

DIRIGENTE

N. 10 OTTOBRE 2024

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

CFMT 3.0: DA 30 ANNI FORMIAMO IL FUTURO



Chiara Altorni	Anna Scirea	Sonia Gabriela Franco	Giulia Songini
Beatrice Stella	Veronica Ciccarone	Riccardo Varotto	Brian Brahmillari
Tiziano Orù	Patrizia Sbrizzi	Laura Scio	Luisa Panariello
Chiara Cascione	Cristina Peytchev	Serena Buzzi	Margherita Amati
Chiara Manzo	Angelo Perrini	Elena Massaro	Valentina Chiaramonte
Elisa Loberti	Angela Cozza	Luigia Vendola	Ileri Pericola
Valentina Manfredi	Nicola Spagnoli		

PIATTAFORMA WELFARE
Nuovi servizi in arrivo

ATTILIO FONTANA
Lombardia,
una regione leader

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)

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 - www.odontobi.it

MAGGIORI COMPETENZE E TRAZIONE MANAGERIALE PER CRESCERE

Abbiamo da tempo sottolineato l'urgenza di puntare su competenze solide e una leadership manageriale forte per far crescere il Paese. Il recente Rapporto Draghi conferma questa necessità, evidenziando "una persistente carenza di competenze in diversi settori e occupazioni, soprattutto di lavoratori qualificati e manager". Inoltre, il rapporto mette in luce come "l'adozione disomogenea di pratiche gestionali, soprattutto quelle legate al capitale umano, contribuisce alla lenta crescita tecnologica nell'Ue, in particolare nelle micro e piccole imprese".

Un quadro chiaro, ma non incoraggiante. Molte competenze disponibili restano inutilizzate, aggravando i divari, come quello di genere, in alcune professioni.

La consapevolezza della situazione non deve però fermarci, ma spingerci a intensificare il nostro impegno. Stiamo portando avanti molte azioni concrete, e i risultati stanno già arrivando. Abbiamo innanzitutto innovato il ccnl dei dirigenti del terziario, includendo politiche attive sempre più efficaci e miglioramenti nel credito welfare. Questo strumento si sta rivelando fondamentale, come dimostra la crescita del 42% dei dirigenti che lo applicano negli ultimi dieci anni: un segnale forte dell'apprezzamento del mercato.

Grazie ai nostri manager, collaboriamo attivamente con scuole e università per orientare i giovani al mondo del lavoro, promuovendo la cultura manageriale. Sono tante le iniziative che abbiamo avviato per favorire l'inclusione e valorizzare i talenti, soprattutto tra giovani e donne. I nostri manager mostrano ogni giorno quanto queste pratiche siano ormai imprescindibili per competere in un mercato in continua evoluzione. Tuttavia, non possiamo

ignorare una sfida cruciale: il numero di manager in Italia è ancora troppo basso rispetto ai principali competitor europei. Con soli 0,9 dirigenti ogni 100 lavoratori, siamo molto indietro rispetto a Francia, Germania e Spagna. Un dato che evidenzia la reticenza di molte imprese familiari italiane ad accogliere manager esterni: mentre da noi solo il 28% delle imprese familiari ha manager esterni, in altri paesi questa percentuale arriva a circa l'80%. Per cambiare questo paradigma, dobbiamo continuare a formare nuovi manager e convincere gli imprenditori dell'importanza di affidarsi a competenze manageriali. È un passaggio cruciale per far crescere le nostre pmi e rendere il nostro sistema produttivo più competitivo a livello internazionale.

Proprio con questo obiettivo, quest'anno siamo diventati partner dell'iniziativa "Motore Italia - Le imprese che fanno muovere il Paese", organizzata da Class Editori e dedicata alle pmi eccellenti: il progetto ci offre l'opportunità di testimoniare l'importanza della managerialità in ogni regione d'Italia, attraverso le storie di successo di dirigenti e imprenditori che hanno fatto della gestione manageriale il loro punto di forza.

