e tutte le tecnologie necessarie per svilupparlo al meglio» ha detto Piazza.

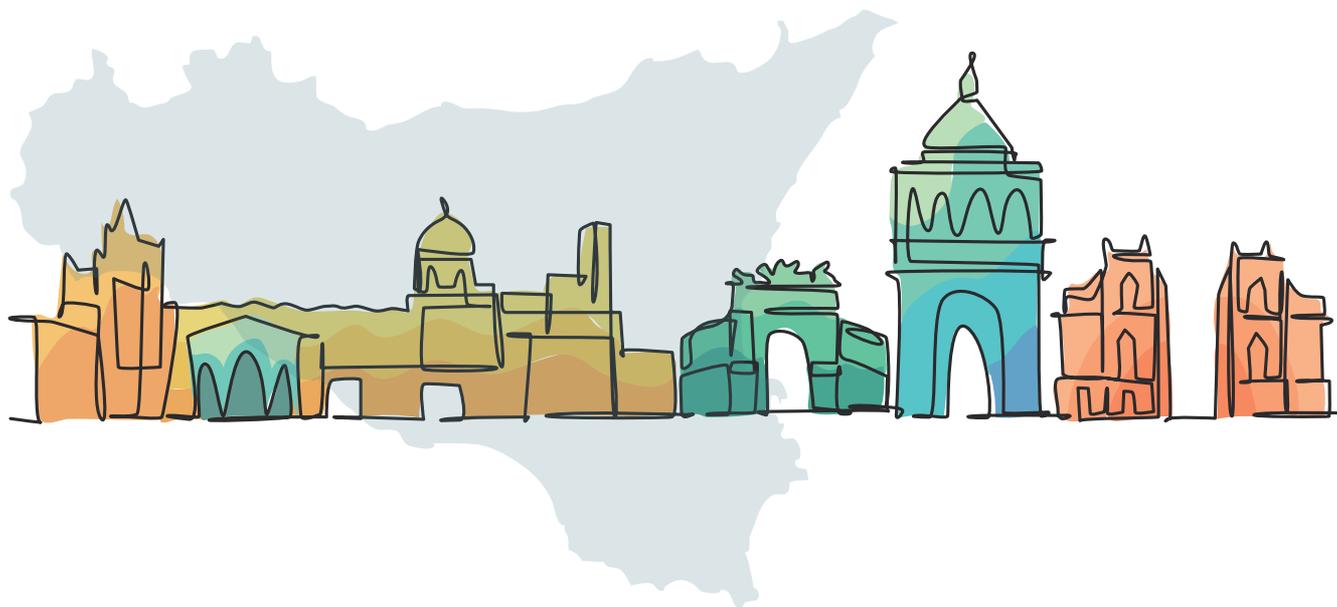
**Luca Pallavicini** (presidente Confcommercio Salute, Sanità e Cura), **Luigi Marano** (presidente dipartimento Sicilia, Confcommercio Salute, Sanità e Cura), **Salvatore Requizez** e **Salvatore**

**Iacolino** (assessori Salute Regione Siciliana) si sono invece confrontati sui modelli per migliorare il sistema sociosanitario nella regione: un sistema che, nonostante gli impegni di imprese e associazioni, è ancora da rafforzare per chi ne fruisce, per chi ci lavora e per chi vi vuole investire. **Roberto Lagalla**, sindaco di Palermo, ha infine invitato a guardare avanti: «Non possiamo guardare solo al passato. Dobbiamo puntare sull'innovazione partendo da imprese sane, legalmente affidabili e con uno sguardo civico, attento alla comunità. Gli asset da sviluppare riguardano la transizione digitale ed energetica».

Tra un intervento e l'altro sono stati riconosciuti i successi di varie imprese e i loro impatti sul tessuto imprenditoriale del territorio. ■

Da sinistra, Silvia Sgaravatti (Class Editori), Enrico Pedretti (Manageritalia), Laura Leto e Fabrizio Guagenti (Gruppo Leto).

# Imprese, manager e territori



**Stimolati dall'iniziativa di Motore Italia, abbiamo incontrato Davide Frangiamore, cfo e sustainability manager di Dusty, Michele Trimboli, direttore generale Messinaservizi Bene Comune Spa, e Daniela Vitale, office leader manager di Mag, per parlare del ruolo del management per lo sviluppo del territorio.**

Michela Galbiati

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

**<Frangiamore>** «Le strategie di Dusty hanno subito un forte re-vamping. Il "cigno nero" Covid prima, la forte inflazione che ne è seguita poi, ulteriormente aggravata dai noti eventi geopolitici, ha imposto una rivalutazione delle linee guida da osservare al

fine di ottenere performance adeguate in un mercato cambiato».

**<Trimboli>** «La nostra azienda si occupa di servizi pubblici nel Comune di Messina ed è nata nel 2017. I nostri standard di servizio sono cresciuti fino a portare la percentuale di raccolta differenziata al 57%, traguardo che ci colloca tra le prime 5 città Metropolitane in Italia. Le strategie

adottate sono incentrate su un solido modello organizzativo e sul controllo costante di budget e risultati».

**<Vitale>** «Mag è il primo broker indipendente in Italia, gestiamo premi per un totale di 350 milioni di euro, il che testimonia la nostra solidità e reputazione nel settore. Per consolidare la nostra posizione nel mercato, stiamo



**Davide Frangiamore**, cfo e sustainability manager di Dusty.



**Michele Trimboli**, direttore generale di Messinaservizi Bene Comune Spa.



**Daniela Vitale**, office leader manager di Mag.

ampliando il nostro network e investendo in nuove linee di business. Inoltre, abbiamo recentemente integrato 60 nuove risorse, puntando sullo sviluppo professionale di tutti. Con oltre 20 uffici in Italia e grazie al rapporto privilegiato con il mercato dei Lloyd's di Londra, garantiamo un'ampia copertura e un servizio efficace e su misura ai nostri clienti, oltre a un accesso esclusivo ai mercati internazionali. Siamo fiduciosi che queste strategie ci permetteranno di continuare a crescere e a consolidare la nostra posizione di leadership nel settore».

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

**<Frangiamore>** «Nel contesto attuale del nostro business è l'efficienza che deve guidare ogni

azione. Efficienza, snellezza, anche in termini di procedure e processi, e visione a lungo termine sono i driver che vengono osservati per affrontare le sfide che si pongono innanzi».

**<Trimboli>** «Stiamo puntando sulla digitalizzazione dell'azienda e di tutti i suoi processi, con particolare attenzione alla standardizzazione dei servizi. Le prospettive di crescita dell'azienda sono basate sull'espansione e il principale obiettivo è quello di diventare un'azienda multiservizi in un territorio di circa 500.000 abitanti nella Sicilia nord-orientale».

**<Vitale>** «Stiamo aumentando significativamente gli investimenti in tecnologia, marketing e organizzazione. L'adozione di tecnologie avanzate sta migliorando la nostra efficienza operativa e ci consente di offrire soluzioni assicurative innovative; il rafforza-

mento delle strategie di marketing ci aiuta ad ampliare la visibilità del nostro brand e attrarre nuovi clienti, mentre continuiamo a espandere la nostra rete territoriale, sia a livello nazionale che internazionale. Inoltre, puntiamo sempre molto sulla formazione e sullo sviluppo professionale dei dipendenti, che consideriamo prioritari per garantire un servizio eccellente. Le sfide principali riguardano la crescente competizione, l'evoluzione normativa e i rischi legati alla sicurezza informatica. Dobbiamo rispondere anche ai cambiamenti economici e sociali che influenzano le esigenze assicurative dei nostri clienti. Le opportunità di crescita, comunque, non mancano: siamo convinti che, grazie alla nostra strategia di innovazione e alla nostra capacità di adattamento, il 2024 ci porterà nuovi traguardi».

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

**<Frangiamore>** «Il ruolo del management è, o dovrebbe essere, quello di completare la visione dell'imprenditore. Fornire una chiave di lettura, forse più tecnica, ma certamente scevra da condizionamenti influenzati dal pathos che, fondendosi con la visione dell'imprenditore, possa delineare un percorso vincente».

**<Trimboli>** «Nel nostro caso l'imprenditore è rappresentato da un ente locale, di cui noi siamo un'emmanazione; siamo quindi assoggettati alle regole degli enti pubblici (codice dei contratti, assunzioni con avvisi pubblici...). La managerialità di questa tipologia di azienda è fondamentale in quanto deve conciliare gli aspetti della tipica gestione aziendale con i vincoli cui sono assoggettate le pubbliche amministrazioni. Il ruolo del management è quello di far comprendere all'ente locale proprietario che la gestione dell'azienda deve essere improntata all'efficienza e sottoposta al controllo di gestione».

**<Vitale>** «In Mag il management è il ponte tra l'imprenditore e il resto dell'organizzazione: aiuta a tradurre la visione strategica in obiettivi operativi chiari e misurabili in grado di fornire valore aggiunto ai nostri clienti; inoltre, permette di affrontare le sfide del mercato con un approccio proattivo e "ritagliato su misu-

ra", mantenendo sempre al centro le esigenze dei nostri clienti e la sostenibilità del nostro modello di business. I nostri manager operano come veri e propri facilitatori del cambiamento, promuovendo una cultura aziendale basata sull'innovazione, l'efficienza e la qualità del servizio al cliente».

**Qual è il rapporto che, come azienda e manager, avete con il territorio? Quali i pro e i contro?**

**<Frangiamore>** «Il rapporto con il territorio è di scambio reciproco, di sinergia. L'azienda, da sempre focalizzata sulla "restituzione al territorio" ha fatto della "S" di Esg, la parte social, un pilastro. Donando al territorio, fornendo opportunità di sviluppo, crescita e confronto se ne ottiene un ritorno, quasi sempre intangibile, che aiuta l'azienda a crescere».

**<Trimboli>** «È continuo, buono e produttivo sia nei rapporti con i nostri clienti/utenti, sia con tutti gli stakeholder; grazie a questo abbiamo raggiunto notevoli risultati. Fondamentale è stata la trasparenza delle azioni e delle strategie adottate, azione svolta attraverso la pubblicazione dei nostri atti nel sito istituzionale. Una cosa negativa che ancora riscontriamo è la diffidenza verso la gestione pubblica dei servizi».

**<Vitale>** «Lo sviluppo del territorio è di fondamentale importanza per Mag, sia per quanto riguarda la gestione dei clienti

locali, sia per lo sviluppo del business. Negli ultimi anni, abbiamo notevolmente rafforzato l'organico della sede, arrivando a 12 risorse stabilmente dislocate sul territorio. Abbiamo anche investito in iniziative per la comunità locale: a settembre abbiamo collaborato con l'università di Catania a un progetto che coinvolgerà la formazione specialistica dei laureandi della facoltà di Economia e con enti pubblici del territorio per una giornata di formazione e informazione sui temi legati al nuovo codice degli appalti».

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

**<Frangiamore>** «Il nostro territorio ha bisogno di competenze e di coraggio! La crescita, economica ma anche e soprattutto sociale, deve fondarsi su forti competenze, un approccio etico che porti ad anteporre il bene comune al bene privato e coraggio per superare quell'approccio stantio dell'"abbiamo fatto sempre così"».

**<Trimboli>** «Serve managerialità a tutti i livelli, sia pubblici che privati. Questo territorio, per crescere, ha necessità di pianificazione degli obiettivi a medio/lungo termine. Turismo, ambiente, mobilità e attenzione al benessere sociale sono le linee direttrici sulle quali fare un piano per il futuro».

**<Vitale>** «Il rilancio delle imprese locali richiede investimenti in

servizi e infrastrutture per migliorare i collegamenti interni ed esterni dell'isola, garantendo una vera "continuità territoriale". È cruciale, poi, migliorare l'efficienza e la trasparenza amministrativa a tutti i livelli. Le aziende hanno bisogno di certezze sui tempi burocratici e trasparenza nelle decisioni della pubblica amministrazione e dei tribunali. La rapidità e l'affidabilità della burocrazia, insieme alla correttezza delle regole, sono fondamentali. Infine, dobbiamo guardare al futuro: l'innovazione tecnologica e digitale, la sostenibilità e lo sviluppo delle competenze tecniche sono sfide essenziali. Scuole e università devono offrire percorsi di eccellenza per trattenere i giovani nell'isola, favorendo la loro futura collaborazione con le imprese locali».

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

<Frangiamore> «Ci aspettiamo che Manageritalia, non solo nella qualità di sindacato ma anche di fucina di idee e di competenze, contribuisca a far sentire, anche in sedi istituzionali, la voce dei manager e delle aziende. Che porti le istanze dei propri associati, partendo da un presupposto base che le istanze degli associati si sostanziano in quelle dei manager e, nello stesso tempo, in quelle delle aziende. Dando voce ad esse, quindi,

si contribuisce alla crescita del sistema Paese».

<Trimboli> «Manageritalia mi ha dato la possibilità di crescere come manager ed è stata fondamentale nel mio percorso professionale. Tutte le attività e le iniziative organizzate da Manageritalia sono state per me strumenti importanti dai quali ho tratto gran parte delle strategie che ho poi messo in campo per la crescita della mia azienda. Mi aspetto da Manageritalia una costante promozione della managerialità quale valore fondante per la crescita economica e sociale del nostro Paese».

<Vitale> «Il rapporto con Manageritalia è per noi di fondamentale importanza. L'Associazione

rappresenta un punto di riferimento per la formazione continua e lo sviluppo professionale dei nostri manager, offrendo opportunità di networking, aggiornamento e confronto su temi cruciali per il nostro settore. Ci aspettiamo che Manageritalia continui a supportare le imprese italiane con iniziative che promuovano l'innovazione, la digitalizzazione e l'internazionalizzazione, elementi chiave per far crescere l'economia e la produttività del Paese. Inoltre, ci aspettiamo un ruolo attivo di Manageritalia nel dialogo con le istituzioni, per creare un ambiente normativo favorevole allo sviluppo delle imprese e alla valorizzazione del capitale umano».



Dal 1982, Dusty lavora per migliorare la qualità della vita, salvaguardare il territorio e diffondere un maggiore livello di consapevolezza sulla tutela dell'ambiente. Da oltre 40 anni fornisce servizi competitivi, mirati e personalizzati, per rispondere costantemente alle esigenze dei clienti sia pubblici che privati.



Oltre 40 anni di storia e ricerca nell'innovazione rendono Mag il broker di riferimento per le aziende italiane che operano sia nel mercato assicurativo nazionale che in quello internazionale.



È la società in house providing a socio unico Comune di Messina che gestisce il ciclo integrato dei rifiuti, la pulizia di strade e spiagge, la raccolta porta a porta e altri servizi ambientali essenziali come la rimozione delle discariche abusive, la pulizia dei mercati, la scerbatura e la gestione dei centri di raccolta.

# Comunicazione strategica: la scienza delle relazioni



**Luca Brambilla**, direttore dell'Accademia di comunicazione strategica e docente universitario.

**In un mondo del lavoro ormai sopraffatto dalle nuove tecnologie digitali, le relazioni umane rappresentano la chiave per non perdere competitività. È su questo assunto che si fonda il nuovo volume di Luca Brambilla, *Comunicazione strategica - Un nuovo approccio alle relazioni*, edito da Acs Editore: un manuale rivolto ai professionisti grazie al quale sviluppare le sempre più indispensabili competenze strategico-relazionali.**

## Partiamo dalle origini: come nasce la comunicazione strategica?

«I presupposti sono strettamente legati alle caratteristiche del mercato lavorativo odierno, contraddistinto da una complessità disarmante. Se fino a qualche anno fa ci si riferiva al contesto con l'acronimo Vuca (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), oggi c'è chi parla addirittura di Bani (brittle, anxious, non-linear e incomprehensible). In uno scenario così fragile e incerto, è necessario costruire ecosistemi relazionali. La comunicazione strategica nasce con l'obiettivo di supportare i professionisti nella

costruzione di partnership solide in grado di garantire risultati ottimali. La definizione "scienza delle relazioni" non è casuale, poiché ciò avviene valorizzando l'Io (a rappresentare i propri interessi), il Tu (gli interessi dell'interlocutore) e il Contesto (l'insieme dei vincoli economici, giuridici, spaziali, temporali e delle persone che possono influenzare la relazione)».

## Che impatto può avere una relazione in un sistema organizzativo?

«Il salto è quantico: il risultato derivante dalla relazione tra più persone è infinitamente superio-

re a quello generato dal singolo. Basti pensare che nel corso della storia ci sono stati incontri istituzionali dall'impatto persino superiore a quello di una bomba atomica. E l'esplosione innescata dalla relazione è costruttiva, non distruttiva come quella di un ordigno».

## Ha parlato di "scienza delle relazioni". Da cosa deriva questo appellativo?

«Il termine "scienza" conferisce alla comunicazione strategica una visione metodica, volendo infatti adottare un approccio hard anche allo sviluppo delle soft skill, ossia l'insieme delle ca-



ratteristiche della persona capaci di favorire la sua relazione con gli altri. Da sempre legate alla sfera attitudinale e innata, queste capacità possono in realtà essere insegnate e apprese. Ciò è importante oggi più che mai: secondo una ricerca dell'osservatorio Look4Ward dell'Università Luiss e Intesa Sanpaolo, oltre l'80% delle aziende intervistate ritiene che le soft skill diventeranno sempre più cruciali e strategiche. Con l'avanzare delle nuove tecnologie, grazie anche all'intelligenza artificiale, cresce paradossalmente il valore delle competenze relazionali. Queste abilità non rappresentano più un sem-

plice valore aggiunto, ma diventano indispensabili per rimanere sul mercato».

#### **E come fare per rendere scientifica una materia legata alla sfera relazionale?**

«Abbiamo codificato la comunicazione strategica con il metodo O.D.I.<sup>®</sup> (osserva, domanda e intervieni). Questa metodologia supporta il comunicatore nella creazione di alleanze relazionali e, dunque, nel conseguimento dei suoi obiettivi professionali. I tre step da compiere contengono un'importante innovazione: le persone sono istintivamente portate a osservare la realtà, formu-

---

**«La comunicazione strategica nasce con l'obiettivo di supportare i professionisti nella costruzione di partnership solide in grado di garantire risultati ottimali. Ciò avviene valorizzando l'Io, il Tu e il Contesto»**

---

lando le relative ipotesi e intervenendo subito dopo. In una negoziazione, ad esempio, la tendenza è studiare il proprio mandato, ipotizzare gli interessi della con-

troparte (osserva) e, sulla base di ciò, avanzare una proposta (intervieni). La fase del “domanda” risulta cruciale poiché permette di valorizzare l’altro, di verificare le proprie ipotesi, riducendo l’influenza negativa dei bias cognitivi e di co-progettare un accordo capace di soddisfare entrambe le parti, ponendo così le basi per una relazione che porta i suoi frutti fin da subito mantenendoli nel tempo».

### Quali sono le applicazioni pratiche della comunicazione strategica?

«Le tecniche di comunicazione strategica sono applicabili in ambito organizzativo, commerciale e istituzionale. I principali fruitori sono persone che lavorano con elevati standard di complessità, come imprenditori, manager e, più in generale, figure executive. I suoi principi possono essere utilizzati tanto per la ristrutturazio-

ne di processi di vendita e acquisto quanto per avviare percorsi di change management volti ad allineare l’organizzazione a strategia e obiettivi aziendali. Applicare nell’organizzazione una metodologia e una linguistica comune crea una cultura permanente che continuerà a generare valore nel lungo periodo. La comunicazione strategica è attualmente insegnata a tutti i livelli, da corsi accademici in prestigiosi atenei, come l’Università degli Studi di Pavia, fino a percorsi executive in co-brand con università e business school, come il Polimi GSoM e l’Università Cattolica del Sacro Cuore».

### Questa disciplina è oggetto del suo libro *Comunicazione strategica - Un nuovo approccio alle relazioni*. Cosa può dirci di quest’opera?

«Il manuale è come un fiume alimentato da due affluenti differenti. Da un lato valorizza le teorie di grandi maestri della comunicazione e delle neuroscienze, come la pragmatica della comunicazione di P. Watzlawick, l’intelligenza emotiva di D. Goleman e la teoria dei bias cognitivi di D. Kahneman; dall’altro è frutto dell’esperienza concreta dell’Accademia di Comunicazione strategica, che da anni supporta le aziende con percorsi formativi corporate, interventi consulenziali e affiancamento delle figure dirigenziali grazie ai master *one to one*».

### Di cosa si tratta?

«I master one to one sono percorsi formativi su misura per presidenti, amministratori delegati o altri profili executive che desiderano migliorare le proprie competenze strategico-relazionali. Partendo dal vertice, si apporta un cambiamento culturale all’organizzazione, successivamente esteso a cascata attraverso consulenza e formazione prima alle figure manageriali e poi al resto dell’azienda».

### Qual è l’obiettivo?

«Fornire al leader gli strumenti per allineare l’organizzazione alla sua visione strategica, esattamente come un direttore d’orchestra coordina ogni singolo elemento nella perfetta esecuzione di uno spartito. Potremmo paragonare i fruitori di questi master ad Alessandro Magno: uomini e donne con grandi ambizioni che occupano posizioni di potere e responsabilità. E dietro Alessandro Magno c’è stato Aristotele, un grande maestro. In egual modo l’Accademia di Comunicazione strategica affianca i leader operando non sul perché bensì sul come, offrendo una consulenza strategico-relazionale in grado di fornire le migliori strategie per perseguire grandi obiettivi. Se è vero che nessuno ha insegnato ad Alessandro Magno il desiderio di conquista, lo è altrettanto che qualcuno gli ha fornito conoscenze e strumenti necessari per realizzarlo».