Con numeri alla mano, ma soprattutto grazie a esperienze concrete, dimostriamo che l'introduzione di competenze manageriali porta a una crescita strutturale e di qualità. Vogliamo contribuire al futuro del Paese valorizzando il ruolo dei manager di oggi e di domani, creando per loro nuove opportunità nel mercato. Insieme possiamo costruire un'Italia più moderna, competitiva e inclusiva.

Marco Ballarè

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**



Primo piano

- 6** Cfmt 3.0: upgrade the future, boost your talent
- 12** Un'alleanza di valori e visione: 30 anni di Cfmt
- 14** Formazione continua e cambiamento
- 16** Cfmt: pillole di leadership futura
- 22** Learning leader: una guida attenta per le organizzazioni

Economia

- 24** Educazione finanziaria: la strada per il nostro futuro

Interviste

- 30** *Attilio Fontana* - Lombardia, una regione leader
- 52** *Lorenzo Cerretelli* - Imprese, manager e territori

Management

- 36** Potere, leadership e consenso
- 55** Leader, conosci te stesso

Servizi

- 42** Consulenza e sviluppo di carriera

Focus

- 46** *Manuel Vellutini, Luca Lastella, Michele Vitali* - Il ruolo della tecnologia per la CEX: due visioni, un obiettivo comune

Eventi

- 50** Motore Italia Toscana

RUBRICHE

- 28** ROI to read
 - 40** Osservatorio legislativo
 - 59** Arte
 - 60** Pillole di benessere
 - 61** Letture per manager
 - 62** Lettere
- infoMANAGER**
ASSOCIAZIONI • SERVIZI • CONTRATTO • SANITÀ • PREVIDENZA • FORMAZIONE
- Manageritalia**
 - Servizi*
 - 71** Piattaforma welfare dirigenti terziario: arrivano nuovi servizi
 - Assemblee territoriali*
 - 74** Associazioni in assemblea
 - Assidir**
 - 75** Le polizze LTC
 - Cassa De Lellis**
 - 78** Cassa De Lellis: la salute al centro
 - Cfmt**
 - 80** Corsi di formazione
 - 81** AI Revolution: strategie e opportunità per innovare con creatività

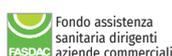


DIRIGENTE

è online su **issuu**

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

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



CFMT 3.0: UPGRADE THE FUTURE, BOOST YOUR TALENT

Cfmt, il Centro di formazione management del terziario, celebra 30 anni di attività all'insegna dell'innovazione e della visione di futuro che lo connota sin dalla sua nascita, nel 1992, con l'accordo all'interno del contratto dirigenti del terziario e l'avvio dell'attività nel 1994

Enrico Pedretti





Una serata indimenticabile quella che ha visto, lo scorso 10 settembre, oltre 700 persone celebrare i 30 anni del Centro di formazione management del terziario, presenziando a uno spettacolo unico presso gli East End Studios di Milano, palcoscenico di tante manifestazioni e programmi tv di grande successo. Tra il pubblico, tanti dirigenti, partner e amici di Cfmt, un vero spaccato della business community italiana. I saluti del presidente di Cfmt **Simone Pizzoglio**, insieme al vicepresidente **Giorgio Rappari**, ai presidenti di Manageritalia **Marco Ballarè** e di Confcommercio **Carlo Sangalli**, hanno dato il via alla serata (vedi pagina 12). Dopo aver riconosciuto i meriti dei collaboratori e dei partner di ieri e di oggi, il direttore **Nicola Spagnuolo** ha introdotto brevemente l'evento, lasciando poi spazio a uno spettacolo che ha ripercorso i 30 anni di Cfmt, spaziando dal presente al passato e dal passato al futuro.

CFMT: UNA STORIA LUNGA 30 ANNI

Eh sì, ne abbiamo fatta di strada da quando Manageritalia e Confcommercio, nel rinnovo del contratto del 1992, hanno creato le premesse per la nascita di Cfmt, avvenuta formalmente nel 1994, per creare il diritto e dovere della formazione continua per i dirigenti e le loro aziende. A seguire, anche i colleghi delle altre parti datoriali hanno colto questa lungimirante opportunità e così il Centro è entrato anche nei contratti dirigenti di Confetra, Federalberghi, Aica, Federagenti e Assologistica.