**AVIVAH WITTENBERG COX**  
Gender & Generational Balance



**BORIS BECKER**  
Resilience



**DIEGO DELLA VALLE**  
Competitività



**GINNI ROMETTY**  
Leadership & Purpose



**BILL DE BLASIO**  
Crisis Management



**MICHELE WUCKER**  
Global Economy



# LEADERSHIP FORUM

16 - 17 OTTOBRE | MILANO  
TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI

**JAY SAMIT**  
AI and future of work



**DAN ARIELY**  
Motivation



**AMY C. EDMONDSON**  
Corporate Culture



**ROBERTO BOLLE**  
Mindset



**ERIN MEYER**  
Cross-cultural Management



**MARCO TRONCHETTI PROVERA**  
Corporate Sustainability



**Deloitte.**



**BOSCH**



CHABERTON PARTNERS  
HUMAN EXPLORES

**vianova**

**DELTA**

Partner **cfmt30**

Academic Partner **POLIMI** INSTITUTE OF MANAGEMENT

Official Hotel **MELIÀ** HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag **TUCANO** MILANO 1988

Official Coffee **NESPRESSO**

Official Lounge **Chateau d'AX**

Main Media Partner **FORTUNE** ITALIA

Official Platform **X**

Official Merchandising **PromoFacile** Your brand identity Partner

Official Language Services **maka** language consulting

Technical Partner **LAALUCE** www.laaluce.com

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



theleadershipforum.it

**FINANZIA GRATUITAMENTE**  
**LA PARTECIPAZIONE**  
**DEI TUOI TEAM AZIENDALI!**



## SETTEMBRE NELLE ALPI CARNICHE

### *Escursioni guidate ed esperienze nel comprensorio Zoncolan*

Il consorzio Visit Zoncolan, che promuove un turismo lento e consapevole nell'area delle Alpi Carniche, propone per il mese di settembre (e oltre) una serie di appuntamenti per scoprire quest'area affascinante del Friuli.

Il calendario include le escursioni del ciclo Astrotrekking, con esperti astrofili che guidano nell'osservazione del cielo. E ancora, le escursioni "L'ora del tramonto sul Monte Crostis" e "L'ora del tramonto al Rifugio De Gasperi": entrambe prevedono la possibilità di abbinare una cena tipica in rifugio. Da non perdere la "Lanternata", proposta durante tutto l'anno, con atmosfere che cambiano a seconda della stagione. A ciascun partecipante viene fornita una lanterna, ci si inoltra poi

nel silenzio del bosco che circonda l'antica Torre Moscarda di Paluzza, si sentono i profumi e i rumori, si riconoscono quelli degli animali selvatici, si intravedono le sagome degli alberi, ci si immerge nella natura. L'esperienza è pensata soprattutto per le famiglie: con un dislivello di soli 100 metri e un percorso non impegnativo della durata di circa 2 ore, la Lanternata, in alcuni casi, si conclude con una degustazione di specialità tipiche.

Un ciclo di esperienze è stato poi ideato specificamente per i più

piccoli, da "Le meraviglie del bosco", una family-adventure nei dintorni di Ravascletto sulle orme di storie fatate, leggende e folletti carnici, all'itinerario "Cercando streghe" ai piedi del Tenchia, con una facile escursione ad anello nei boschi di Cercivento. Ogni mercoledì del mese, poi, c'è "L'Avventura nel sottosuolo", tra i cunicoli dell'ex miniera di Cludiano, in compagnia di una guida speleologica.

Infine, esperienze su misura e guidate a piedi o in e-bike, in quota o a fondovalle.

Per le date, le prenotazioni e informazioni specifiche, contattare **Visit Zoncolan** - tel. **+39 0433 778921**  
[www.visitzoncolan.com](http://www.visitzoncolan.com) - [info@visitzoncolan.com](mailto:info@visitzoncolan.com)

Claudia Corti



Niki de Saint Phalle, *Il giardino dei Tarocchi*, Località Garavicchio, Capalbio (GR)

## NIKI DE SAINT PHALLE: INNO ALLA VITA E ALLA RIBELLIONE

**È** domenica a Parigi, è il 12 febbraio 1961; in un quartiere a ovest della città, costellato di gallerie d'arte e atelier d'avanguardia, una giovane artista, poco più che trentenne, si cimenta in un improbabile tiro a segno: con una carabina procurata dal futuro marito, l'artista svizzero Jean Tinguely, spara contro sculture in gesso che nascondono all'interno sacche di vernice colorata. I colpi provocano violente esplosioni variopinte che fissano il colore sul bianco del gesso, generando un'opera d'arte a partire da un atto distruttivo. In quel pomeriggio d'inverno la

giovane artista spara sulla sagoma del padre, e per estensione su tutti gli uomini, sulla chiesa e i conventi, sulla società e la scuola. È un gesto di insolenza inaudita per l'epoca, perché dietro ad ogni colpo sparato si nasconde una risposta alla violenza sociale di quegli anni, dalla guerra in Indocina alla guerra di Algeria, allo spettro della bomba atomica che incombe come rumorosa minaccia mondiale.

Quel giorno, per ogni colpo sparato si consuma un atto di accusa ben preciso, mentre si afferma sulla scena artistica mondiale Niki de Saint Phalle.

Minuta ma piena di energia e determinazione, si era consacrata all'arte da autodidatta pochi anni prima, nel 1953, quando, a seguito di un ricovero per un fortissimo esaurimento nervoso, aveva scoperto il potere terapeutico della pittura, che le aveva consentito di rielaborare un passato fatto di abusi da parte del padre, importante banchiere francese, e di un'educazione rigida improntata alla costruzione del modello della perfetta moglie dell'alta società. Addomesticata la rabbia a colpi di

arma da fuoco, dal 1963 l'universo artistico di Niki inizia a prediligere i soggetti femminili, dando vita due anni più tardi alle "Nanas", ragazze formose, gioiose e colorate, eppure guerriere battagliere contro le ingiustizie della società, proprio mentre il governo francese promuove la legge che permette alla donna di lavorare anche senza accordo del marito. Da Zurigo a Ginevra, da Parigi a New York, da Tokyo a Los Angeles, in stazioni ferroviarie, piazze o fontane, le Nanas sono una vera esplosione di vita ed energia indomabile.

Nel 1978, da una conversazione con Marella Caracciolo Agnelli, appassionata quanto lei di giardini monumentali come il cinquecentesco Parco dei Mostri di Bomarzo o il Parc Guell di Barcellona, nasce il progetto che la porterà a far coincidere arte e vita. Questo progetto si concretizzò in vent'anni di lavoro autofinanziato per la realizzazione del Giardino dei Tarocchi, nel cuore della Maremma, tra Toscana e Lazio, in cui vedono la luce 22 sculture monumentali, gli arcani maggiori, fatte di mosaici, specchi e materiali colorati in un accordo perfetto tra arte e natura, in cui fantasia e casualità sono l'unica traccia da seguire, perché, sosteneva Niki «se la vita è un gioco di carte, noi nasciamo senza conoscerne le regole. Nonostante ciò, siamo tutti chiamati a giocare una mano».

### CURIOSITÀ

Niki de Saint Phalle muore nel 2002, a 72 anni, a causa della sua stessa arte; aveva infatti contratto una malattia polmonare respirando per anni esalazioni tossiche emanate dalla lavorazione del poliestere con cui realizzava le sue sculture. Ironizzando sulla morte, diceva che «è il grande mistero della vita. Con la sua falce permette a nuovi fiori di spuntare».

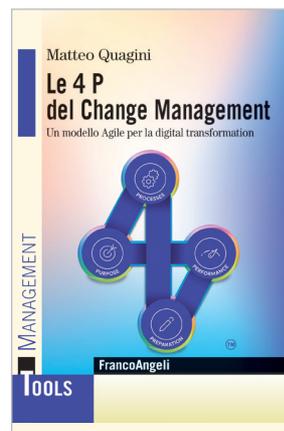
Davide Mura



## Mistero e intrigo in un villaggio svedese

Un romanzo che mescola abilmente il giallo con la narrativa psicologica, immergendo il lettore in un'atmosfera cupa e misteriosa. Ambientato in una piccola comunità svedese, *Il buio scese sull'acqua* esplora le dinamiche di potere e i segreti nascosti sotto la superficie di una tranquilla cittadina. Ekman costruisce una trama avvincente, dove il paesaggio e la natura giocano un ruolo fondamentale, riflettendo lo stato d'animo dei personaggi.

**Il buio scese sull'acqua**, Kerstin Ekman, Iperborea, pagg. 672, € 22.



## Un vademecum per affrontare il cambiamento

Le 4P del change management di Matteo Quagini è una guida pratica e approfondita per chiunque si occupi di gestire il cambiamento all'interno di un'organizzazione. Quagini scompone il processo della digital transformation in quattro fasi fondamentali: purposes, processes, preparation, performance, offrendo un modello chiaro e strutturato con l'integrazione della metodologia Agile Scrum. Interessanti e utili i casi aziendali analizzati.

**Le 4P del change management**, Matteo Quagini, Franco Angeli, pagg. 117, € 18.



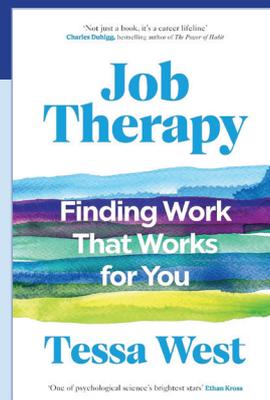
dall'ESTERO

## Il lavoro giusto per noi

*Job therapy: finding work that works for you* di Tessa West è un libro illuminante che esplora il complesso rapporto tra lavoro e benessere personale. West, docente di psicologia sociale alla New York University, offre un approccio terapeutico e pragmatico per aiutare i lettori a navigare nel mondo del lavoro di oggi, con l'obiettivo di trovare un'occupazione che non solo sostenga economicamente, ma che sia anche in armonia con i nostri valori, passioni e stili di vita.

Il libro è diviso in sezioni che guidano il lettore attraverso una riflessione profonda su ciò che veramente conta nella scelta della carriera. L'autrice propone esercizi pratici e case study reali. I capitoli affrontano temi cruciali come la gestione dello stress, l'importanza dell'equilibrio tra vita privata e lavoro e la necessità di coltivare relazioni positive nel contesto lavorativo. Un aspetto particolarmente utile del libro è l'enfasi sulla consapevolezza di sé. West invita i lettori a esplorare le proprie inclinazioni e preferenze, offrendo strumenti per identificare ciò che li motiva veramente. Questo processo di introspezione è essenziale per costruire una carriera che non sia solo soddisfacente, ma anche sostenibile nel lungo termine.

**Job therapy**, Tessa West, Portfolio Penguin, pagg. 288, \$ 30.



## CONVERGENT MARKETING: IA AL SERVIZIO DEL CLIENTE

Chi si occupa di marketing e comunicazione sa che i tempi sono cambiati. Per conquistare l'attenzione dei potenziali clienti non serve più la vecchia pubblicità, la comunicazione gridata, aggressiva e generalista. Serve un approccio mirato, incentrato sui bisogni degli utenti. Bisogni da intercettare mediante contenuti di qualità, coinvolgenti per attirare l'attenzione e ottimizzati per essere ricercati tramite i motori di ricerca. L'obiettivo è offrire un'esperienza positiva al cliente durante ogni singola interazione (email, social) con il marchio. Fin qui niente di nuovo.

Sappiamo anche che "smartphone, messaggistica e social permettono ai marchi di interagire con i propri clienti tramite risposte in real-time personalizzate, dando vita a quello che viene definito come marketing conversazionale. Un marketing che favorisce le relazioni".

Rispetto a quanto già conosciamo, la novità tratta in questo libro di Antonio Perfido, dal titolo **Convergent marketing. Intelligenza artificiale, automazione e contenuti mobili: l'evoluzione del marketing digitale** (Franco Angeli

editore) consiste nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale applicata al marketing convergente. Convergente perché, come ci spiega l'autore, diverse tecnologie concorrono nell'offrire un'esperienza coerente e coordinata per convertire un cliente da potenziale ad acquirente. L'intelligenza artificiale permette, ad esempio, tramite gli assistenti virtuali, di interagire in tempo reale con il cliente, offrendogli prodotti su misura ritagliati sulla comprensione delle esigenze dello stesso durante le inte-

razioni con le diverse piattaforme tecnologiche del brand.

Il marketing technology o, meglio, il "MarTech", riunisce tutte le tecnologie al servizio del marketing per analizzare e comprendere i comportamenti dei consumatori e soddisfarne le esigenze di consumo. Per fare questo, il MarTech assembla più tecnologie, come intelligenza artificiale, machine learning, content marketing e automazione, migliorando

l'efficacia e la personalizzazione delle campagne commerciali.

Qualche esempio:

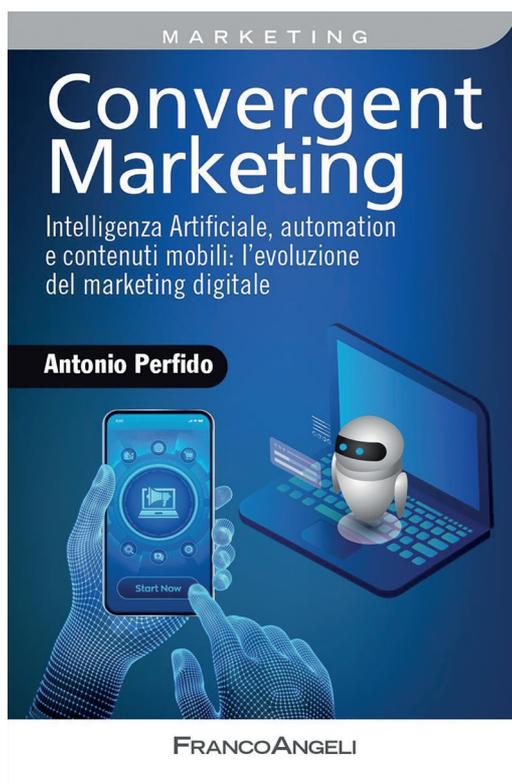
→ **Personalizzazione:** l'intelligenza artificiale è in grado di analizzare dati in tempo reale e creare esperienze di acquisto personalizzate per ogni singolo consumatore. Questo è possibile mediante gli algoritmi di machine learning che suggeriscono altri prodotti sulla base delle preferenze e degli acquisti passati effettuati dagli utenti.

→ **Generazione automatica di contenuti:** l'intelligenza artificiale generativa permette la creazione automatica di contenuti (testi, immagini e video), riducendo i tempi di

produzione rispetto al passato.

→ **Analisi predittiva:** l'intelligenza artificiale è in grado di prevedere i comportamenti dei consumatori e le tendenze di mercato.

L'autore ci ricorda anche come ogni adozione di una nuova tecnologia all'interno di un'organizzazione necessita di una strategia chiara ma flessibile per accogliere le necessarie azioni correttive. Un percorso, quindi, dove l'azione umana è fondamentale, anche quando si parla di intelligenza artificiale.



Daniela Fiorino [daniela.fiorino@manageritalia.it](mailto:daniela.fiorino@manageritalia.it)

## INCENTIVO AL POSTICIPO DEL PENSIONAMENTO

*Ho raggiunto i requisiti per poter accedere al pensionamento anticipato con Quota 103, ma sono intenzionato a continuare la mia attività lavorativa, anche in considerazione delle penalizzazioni previste dalla normativa che lo ha introdotto. Vorrei avere informazioni sul possibile incentivo contributivo di cui si parlava in caso di rinuncia al pensionamento.*

S.R. - Torino

La normativa di cui lei parla dà la possibilità ai lavoratori dipendenti, iscritti all'Assicurazione generale obbligatoria (Ago) o a forme sostitutive ed esclusive della medesima, che maturano il diritto alla pensione anticipata flessibile e scelgono di proseguire l'attività lavorativa dipendente, di rinunciare all'accredito della quota dei contributi previdenziali a loro carico relativi alla gestione pensionistica pubblica alla quale sono iscritti.

Nel caso in cui si eserciti tale opzione, il datore di lavoro è sollevato dall'obbligo di versamento contributivo della quota Ivs a carico del lavoratore, mentre la posizione assicurativa del lavoratore dipendente continua a essere alimentata in relazione alla quota Ivs a carico del datore di lavoro. Gli importi corrispondenti alla quota di contribuzione Ivs a carico del lavoratore – che il datore di lavoro avrebbe dovuto versare all'ente previdenziale, qualora non fosse stata esercitata la facoltà di rinuncia in esame – sono erogati direttamente al lavoratore dipendente con la retribuzione. Le somme così corrisposte sono imponibili ai fini fiscali ma non ai fini contributivi.

La rinuncia ha effetto esclusivamente sui contributi pensionistici dovuti per i periodi di lavoro successivi alla data della prima decorrenza utile della pensione anticipata flessibile, in caso di domanda presentata precedentemente a tale data, o dal mese successivo a quello di presentazione della domanda di rinuncia se la stessa viene inoltrata contestualmente o successivamente alla prima decorrenza utile della pensione anticipata flessibile.

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

# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #106



02/ FUTURE SIGNALS

04/ FUTURE RISK

06/ FUTURE TOPIC

**SAVE THE DATE:**  
**UNFOLD YOUR POTENTIAL.**  
**IL FUTURO DEL BUSINESS**  
**È NELLE TUE MANI**  
**MILANO & ONLINE**  
**16-17 OTT 2024**

→ [https://bit.ly/CFMT\\_Unfold\\_your\\_potential](https://bit.ly/CFMT_Unfold_your_potential)

## Lineare Watson Chi uccide il business?

Ma è elementare: il manager lineare e, con lui, il pensiero liberare. Il mondo, quello vero, non è mai stato lineare, ma quello del business ha sempre provato a esserlo (vedi silos, budget, pianificazione e controllo e, sì, anche le ricerche di mercato “giustificative” all’azione). I modelli di vita lineari erano considerati la norma sociale nell’era industriale: la sequenza di scuola, formazione, vita lavorativa (in un’azienda) e pensionamento era considerata l’ideale sociale, così come un modello di partnership lineare (sposati per tutta la vita e residenti nello stesso luogo). Nella transizione dalla società industriale

a quella della conoscenza, questo ideale è andato in dissoluzione, ma stranamente non abbandonato come soluzione (alla gestione). Ora, le tendenze non lineari come le famiglie patchwork, così come le separazioni, i divorzi e i matrimoni multipli, sono da tempo accettati dalla società. Anche i modelli di lavoro 9 to 5 sono abbandonati un po’ ovunque. La gestione agile dei progetti sta sostituendo sempre più la pianificazione lineare dei progetti. I contratti a lungo termine vengono sempre più spesso sostituiti da impegni a breve termine, il che comporta un cambiamento dell’intera statistica economica. Questo vale anche

per i servizi, dove la non linearità è visibile nel numero crescente di lavoratori autonomi che combinano molti piccoli lavori (gigs) come fonte di reddito. Eppure si osserva ancora parecchia resistenza abitudinaria. Ed è un male, perché le non linearità diventeranno ancora più evidenti in futuro, sia nella vita privata con matrimoni temporanei, sia in quella lavorativa con, per esempio, percorsi formativi non lineari permanenti che includono anche anni sabbatici. Per le risorse umane è un grande lavoro, come al solito. Abituiamoci. Le linee rette appartengono al passato. La non linearità è il nuovo paradigma.

# —Future signals

## Segnali e trend in pillole



<https://harborbarberhb.com>  
<https://villageretreatcenter.com>  
<https://tinyurl.com/yhfst38f>  
<https://www.legoland.de/it/>



### —Future customer

#### Punirne uno per educarne cento

Tecnicamente, no show. Chi non si presenta paga una penale. Non facile come “servizio cliente”. In California ci prova il parrucchiere Harbor Barber. I clienti che non si presentano all'appuntamento prenotato pagano una penale di 100 dollari, il doppio del costo di un taglio di capelli. Negli Usa sempre più fornitori di servizi introducono questo tipo di “servizi per il disservizio dei clienti”. Personal trainer, estetisti, tutor ecc. Comprensibile. Se un cliente non si presenta, significa che il personale del negozio non è occupato (ma pagato). Potrebbe funzionare anche da noi? Non credo. Queste multe sono difficili da applicare e i tribunali fino ad oggi si sono pronunciati in modo incoerente. Nei ristoranti, per esempio, le penali di cancellazione sono generalmente difficili da applicare. No way.

### —Future pricing

#### Dinamici senza strafare

Il dynamic pricing spopola in molti settori, ma non sempre con successo. Quando all'inizio dell'anno la catena di fast food Wendy's ha annunciato la sperimentazione di prezzi variabili, si è scatenata una grande protesta e lamentele: “veniamo truffati nelle ore di punta”. Wendy's ha fatto subito marcia indietro e la direzione ha affermato che nessuno voleva aumentare i prezzi. Naturalmente, questo non cambia il trend in atto. La tariffazione dinamica, come nel caso delle prenotazioni alberghiere o dei biglietti aerei, sarà sempre più diffusa nei prossimi anni per una ragione semplice: sempre più dati sui processi d'acquisto da interpretare in tempo reale. Per dire: Amazon adegua già i suoi prezzi in media ogni dieci minuti e molti fornitori seguiranno il suo esempio, anche offline. Ad esempio, Stonegate, la più grande catena di pub del Regno Unito, ha introdotto la tariffazione dinamica in alcuni dei suoi locali, dove mezzo litro di birra costa l'equivalente di 20 centesimi in più nelle ore di punta. Anche da Legoland e Madam Tussauds i prezzi oscillano dalla fine di marzo; chi viene durante la piovosa stagione invernale paga meno. Tuttavia, questi modelli di prezzo sono sempre oggetto di controversie. La famosa cantante Taylor Swift, ad esempio, sta tornando a vendere i biglietti dei suoi concerti a prezzi fissi, perché i fan si erano lamentati dei prezzi altamente fluttuanti. Che dire? I pro sono noti – le imprese possono aumentare le vendite e i picchi e le flessioni della domanda scompaiono – altrettanto i contro: danno all'immagine per oscillazione eccessiva delle tariffe e recensioni dei clienti sempre più velenose (quindi, perdita dei clienti in assenza di “cartelli”). Quando si introducono prezzi variabili, è importante verificare se il prodotto/servizio è adatto (e accettato) ai prezzi spot. Di solito funziona bene per spese prevedibili e programmabili in anticipo, non per acquisti spontanei.