Non da meno, l'innovazione si è giovata negli anni della collaborazione e azione di tutti i presidenti che, in rappresentanza di dirigenti e aziende, si sono succeduti. Ma non possiamo non ricordare qui i presidenti dell'allora Fendac, Guido Gay e Lorenzo Guerriero, e il primo direttore di Cfmt Michelangelo Patron, che lo ha tenuto a battesimo e fatto crescere. Loro e tutti gli altri succedutisi nel tempo hanno valorizzato e dato lustro a questo gioiello, frutto di politiche sindacali e bilateralità veramente fuori dal comune, che non a caso ci hanno visto primi a inserire in un contratto collettivo nazionale di lavoro il diritto alla formazione.



Guido Gay



Lorenzo Guerriero



Michelangelo Patron

I VALORI E VANTAGGI DEL CFMT

Cfmt è il frutto di lungimiranti politiche sindacali e di un dialogo costruttivo all'interno della bilateralità delle parti ed è:

- strumento di sviluppo professionale per i dirigenti, per la competitività delle aziende e la crescita del sistema;
- veicolo di valorizzazione e accessibilità del diritto/dovere alla formazione continua e di qualità;
- momento di forte scambio culturale tra manager di diversa estrazione (funzione, settore, dimensione aziendale) che li mette in contatto con le migliori scuole di formazione manageriale a livello nazionale e internazionale;
- supporto per i dirigenti in fase di transizione professionale con apposite politiche attive;
- completamento del welfare contrattuale verso una sua dimensione sempre più globale, con la destinazione da contratto di un credito di welfare aziendale alla Piattaforma welfare dirigenti terziario.

Sul palco gli usuali protagonisti delle attività del Centro di formazione, formatori, leader e key people, sono stati sostituiti da cantanti e ballerini che hanno portato tutti a ripercorrere la fantastica storia di questo eccellente e unico protagonista della formazione manageriale, facendo (ri)vivere emozioni e sensazioni straordinarie proprie della vita non solo musicale, ma anche professionale di tutti noi. Il filo conduttore è stato un parallelo con MTV, protagonista

di un forte cambiamento nel nostro modo di relazionarci con la musica, permettendoci di guardarla oltre che ascoltarla. Questo per evidenziare come anche Cfmt abbia lanciato un modo nuovo e diverso di fare formazione, come testimoniano le decine di migliaia di dirigenti e aziende che, nel corso degli anni, hanno frequentato e vissuto l'evoluzione della sua attività.

Un viaggio attraverso tre decenni, nella storia di Cfmt e

della musica, da dove tutto ha avuto inizio, fino alle porte del futuro. Qui riportiamo, decade per decade, i passaggi chiave.

1994-2003

Sfida, intelligenza emotiva, creatività, passione

È il 1994: in un paese alle prese con una forte discontinuità, inizia un grande sogno fatto di passione, coraggio e determinazione per sostenere la crescita di manager e imprese.

2004-2013

Innovazione, cambiamento, contaminazione con altri mondi

È attraverso un viaggio tra i mondi più diversi che si generano innovazione, cambiamento, nuove visioni. Come prendere un brano musicale conosciuto e, vestendolo di un abito nuovo, portarlo in una dimensione inaspettata e più profonda.

Nicola Spagnuolo, direttore di Cfmt, insieme alla moderatrice Valeria Ciardiello.



2014-2024

Futuro, la persona al centro (unicità e personalizzazione)

Sperimentando nuovi orizzonti, in una costante proiezione verso il futuro, valorizzando quel talento, che non è innato, ma è il risultato di un percorso. Ciascuno con la propria unicità, il proprio modo di esprimersi, di fare e sentire. Ciascuno con il proprio bagaglio di intelligenze, volontà, cultura, ambizione e carattere che danno vita alla nostra essenza. È il talento dell'essere umano.