## —Future hotel Riservato a neo-mamme e papà

Passi l'albergo per soli adulti, ma un albergo solo per neogenitori? Certe idee di nicchia possono venire solo agli americani. Infatti, proprio negli States stanno aprendo le prime cliniche di recupero per neo-mamme e neo-papà, come il Village postnatal retreat centre di San Francisco. Qui, i genitori soggiornano subito dopo il parto. Il centro assomiglia a un boutique hotel e gli ospiti possono usufruire di un'ampia gamma di servizi, dalla consulenza per l'allattamento ai massaggi. La notte i neonati dormono nel proprio reparto. Una notte nella suite costa 950 dollari Usa, con un soggiorno minimo di tre giorni. Questo tipo di assistenza postnatale è da tempo comune in Asia. In Corea del Sud, l'80% delle madri rimane in un cosiddetto Joriwon per tre settimane dopo il parto. Essendo nato a casa fra le braccia di mia madre, non saprei che dire. Forse, "meccanizzazione genitoriale".

## —Future meeting Reale meglio che virtuale?

«Virtual meetings are killing the vibe» afferma perentoria Priya Parker, famosa in passato per il libro *The art of gathering*. La consulente ed esperta sul tema della cultura delle riunioni non ha dubbi: le persone hanno meno idee spontanee nelle riunioni virtuali, mentre le discussioni faccia a faccia sono molto più produttive. Il virtuale funziona invece bene in versione meeting per le masse, magari con 1.000 partecipanti tramite video chat, con votazioni e raccolta di idee online. Niente di nuovo. Da sempre sappiamo che l'empatico e il simpatico mondo reale è meglio dell'asettico e scettico mondo virtuale. Siamo tutti animali da compagnia.



# —Future risk

## Al solito abbondano



<https://bigriverintl.com/#what>  
<https://www.mymovies.it/film/2024/civil-war/>  
<https://peterturchin.com>  
<https://aiapply.co>  
<https://tinyurl.com/4uprjmys>

***Ciò che nel film “Civil War” è ancora finzione, potrebbe presto diventare realtà: almeno secondo lo scienziato della complessità Peter Turchin. Pronti?***

### —Spie come noi

#### L'unità Amazon come modello?

Nell'ovattato mondo del politically correct “competitive intelligence”, nel crudo mondo reale “spione del c@\*\*o”. I soliti noti lo fanno sempre e bene, pare. Amazon, per esempio. A prima vista, l'azienda di Seattle “Big river services international”, che vende vari articoli tramite piattaforme online, potrebbe sembrare un'impresa fra le tante, se non fosse che è una filiale di Amazon che opera, come dire, in modo occulto. Il grande magazzino online ha fondato l'unità nove anni fa con l'unico scopo di individuare la concorrenza, come riportato recentemente dal Wall Street Journal. “Big River” vende attraverso le piattaforme dei concorrenti per raccogliere informazioni sui prezzi, sulla logistica e sui metodi di fatturazione, soprattutto presso l'acerrimo rivale Walmart. Amazon fa di tutto per mantenere segreta questa unità. L'immagine di Big River è amatoriale, i dipendenti hanno indirizzi e-mail speciali che non consentono di trarre conclusioni sul loro vero datore di lavoro e i rapporti che “Big River” produce sui concorrenti vengono distribuiti internamente solo su carta per evitare fughe di notizie. Lo so, la cosa non vi sorprende. Ma un conto è fare benchmarking “aggressivo”, un conto è la competitive intelligence possessiva (di dati). Si prevede una crescente diffusione di queste pratiche, in particolare negli Stati Uniti e in Asia.





## —Neutralità climatica? JPMorgan fa sbollire gli entusiasmi

Contrordine, compagni. La rivoluzione verde può attendere, e parecchio. JPMorgan invita al realismo con uno spietato “reality check”. L’eliminazione graduale di petrolio, gas e carbone richiederà molto più tempo. Secondo loro, nel 2030 si consumerà più petrolio di oggi e, infatti, nel 2021 e 2022 hanno investito 101 miliardi di dollari in progetti di combustibili fossili e 71 miliardi di dollari in energie rinnovabili. Gli obiettivi climatici paiono irrealistici per i big della finanza e sempre più organizzazioni stanno rivedendo le proprie politiche climatiche. Ad aprile, ad esempio, il governo scozzese ha abbandonato il suo piano di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> del 75% entro il 2030, ritenendolo appunto “irrealistico”. Anche aziende come Microsoft e Unilever stanno rivedendo i loro obiettivi in questo ambito. Conseguenze? Nuove tegole all’orizzonte. Per esempio, quella del mondo inassicurabile. Già ora, molti abitanti della costa orientale degli Stati Uniti hanno un problema: la loro compagnia assicurativa sta cancellando la polizza perché non vuole più coprire i danni causati dalle tempeste. Coloro che sono ancora assicurati devono pagare di più: 3.200 dollari invece di 1.600.

## —Guerra civile USA Data al 50%

*Civil War* è per Mymovies il film più provocatorio dell’anno sul degrado della democrazia occidentale. Cattivo il giusto. Ma non è solo questione di fiction. Per Peter Turchin – scienziato della complessità e autore del catastrofico saggio *End times* (un titolo che non promette niente di buono) – c’è un buon 50% di probabilità che il sistema politico statunitense crolli dopo le elezioni. Turchin, che svolge attività di ricerca presso il Complexity science hub (CSH) di Vienna, ha analizzato crisi e crolli nel corso degli anni e ha identificato un fattore chiave: la prosperità sta diminuendo in ampie fasce della popolazione e allo stesso tempo le élite stanno crescendo troppo. Sebbene il ricercatore veda anche l’Europa su un percorso critico, qui la democrazia è ancora abbastanza intatta se paragonata agli Stati Uniti, che secondo lui sono solo una “plutocrazia” affamata di potere. Il tipo è un pochino particolare ma *End times* merita una veloce lettura.

## —L’IA contro le HR Quando il candidato è un fake

Un video sta facendo tremare le risorse umane. Mostra un selezionatore che intervista un candidato via video. Il giovane sembra un po’ rigido e insicuro. All’improvviso, la telecamera esegue uno zoom e si vede il candidato seduto davanti allo schermo che ride. Tutto chiaro: il candidato nel video non è reale, ma un rappresentante digitale, un avatar. Il video è stato messo online da Aidan Cramer, responsabile della società britannica AiApply, specializzata nell’automazione della ricerca di lavoro. Tempo due anni e sarà praticamente impossibile riconoscere una candidatura fake digitale. I candidati manderanno i propri avatar a colloqui online contemporaneamente, sperimentando sempre nuovi trucchi grazie all’IA.

## —Future topic

La domanda del mese.

L'IA prenderà il sopravvento  
in arte e cultura?

---



## —Inquadramento trend

### Arriva l'ARTE, umano mettiti da parte

ChatGPT è solo la punta dell'iceberg delle soluzioni esistenti. La parte sommersa è cento volte più grande di quella visibile in superficie. Le risorse dell'IA per generare arte o cultura tendono all'infinito. Non finisci di conoscere un'applicazione che ne tirano fuori un'altra. Molte spariranno, molte si aggiungeranno. Con un effetto chiaro. L'IA si sta facendo strada in un settore che si considera l'"epicentro esistenziale" della creatività umana: l'industria artistica e culturale. Secondo una definizione standard, la cultura è il risultato delle azioni umane che a loro volta hanno (in bene o in male) un impatto sul comportamento futuro umano. Insomma, stimoli e/o educazione. Ora, sullo sfondo dei progressi tecnologici, soprattutto per quanto riguarda l'IA, stanno emergendo nuove discussioni su cosa siano l'arte e la cultura. Quando le macchine iniziano a produrre autonomamente o, meglio, con il supporto dei tecnici umani, opere d'arte varia, compresa la musica e, presto, interi film, ci si chiede se questo, a livello sociale, cambi tutte le carte in tavola. Va detto che buona parte degli studiosi concorda ampiamente sul fatto che l'attuale IA non può essere creativa in senso stretto, poiché non può funzionare senza fonti di ispirazione umane e quindi anche plagio, volendo. In futuro, tuttavia, la fusione tra tecnologia e arte continuerà ad aumentare e forse renderà impossibile una chiara distinzione. Ciò che è chiaro invece è che tutto ciò scatenerà discussioni legali, poiché non è ben definito (e forse mai lo sarà) se l'IA possa essere anche l'autore di opere. Anche gli uffici per la proprietà intellettuale dell'Ue e degli Usa non hanno ancora trovato una risposta a questa domanda. Intanto, la tecnologia, come semplice strumento, offre anche numerose opportunità agli artisti, come la possibilità di concentrarsi maggiormente sui processi creativi e la democratizzazione dell'arte. Già visto. Come sempre nella storia, inizialmente, le nuove tecnologie accessibili a tutti portano a un livellamento verso l'alto. Poi, ahimè, come dimostra internet, verso il basso. Ma, ora, con l'IA, siamo nella prima fase in cui tutti possono beneficiare, e non poco, dei servizi artificiali per generare arte e cultura. Ma non aspettiamoci un nuovo Pasolini.

## —Stato dell'arte Trend (ancora) di nicchia

### —Domande in cerca di risposte sul trend

Se in futuro le opere d'arte venissero prevalentemente create dall'IA, chi deterrebbe i diritti d'autore e perché?

e lanciare avanguardie di pensiero, se l'IA omologasse tutto in base al nutrimento ricevuto?

Come potrebbero cambiare la percezione di sé stessi e l'autostima se la creazione, vero "asset" umano, venisse meno o messa sotto pressione dall'IA?

E se l'arte e la produzione culturale con l'IA fossero accessibili a tutti? Che impatto avrebbe sull'industria dell'arte e della cultura? Come internet con i media tradizionali?

Che fine farebbe la funzione principale dell'arte e della cultura, ovvero criticare la società

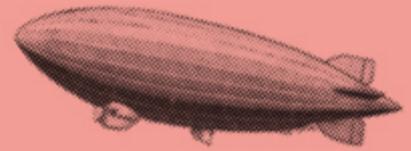
È auspicabile un marchio di "garanzia" Made by AI per tutte le creazioni non umane?

### —Il (futuro) giudizio universale del trend

Che aspettarsi? I cosiddetti esperti (gente che sa sempre più cose di meno cose) concordano sul fatto che l'arte basata sull'IA svolgerà un ruolo maggiore nella creazione artistica, così come anche la democratizzazione (accesso) delle realizzazioni con sottinteso livellamento verso il basso. Già oggi, con costi ben al di sotto di una cena per due, si possono usare applicazioni che generano ogni tipo di arte, inclusa quella della scrittura. Il consenso delle masse è elevato e le preoccupazioni riguardano solo una ristretta élite di pensatori. Entro il 2030 la "IARTE" (termine coniato ora al volo) sarà diffusa capillarmente, con tutto ciò che ne consegue. Spariranno gli artisti? No, se viene limitata legislativamente, ma in genere il mercato non ama le regole e quindi saranno gli umani a farsi fuori da soli, solo per creare insulse opere con l'IA, saturando il mercato, esattamente come con i social.