Oltre un'ora di spettacolo che ha visto tutti battere le mani a tempo di musica e tanti ballare, facendoci rivivere e ripercorrere momenti indimenticabili e indimenticabili a livello di evoluzione sociale e del management.

Gli applausi a scena aperta e l'emozione palpabile non si sono fermati nemmeno nel dopo spettacolo, dove si è continuato a ballare brindando non solo al passato, ma,



soprattutto, al futuro. Così si è conclusa una serata che aveva avuto come antipasto, per oltre 200 manager, un percorso immersivo in alcuni baluardi del management di oggi e di domani.

Durante l'evento si sono tenuti quattro incontri che hanno coinvolto i partecipanti su vari fronti, affrontando i seguenti temi (vedi pagine 16).

SOSTENIBILITÀ UMANA

La leadership inclusiva come driver per il cambiamento

Con Maria Cristina Bombelli, fondatrice e presidente onoraria di Wise Growth, Lucilla Bottecchia e Michele Rabaïotti di Wise Growth.

VA' DOVE TI PORTA IL FUTURO

Le ragioni del futuro per "fare l'impresa" in azienda

Con Thomas Bialas, futurist, e Antonio Furlanetto, ceo Skopia.

CREATIVI MAI ABBASTANZA!

Ci vuole metodo per essere creativi

Con Paolo Vergnani, presidente di Spell.

LE SETTE DISCONTINUITÀ COMPETITIVE

Disegnare modelli di business future-ready

Con Fernando Alberti, professore ordinario di strategia, dal 2010 nel team di Michael Porter all'Harvard Business School, direttore per Cfmt dell'Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi, e Federica Belfanti, docente e ricercatrice presso l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness Liuc e ricercatrice dell'Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi.

Insomma, una serata indimenticabile e un arrivederci ai prossimi e tanti appuntamenti di Cfmt per gli oltre 30mila dirigenti e 10mila aziende che hanno l'opportunità, grazie al contratto di lavoro, di vivere e condividere le sue tante attività di ogni genere e grado, ma sempre al top della formazione e cultura manageriale.

Come ci ha detto qualcuno, l'evento è stato "una giornata all'insegna della condivisione e del trasferimento di conoscenza e competenza", "un successo riconosciuto dagli oltre 700 dirigenti e partner presenti alla grande festa di Cfmt" e "un segno di forte apprezzamento per le numerose opportunità formative e di crescita professionale". ■

SALES FORUM

IL PIÙ IMPORTANTE EVENTO IN ITALIA SU
NEGOZIAZIONE E VENDITA

21-22 Novembre **MILANO** e **ONLINE**

Il modello per la gestione predittiva delle vendite

Aaron ROSS

Il direttore vendite che ha incrementato di 100 milioni di dollari il fatturato di Salesforce

Gestire vendite complesse e risolvere i conflitti

Beth FISHER-YOSHIDA

Direttrice del Programma di Negoziazione e Risoluzione del Conflitto della Columbia University

Il metodo neuroscientifico applicato alle vendite

Patrick RENVOISÉ

Cofondatore di SalesBrain, la prima agenzia di neuroselling al mondo, e creatore del modello di persuasione NeuroMap®

7 casi studio da implementare nella strategia commerciale

Leonardo D'URSO

Già consulente per la Banca Mondiale, affianca aziende come Finmeccanica, Diesel, Roche e Enel nella gestione di negoziati

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

SCANSIONA IL QR CODE



performancestrategies.it

MAIN SPONSOR



PARTNER



OFFICIAL AIRLINE



ACADEMIC PARTNER



OFFICIAL GREEN CARRIER



OFFICIAL BAG



OFFICIAL COFFEE



OFFICIAL LOUNGE



OFFICIAL LANGUAGE SERVICES



OFFICIAL MERCHANDISING



MAIN MEDIA PARTNER



SUSTAINABILITY PARTNER



OFFICIAL BOOKSTORE



TECHNICAL PARTNER



UN'ALLEANZA DI VALORI

La parola ad alcuni dei protagonisti di un percorso



Marco Ballarè, presidente Manageritalia.

«Uno degli elementi chiave dei 30 anni di Cfmt è stata la collaborazione tra Confcommercio e Manageritalia, senza trascurare il contributo di Confetra, Federalberghi, Aica, Federagenti e Assologistica. Non è solo una questione di accordi formali o protocolli: è qualcosa di più profondo. La bilateralità è stata il nostro strumento per mantenere un dialogo costante, per confrontarci e per non perdere mai di vista l'obiettivo comune: fornire ai manager del terziario, alle aziende e agli imprenditori del settore gli strumenti giusti per affrontare le sfide quotidiane. Strumenti che continuano ad arricchirsi nella logica di un welfare sempre più globale che oltre alla formazione punta, con le recenti novità, sulle politiche attive per i dirigenti in transizione professionale e sul credito welfare, spendibile nella Piattaforma welfare.

Anche in questo caso, come quando abbiamo dato vita al Cfmt all'interno del contratto 30 anni fa, siamo stati innovativi e precursori dei tempi, facendo anche una grossa operazione che culturalmente incide su tutto il mondo del lavoro.

Un ringraziamento va a tutti coloro che hanno reso possibile questo percorso: i nostri partner, collaboratori, formatori, firmatari dei contratti e ogni singolo manager che ha scelto Cfmt per la propria crescita. Siete voi che, con il vostro contributo, avete dato valore a questi 30 anni».



Carlo Sangalli, presidente Confcommercio.

«Il presidente Simone Pizzoglio e il vicepresidente Giorgio Rapari rappresentano le due anime che danno personalità a questo straordinario ente di formazione che è Cfmt. Da una parte l'anima manageriale di Manageritalia e dall'altra quella imprenditoriale di Confcommercio. Questo cammino condiviso è molto di più di una semplice collaborazione: è una vera e propria alleanza di obiettivi e di valori. È per me quindi doveroso rivolgere un sentito ringraziamento all'amico presidente di Manageritalia Marco Ballarè.

Non è semplice camminare insieme per trent'anni e per riuscirci il segreto credo sia uno solo: crescere ed evolversi facendo ognuno la propria parte. E Cfmt è cresciuto in un modo originale e, per certi aspetti, inimitabile. Di questo voglio ringraziare in modo particolare la fortissima squadra tecnica guidata dal direttore Nicola Spagnuolo. Solo nella stagione del Covid e post Covid, Cfmt ha triplicato i propri utenti, ma non si tratta solo di una crescita quantitativa. L'aspetto più interessante della crescita di Cfmt è stata la diversificazione dei servizi offerti, che si sono adattati al mercato, utilizzando i grandi strumenti collettivi, come il contratto, per raggiungere una platea più vasta. La sensazione più forte, però, è che il meglio debba ancora venire». *(Tratto dal videomessaggio della serata del 10 settembre)*

E VISIONE: 30 ANNI DI CFMT

di crescita e innovazione condivisa

«È un compleanno importante quello dei 30 anni di Cfmt. L'introduzione nel contratto dell'alta formazione per i dirigenti è stato un atto di vera avanguardia, un'innovazione che si sarebbe poi confermata

come un vero pilastro del ccnl e che ha dimostrato la capacità dei soci (Manageritalia e Confcommercio) di sapere "fare futuro" con la bilateralità. Cfmt ha saputo evolversi organicamente e nella bilateralità e oggi ha ampliato le sue attività a welfare e alle politiche attive con l'ultimo rinnovo contrattuale.

La parola futuro, a mio parere, descrive e definisce al meglio Cfmt, perché immaginare il futuro è parte del Dna del Centro.