# FUTURETECH

# INVENZIONI & INNOVAZIONI



## NEURO PRIVACY

Privacy del cervello. Mancava solo quello. E questa volta non è colpa del solito Elon Musk e della sua interfaccia cerebrale di Neuralink. La questione è più ampia e introduce il concetto di “neurodiritti” o “il pensiero è mio e lo gestisco io”. Le onde cerebrali sono private e rientrano nella protezione dei dati: lo ha appena deciso il governo dello Stato americano del Colorado. Si tratta della prima normativa di questo tipo al mondo, che equipara

le onde cerebrali alle impronte digitali. L'obiettivo è impedire alle aziende di memorizzare e analizzare le onde cerebrali dei clienti. Negli Stati Uniti, la Neurorights Foundation si batte da tempo per questi diritti. L'archetto di Brainbit (vedi link sotto) offre una prima idea del futuro spionaggio e furti di dati solo pensati. Uno scenario ampiamente anticipato nel mio vecchio lavoro *Braininternet: penso dunque sono connesso*.

➤ <https://brainbit.com>

➤ <https://neurorightsfoundation.org>



## UNITREE.COM

Ci sono 43 milioni di persone ipovedenti, ma solo 20mila cani guida, perché il loro addestramento costa molto. I cani robot potrebbero colmare questa lacuna.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=6zPvT0ig1VM>



## KIRINHOLDINGS.COM

L'azienda giapponese Kirin ha inventato un curioso cucchiaino elettrico che rende a livello percettivo tutto più salato usando meno sale. No comment.

➤ [https://www.youtube.com/watch?v=E0qN\\_BRbSWU](https://www.youtube.com/watch?v=E0qN_BRbSWU)



## MCDONALDS.COM

Mai dare per morto il Metaverso. McDonald's lancia a Singapore “My Happy Place”. Un mondo virtuale dove giocare a Build-A-Burger e progettare ristoranti.

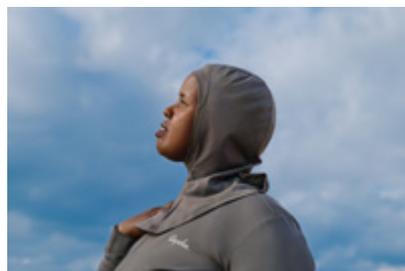
➤ <https://www.youtube.com/watch?v=bkZcH33onhl>



## CORPORATE.TARGET.COM

Target lancia Store Companion, un chatbot generativo alimentato dall'IA a disposizione come “spalla” per tutti i membri del team di quasi 2.000 negozi.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=kXSFc-GrZYA>



## RAPHA.CC

Il marchio Rapha presenta un hijab performante specificamente per cicliste musulmane. Rispettare le differenze e, soprattutto, il “business inclusivo as usual”.



## LETSUSEAGAIN.COM

Again, una startup specializzata in soluzioni green, ha presentato l'innovativa tecnologia CleanCell per rivoluzionare il tradizionale processo di riciclaggio.

➤ [https://www.youtube.com/watch?v=E6X\\_qCYtxwM](https://www.youtube.com/watch?v=E6X_qCYtxwM)



MANAGERITALIA SERVIZI

## MANAGERITALIA AREA QUADRI: INSIEME PER CONTARE DI PIÙ

*Dall'assistenza contrattuale allo sviluppo di carriera al welfare e al networking, i servizi su misura per il middle management*



**M**anageritalia è da quasi ottant'anni al fianco dei dirigenti italiani e, dal 2003, dei quadri, manager ai quali offre tutta l'esperienza maturata nella sua lunga storia.

Il middle management ha un ruolo fondamentale nella struttura aziendale e, in un mercato del lavoro così dinamico e variabile, ha esigenze sempre maggiori e diversificate. Manageritalia è con i quadri per cogliere l'opportunità di ridisegnare ruolo e contorni della professione e accompagnarli nell'evoluzione della stessa con servizi e consulenze ad hoc per lo sviluppo e la transizione professionale e di carriera, con un welfare integrabile a quello contrattuale e aziendale e con molto altro. Essere un quadro iscritto a Manageritalia significa essere protagonista e parte attiva

di una community, fisica e virtuale, con un'identità plurale densa di valori, dove condividere e mettere a sistema le singole specificità, contaminandosi e arricchendosi reciprocamente.

**“Un quadro che si associa  
a Manageritalia  
lo fa per contare e contribuire”**

**Contare** significa vedere riconosciuti i propri valori attraverso una forte attività di rappresentanza istituzionale, valorizzazione e tutela della figura e del



ruolo verso la politica, le istituzioni e la società. Significa poter aumentare il valore dei servizi per la professione e la famiglia.

**Contribuire** per crescere attraverso nuove idee nate dalla condivisione di competenze ed esperienze, nella più grande community del management italiano, in una logica di scambio professionale e personale.

## I servizi

Un sistema di servizi professionali e di welfare, per sé e la famiglia, compresi nella quota associativa.

### Professione

- Consulenza contrattuale e legale su aspetti legati al rapporto di lavoro.

### Sviluppo professionale e carriera

- Formazione, coaching e career counselling, orientamento al mercato del lavoro, banca dati per incontro domanda e offerta.

### Previdenza

- Consulenze pensionistiche e previdenziali.

### Coperture e servizi assicurativi

- Check-up assicurativo professionale e personale, programmi di assistenza in viaggio e tutela legale per l'associato e i familiari.
- Copertura Ltc - Long term care in forma temporanea, un piano di assicurazione per eventi imprevisti di malattia o infortunio che causino oggi una non autosufficienza.

### Persona e famiglia

- AskMit, il servizio multidisciplinare di consulenza online in 48 ore in ambito professionale, legale, previdenziale, fiscale, assicurativo.
- Assistenza fiscale.
- Soloxte, il network di convenzioni commerciali.
- Iniziative culturali, turistiche e sportive organizzate nel corso dell'anno per gli associati e i loro familiari.

### Informazione

- *Dirigente*, la rivista di Manageritalia; newsletter; sito [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it); social (Facebook, LinkedIn, X, Youtube); app Manageritalia. ■

## IL WELFARE INTEGRATIVO PERSONALIZZATO

Sistema di welfare integrativo customizzato in funzione di eventuali coperture già attive, contrattuali, aziendali o individuali, con il miglior rapporto qualità/prezzo, in tema di salute, previdenza e patrimonio a cura di Assidir e Cassa De Lellis.

### SALUTE

- Rimborso spese mediche in forma completa con Cassa De Lellis: adesione collettiva e integrativa al Quas.
- Polizza #SempreinSalute con opzione di copertura in forma integrativa al Quas e completa. Entrambe estendibili al nucleo familiare.
- Polizza infortuni individuali professionali ed extra professionali.
- Polizza invalidità permanente da malattia.
- Copertura Dread disease in caso di malattie gravi.
- Copertura Ltc - Long term care Arcata in caso di impossibilità fisica, totale e permanente, derivante da malattia o infortunio, nel compiere almeno 3 delle 6 azioni fondamentali della vita quotidiana.

- Sconti su moltissime prestazioni mediche effettuate in centri convenzionati appartenenti al circuito SiSalute (gruppo Unisalute).

### PREVIDENZA

- Previdenza integrativa: fondo pensione aperto valido anche per i familiari.
- Polizza vita di investimento assicurativo.
- Copertura in caso di premorienza.

### PATRIMONIO

- Copertura dell'abitazione e della responsabilità civile di tutto il nucleo familiare (compresi gli animali domestici).
- Coperture vacanze, viaggi all'estero, soggiorni di studio e lavoro, sci e bike.
- Responsabilità civile auto e moto.
- Pet insurance, per la tutela degli animali domestici.
- Copertura online Cyber risk, sicurezza digitale della famiglia.

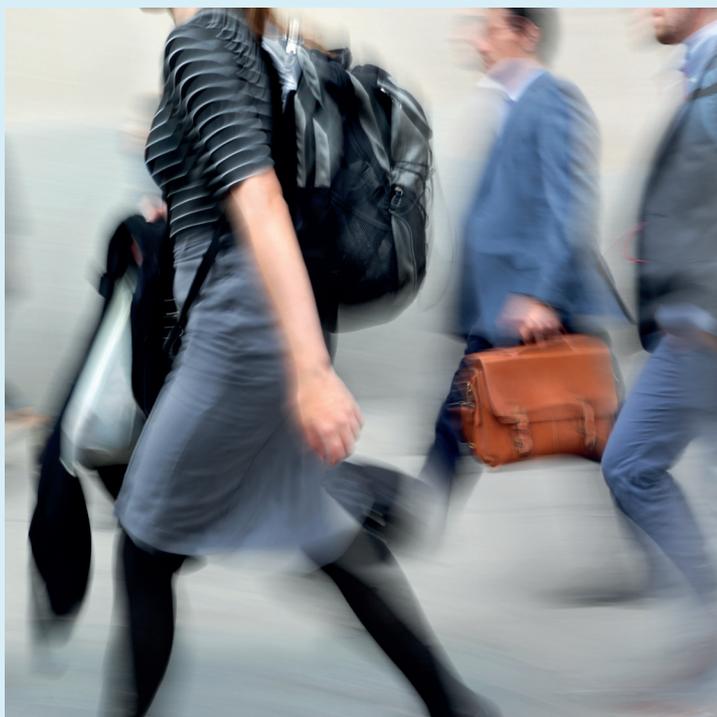
# MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL: IL VALORE DELLA PROFESSIONALITÀ

*Dalla formazione allo sviluppo di carriera, al welfare e al networking, i servizi su misura per manager e alte professionalità*

**M**anageritalia è da quasi ottant'anni al fianco dei dirigenti italiani e, dal 2003, anche degli executive professional, manager e alte professionalità ai quali offre tutta l'esperienza maturata nella sua lunga storia. Gli executive professional operano a stretto contatto con i vertici aziendali, ricoprendo ruoli determinanti per la competitività delle imprese e la crescita del Paese. Manageritalia è per i suoi executive professional un'opportunità per evolvere ruolo e contorni della professione, in uno scenario stimolante e sfidante. L'obiettivo è creare una rappresentanza unitaria per contare di più e valorizzarne la figura. La community di Manageritalia, sia fisica che virtuale, rappresenta il luogo ideale dove condividere, essere protagonisti e mettere a sistema le specificità professionali e personali in una reciproca e proficua "contaminazione" con il management aziendale, accedere a un welfare di livello e scambiare cultura e "ricchezza".

**“Un executive professional che si associa a Manageritalia lo fa per unire e contribuire”**

**Unire** significa stringersi intorno alle competenze, conoscenze ed esperienze, rafforzando così i valori di una figura professionale che racchiude, grazie alle sue



molteplici esperienze, i segreti per dare nuovi impulsi ai progetti aziendali. Significa stare insieme per rendere più efficace l'attività di rappresentanza istituzionale, valorizzazione e tutela del ruolo delle alte professionalità e delle nostre plurime competenze professionali verso politica, istituzioni e società. Significa vivere e arricchire il sistema di networking dove trovare stimoli e opportunità. Perché, insieme, rafforziamo le nostre diverse competenze attraverso aree dedicate ai comunicatori d'impresa, agli innovation manager e ad altre in divenire.

**Contribuire** per crescere tra nuove idee nate dalla condivisione di competenze ed esperienze, nella più grande community del management italiano, in una logica di scambio professionale e personale.

## I servizi

Ogni executive professional, al momento dell'iscrizione a Manageritalia, accede a un sistema di servizi professionali e di welfare, per sé e la famiglia, compresi nella quota associativa.



### Sviluppo professionale e carriera

- Alta formazione specializzata.
- Consulenza di carriera, coaching, career counseling, servizi di pianificazione della propria carriera. Azioni per mettere in contatto domanda e offerta, informazione e orientamento al mercato del lavoro.
- Ricollocazione e riposizionamento professionale.

### Coperture e servizi assicurativi

- Check-up assicurativo gratuito.
- Copertura Ltc - Long term care in forma temporanea: assicurazione per eventi imprevisti di malattia o infortunio che causino una non autosufficienza.
- Tutela legale, rimborso per l'intero nucleo familiare delle spese sostenute nell'ambito della vita privata in caso di contenzioso con terze persone, fisiche e giuridiche, in ambito giudiziale e stragiudiziale.
- Programma di assistenza in viaggio, in Italia e all'estero.
- MyClinic, servizio digitale, per sé e la famiglia, di consulenza e assistenza in ambito sanitario.

### Persona e famiglia

- AskMit, il servizio multidisciplinare di consulenza online che risponde in 48h su tematiche legali, fiscali, contrattuali.
- Assistenza e consulenza fiscale.
- Soloxte, il network di convenzioni commerciali.
- Iniziative culturali, turistiche e sportive organizzate nel corso dell'anno per gli associati e i loro familiari.

### Informazione

- *Dirigente*, la rivista di Manageritalia; newsletter; sito [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it); social (Facebook, LinkedIn, X, Youtube); app Manageritalia.

Le Associazioni Manageritalia sono il riferimento qualificato sul territorio per:

- informazioni e consulenze in ogni momento del proprio percorso professionale su aspetti contrattuali;
- consulenza di carriera;
- opportunità in termini di sanità, previdenza e formazione;
- partecipare alle attività dei gruppi di lavoro, all'ideazione e all'implementazione di progetti. ■

## IL WELFARE INTEGRATIVO PERSONALIZZATO

Sistema di welfare integrativo customizzato in funzione di eventuali coperture già attive, contrattuali, aziendali o individuali, con il miglior rapporto qualità/prezzo, in tema di salute, previdenza patrimonio a cura di Assidir e Cassa De Lellis.

### SALUTE

- Rimborso spese mediche in forma completa con Cassa De Lellis: polizza #SempreinSalute - Copertura completa, estensibile al nucleo familiare.
- Polizza infortuni individuali professionali ed extra professionali.
- Polizza invalidità permanente da malattia.
- Copertura Ltc - Long term care Arcata in caso di impossibilità fisica, totale e permanente, derivante da malattia o infortunio, nel compiere almeno 3 delle 6 azioni fondamentali della vita quotidiana.
- Sconti su moltissime prestazioni mediche effettuate in centri convenzionati appartenenti al circuito SiSalute (gruppo Unisalute).

### PREVIDENZA

- Previdenza integrativa: fondo pensione aperto valido anche per i familiari.
- Polizza vita di investimento assicurativo.
- Copertura in caso di premorienza.

### PATRIMONIO

- Copertura responsabilità civile professionale, specifica per i liberi professionisti.
- Copertura dell'abitazione e della responsabilità civile di tutto il nucleo familiare (compresi gli animali domestici).
- Coperture vacanze, viaggi all'estero, soggiorni di studio e lavoro, sci e bike.
- Responsabilità civile auto e moto.
- Pet insurance, per la tutela degli animali domestici.
- Copertura online Cyber risk, per la sicurezza digitale della famiglia.



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



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



È possibile sottoscrivere più adesioni  
nell'ambito del medesimo anno  
entro un limite complessivo di € 1.000.000



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

# LE RESPONSABILITÀ DI AMMINISTRATORI E DIRIGENTI D'AZIENDA



*Come proteggere il proprio patrimonio personale attraverso le polizze D&O, Directors & Officers liability*

Dirigenti e gli amministratori delle aziende sono esposti a rischi che possono avere impatti anche sul loro patrimonio personale: come ridurli, per quanto possibile? Non tenendo in considerazione i casi in cui siano state effettuate delle azioni dolose, per le quali è assolutamente fuori di dubbio la responsabilità personale, penalmente perseguibile, è utile mettere in luce in quanti altri casi “si rischia” e “cosa si rischia”.

La normativa in vigore prevede che, oltre alle società, anche gli amministratori, il direttore generale e i dirigenti siano tenuti a rispondere “in solido con il loro patrimonio personale” a fronte delle richieste per i danni patrimoniali che azionisti, soci, clienti e fornitori, creditori e finanziatori possono avanzare.

Si tratta, in altri termini, di casi nei quali sono stati commessi degli errori nello svolgimento del proprio incarico aziendale da parte di dirigenti o amministratori, a causa di negligenza, disattenzione, imperizia, errata applicazione delle norme in essere, mancata vigilanza ecc.

Vale la pena di sottolineare ancora come in tutti questi casi, indipendentemente dalla dimensione della società, amministratori e dirigenti sono chiamati a rispondere personalmente con esborsi economici anche di rilevante entità.

## Un fenomeno sconosciuto ai più

A questo proposito va anche rilevato che negli ultimi anni, a livello europeo, si è avuta una significativa

crescita del numero di cause promosse dalle aziende, o dai soci, contro amministratori e dirigenti, mentre nel nostro Paese conoscenza e consapevolezza di questo tipo di rischi sembrano non aver ancora raggiunto i livelli significativi che meriterebbero.

Conseguentemente, in Italia sono poco conosciute anche le modalità e i mezzi che permettono di ridurre drasticamente gli impatti del rischio, trasferendolo al mercato assicurativo, che offre apposite coperture per tenere indenne il patrimonio di amministratori e dirigenti.

## Le polizze D&O

Si tratta di coperture specialistiche note come polizze “D&O”, acronimo del termine inglese “Directors & Officers liability”, disponibili anche nel nostro Paese, pur se con una diffusione inferiore a quanto meriterebbero.

Coperture che intervengono proprio quando un amministratore o un dirigente della società debbano rispondere individualmente, o in solido con altri, degli errori commessi in violazione dei doveri a loro attribuibili nell’ambito della gestione aziendale, cagionando perdite economiche al patrimonio sociale della società.

Qualora nell’ambito del procedimento civile intentato dalla società contro un suo amministratore o dirigente lo stesso sia ritenuto responsabile del danno patrimoniale cagionato, il risarcimento alla società av-

## CHI È ESPOSTO AI RISCHI D&O

Anche se abitualmente si parla di amministratori e dirigenti, molte altre persone che operano all'interno delle strutture societarie con ruoli manageriali o apicali sono esposte a rischi di responsabilità civile:

- amministratori, consiglieri di amministrazione;
- sindaci, membri del collegio sindacale;
- revisori interni alla società;
- membri organismo di vigilanza;
- dirigenti;
- institori;
- procuratori;
- dipendenti, quadri e funzionari con funzioni direttive e di coordinamento;
- collaboratori esterni con funzioni di coordinamento formalizzate passate, presenti e futuri della società, nonché i relativi eredi.

Per tutte queste figure, può essere sottoscritta da parte della società una polizza ombrello D&O.

viene con l'impiego di tutte le componenti del patrimonio personale dell'amministratore o dirigente responsabile e cioè non solo le disponibilità finanziarie ma anche titoli e beni, inclusa la casa in cui abita, se di sua proprietà, anche se cointestata con altri.

### Quando difendersi con la polizza

Il quadro normativo non lascia adito a dubbi e crea rilevanti preoccupazioni quando si approfondiscono nel dettaglio le "cause" che possono portare a una richiesta di addebito da soddisfare con i propri beni personali o, come minimo, a un'importante serie di spese per difendersi in giudizio.

Qui di seguito mettiamo in luce alcune specifiche casistiche di rischio per le quali è possibile ricorrere a soluzioni assicurative specialistiche:

- violazione della normativa in materia di dati personali; una casistica sempre attuale da quando, alcuni anni fa, è entrato in vigore il Gdpr che comprende i contenziosi conseguenti a un errato trattamento dei dati personali (raccolta, registrazione, elaborazione, conservazione, utilizzo, comunicazione e diffusione);
- mancata vigilanza su atti di infedeltà di un dipendente;

- errata gestione di controversie in materia di diritto, per esempio licenziamento illegittimo, demansionamento;
- mancata supervisione e controllo su mobbing subito dai dipendenti;
- sanzioni comminate all'azienda per errori negli adempimenti fiscali, contributivi, nell'ambito della sicurezza ecc.;
- richiesta di risarcimento da parte della Corte dei conti per responsabilità amministrativa e/o amministrativo-contabile in caso di società partecipate da enti pubblici;
- procedimenti e spese legali sostenute dalla società nell'ambito di contenziosi relativi a inquinamento e rimborso dei costi di consulenza ambientale.

### Le soluzioni assicurative

Assidir, nella propria ottica di servizio agli associati Manageritalia, offre in collaborazione con DUAL Italia diverse coperture assicurative idonee a rispondere alle necessità di tutela del patrimonio personale di amministratori e dirigenti, e delle aziende in cui operano.

Queste coperture possono essere sottoscritte:

- da un componente del consiglio di amministrazione o di altri organi sociali dell'azienda presso cui lavora o di altra azienda del medesimo gruppo;
- dal dirigente che non fa parte del consiglio di amministrazione né di altri organi sociali dell'azienda presso cui lavora o di altra azienda del medesimo gruppo;
- dall'azienda che intende assicurare nel modo più ampio possibile tutto il proprio management e quello delle aziende da essa controllate o partecipate. ■

**Vuoi saperne di più?**

Scrivi a [info@assidir.it](mailto:info@assidir.it)

per chiedere di essere contattato da un nostro consulente.

Le garanzie assicurative delle soluzioni D&O di DUAL Italia sono fornite da Arch Insurance (EU) Dac. Assidir distribuisce questa polizza in forza di un accordo di collaborazione orizzontale con DUAL Italia. DUAL Italia, costituita a Milano nel 2000, è oggi la più grande MGA (Managing General Agency) italiana, parte del gruppo internazionale Howden. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile su [www.assidir.it](http://www.assidir.it) e presso la sede di DUAL Italia.

# CORSI DI FORMAZIONE

*Cfmt - Centro di formazione management del terziario propone una nuova offerta, totalmente su misura e costruita intorno a quattro competenze trasversali, per supportare la persona e il suo percorso di apprendimento*

## Team empowerment

### Motivare e coinvolgere il team

*Avere un team ingaggiato per migliorare i processi produttivi*

 **ONLINE** 27 settembre

### Il colloquio di assegnazione obiettivi strategici e qualitativi

*Talent management. Chi è bravo si vede!*

 **ONLINE** 2 ottobre

### Rigenerare i team e le relazioni

*Leadership rigenerativa*

 **ONLINE** 8 ottobre

## Organizational performance

### Condividere in azienda un modello sostenibile

*Esg e sostenibilità*

 **ONLINE** 25 settembre

### Il bilancio e l'analisi finanziaria

*Basic economics*

 **ONLINE** 30 settembre

### Ispezioni sul lavoro

*Legge di conversione n. 56/2024 del decreto Pnrr*

 **ONLINE** 4 ottobre

## Personal improvement

### Ritorno alla mindfulness

*Sostegno alla pratica della consapevolezza*

 **CFMT MILANO** 26 settembre

### Trasformare l'ordinario in straordinario

*Esplorazioni urbane*

 **CFMT ROMA** 27 settembre

### Curriculum vitae

*Career trilogy*

 **CFMT MILANO** 3 ottobre

## Business development

### Paghiamo un prezzo o compriamo un valore?

*Il commerciale 2025*

 **ONLINE** 26 settembre

### Futuri del lavoro/Lavori del futuro

*Megatrend*

 **ONLINE** 3 ottobre

### Negoziare strategicamente

*Negoziare con autorevolezza e incisività*

 **ONLINE** 4 ottobre

#### 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.

# ADVANCED EXECUTIVE EDUCATION

*Nuovi incontri di eccellenza che portano i manager fuori dai confini*

**L**a formazione di Cfmt supera i confini e approda a Parigi: pronti a scoprire l'Advanced executive education?

## Un progetto di eccellenza

In collaborazione con Isege school of management, abbiamo progettato quattro moduli composti da due giornate che si terranno a Parigi in lingua inglese. Ogni incontro si propone di affrontare tematiche innovative e questioni critiche per i manager, grazie al contributo di una faculty internazionale. Al fine di arricchire il confronto in aula, ogni modulo vedrà la presenza di manager provenienti da diversi settori e nazioni, con differenti background.

L'Advanced executive education è rivolto principalmente a chi ha già frequentato l'Executive master, ma la partecipazione è aperta a tutti gli associati Cfmt. Le candidature verranno esaminate in base alle richieste ricevute. Per favorire la massima adesione, **ogni dirigente può partecipare a un massimo di due moduli.**

Scopri di più su questi nuovi appuntamenti e invia la tua candidatura:

 <https://bitly.cx/sP1N>



## I quattro moduli: date e contenuti

### Intercultural and diversity management

4 e 5 novembre 2024  dalle 9 alle 18

Si parlerà di come la cultura sia impattante nel business e di quanto sia importante saper collaborare con persone provenienti da culture differenti.

### Negotiation and conflict management in organisations

7 e 8 aprile 2025  dalle 9 alle 18

In questo modulo capiremo come prepararsi alla negoziazione in differenti contesti, definendo quali siano le strategie migliori da adottare anche in base alle situazioni che si presentano.

### Social entrepreneurship and hybrid organizational context

10 e 11 febbraio 2025  dalle 9 alle 18

Quanto sono essenziali le strutture organizzative ibride per contribuire alla creazione di un cambiamento sociale, ambientale ed economico?

### Entrepreneurship and innovation

9 e 10 giugno 2025  dalle 9 alle 18

L'obiettivo di quest'ultimo incontro è quello di fornire ai manager strumenti e strategie pragmatiche per innovare e creare nuovi modelli di business, grazie a un approccio pratico supportato da casi di studio.

# Hanno collaborato a questo numero

**Fernando G. Alberti** è professore ordinario di Strategia aziendale alla Liuc e dal 2010 lavora ad Harvard Business School nel team di Michael E. Porter. Guida Strategique, think-tank che supporta imprese e istituzioni sui modelli di business a prova di futuro ed è direttore dell'Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi per Cfmt. (12)

**Thomas Bialas**, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero Dirigibile. (65)

**Claudia Corti** è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (61)

**Luca De Biase**, giornalista a *Il Sole 24 Ore*. Autore e voce a Rai Radio 3. Docente di Storia del futuro alla Luiss. Gateway designer al National Biodiversity Future Center. James Carey Award for Outstanding Media Ecology Journalism, 2016. (42)

**Mark Johnson** è un esperto di business model e innovazione aziendale. Co-fondatore e senior partner di Innosight, società di consulenza in strategia di crescita, è autore di libri come *Reinvent your business model* e *Seizing the white space* editi da Harvard Business Review Press. (16)

**Allegra Mirata**, dopo esperienze nel campo della moda in ambito merchandising, si è avvicinata al campo delle risorse umane lavorando come recruiter. Ha di recente iniziato a collaborare con Wise Growth per l'area genere. Parallelamente è una counsellor rogersiana e si occupa di relazioni di aiuto. (30)

**Daniel Trabucchi** e **Tommaso Buganza**, rispettivamente senior assistant professor e full professor alla School of management del Politecnico di Milano, fanno parte del Leadin' Lab e sono inclusi nella lista Thinkers50 Radar del 2024. La loro principale area di ricerca è il Platform thinking, che si concentra su come le piattaforme possano promuovere la trasformazione digitale del business. Hanno co-fondato Symplatform, il simposio internazionale per accademici e manager che lavorano sulle piattaforme, e Platform thinking HUB, l'Osservatorio per l'innovazione attraverso le piattaforme. Maggiori informazioni su platformthinking.eu (6)

**Venkat Venkatraman**, docente di management alla Boston University, è voce autorevole nel campo dell'information systems e autore di *Fusion strategy*, una guida per navigare nella digital age cogliendo il meglio oggi a disposizione. (20)

## da Manageritalia

**Daniela Fiorino**, responsabile ufficio sindacale. (64)

**Pierfilippo Maggioni**, csr specialist. (39)

**Luisa Quarta**, coordinatrice Gruppo Donne Manager. (46)

**Mauro Rocco**, responsabile comunicazione e relazioni esterne. (34)

**DIRIGENTE**  
MENSILE DI INFORMAZIONE E  
CULTURA DI MANAGERITALIA

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

**MANAGERITALIA**



FONDO ASSISTENZA  
SANITARIA DIRIGENTI  
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA  
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI  
FORMAZIONE MANAGEMENT  
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE  
ANTONIO PASTORE

---

Editore: Manageritalia Servizi srl

---

Direttore responsabile: Guido Carella

---

Coordinamento: Roberta Roncelli

---

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,  
Davide Mura

---

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

---

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

---

Concessionario pubblicità

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

---

Grafica

The Graphic Forge sas  
Via Antonio Stoppani, 4 - 20129 Milano  
tel. 3496315340 - www.graphicforge.it

---

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl  
Via Turbigo, 11/B - 20022 Castano Primo (Mi)  
tel. 0331889614 - www.roto3.it

---

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

---

Associato all'USPI

 **USPI** Unione  
stampa periodica italiana



Accertamenti  
diffusione stampa

---

La diffusione di  
settembre 2024 è di 44.344 copie



# MANAGERITALIA LOMBARDIA

**È USCITO  
IL CALENDARIO  
EVENTI**

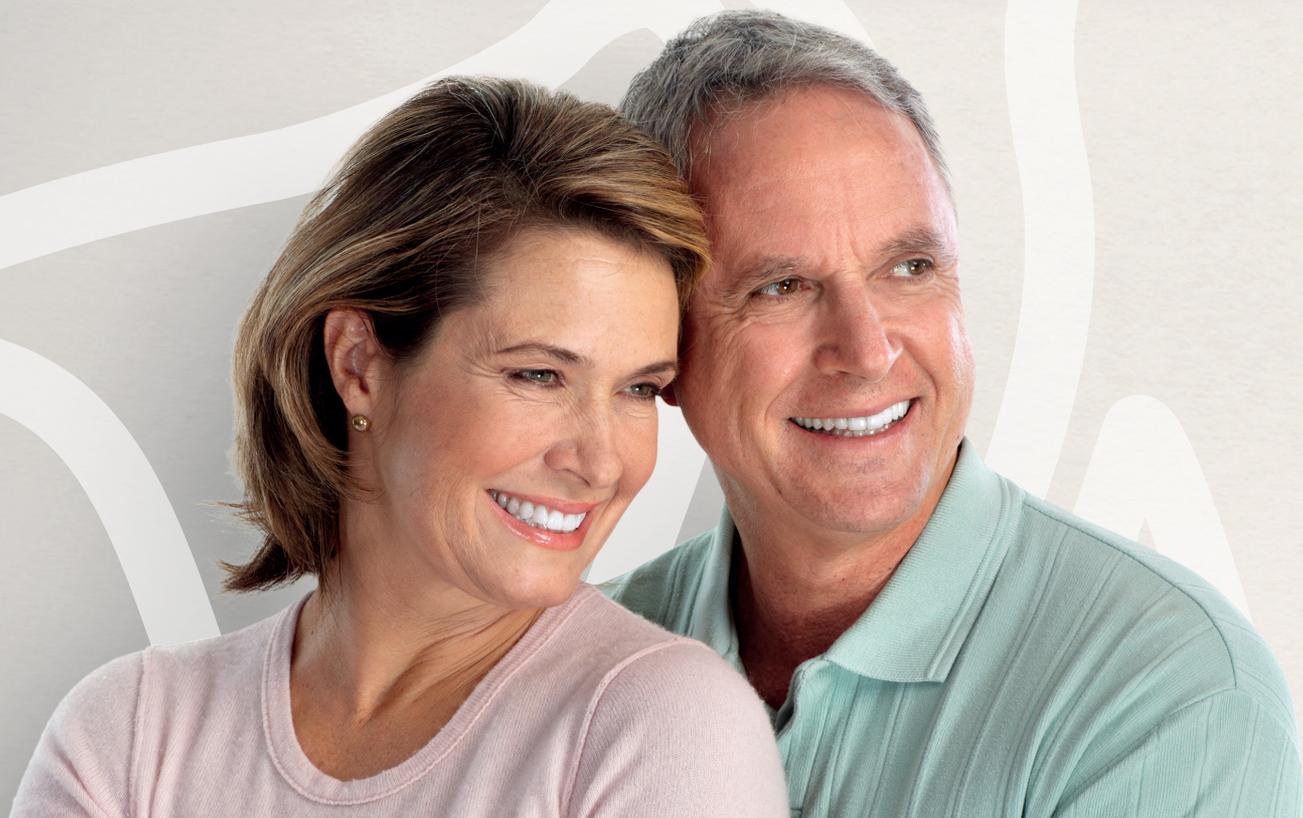
**SETTEMBRE-DICEMBRE**

~~~~~  
~~~~~  
~~~~~

**Sfoglialo subito e  
prenota gli eventi  
che più ti interessano**



# 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 TRASPARENTE  
IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE  
PROTESI FISSE E MOBILI

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