Non è per caso che abbiamo intitolato il nostro attuale piano strategico "hic sunt leones", perché il nostro futuro è fatto di esplorazione e scoperta di quella "terra incognita" che sarà il mondo del lavoro di domani. Questo compleanno ci permette di voltarci e guardare come

abbiamo fatto futuro, allo stesso tempo celebra quello che faremo per la nostra comunità (che continua a crescere), oggi di oltre 30.000 dirigenti e 10.000 imprese».

I nostri due soci, che preferisco chiamare partner – Confcommercio, che rappresenta il sistema imprenditoriale, e Manageritalia, il sindacato dei dirigenti – 30 anni fa hanno creato un unicum nel panorama italiano: il Cfmt.

Questo unicum, che da allora svolge un ruolo fondamentale, continua a essere un punto di riferimento non solo nella nostra bilateralità, ma anche per l'intero ecosistema dei corpi intermedi. È un modello a cui credo debbano e possano rivolgersi con umiltà.

Il bilancio di questi 30 anni, celebrato con l'evento BOOST YOUR TALENT del 10 settembre, ci obbliga ad alzare sempre di più l'asticella. Perché così come la scuola, nelle sue infinite declinazioni, è il motore trainante dello sviluppo economico e sociale del Paese, anche Cfmt è uno strumento attraverso il quale aziende e dirigenti possono essere protagonisti attivi di questo sviluppo».



Simone Pizzoglio,
presidente Cfmt.

Giorgio Rapari,
vicepresidente Cfmt.

FORMAZIONE CONTINUA E CAMBIAMENTO

Il ruolo di Cfmt nel preparare i leader del futuro

Nicola Spagnuolo, direttore di Cfmt

Le organizzazioni, oggi più che mai, devono adattarsi continuamente per poter fronteggiare le minacce e cogliere le opportunità, al fine di sopravvivere ed essere competitive.

I manager si trovano ad affrontare sfide estremamente complesse e devono rivedere gli asset organizzativi per poter gestire il cambiamento in maniera ottimale. Spesso, l'implementazione del cambiamento incontra numerosi ostacoli e resistenze da parte degli attori organizzativi. Tuttavia, ogni transizione richiede non solo un adeguato investimento di risorse, ma anche una corretta gestione delle persone, mirata a costruire una visione comune all'interno dell'organizzazione, dove il successo dei cambiamenti dipende non soltanto dalla riallocazione dei fattori produttivi caratteristici, ma anche da quelli relativi ai comportamenti. Una variabile di primaria importanza da considerare nella gestione del cambiamento è, appunto, la cultura organizzativa, che Edgar Schein, psicologo statunitense scomparso lo scorso anno, definiva così nei primi anni '80: "La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a questi problemi."



Cultura organizzativa e apprendimento: un delicato equilibrio

Lo scenario odierno costringe le organizzazioni a un cambiamento strutturale per potersi adattare, il che implica una revisione della propria cultura, che però risulta difficile da modificare, specialmente se si è sedimentata nel corso di un lungo periodo.

Quando però avviciniamo il concetto di cultura a quello di apprendimento, attiviamo un paradosso. La cultura è una forza conservativa che tende a rendere i contesti stabili e predicibili. L'apprendimento, invece, richiede agilità e flessibilità per adattarsi ai cambiamenti.

Qui si inserisce, in modo particolare, la vera sfida di Cfmt nella formazione dei suoi oltre 30.000 manager. Cosa devono imparare i manager affinché possano divenire promotori di apprendimento organizzativo o leader dell'apprendimento culturale aziendale?

Le competenze chiave del leader dell'apprendimento

Partendo dall'elaborazione della lista di caratteristiche necessarie a un leader affinché possa divenire promotore di una cultura dell'apprendimento fatta dallo stesso Schein, possiamo considerarne le più significative rispetto al momento storico attuale.

Innanzitutto, deve promuovere la proattività, nel senso che deve sempre più avvalersi dell'intelligenza e della



sensibilità dei suoi collaboratori per generare nuove soluzioni; deve abituare sé stesso e la sua organizzazione a pensare in maniera sistemica, poiché in un mondo complesso il pensiero lineare non funziona; si deve impegnare a imparare a imparare: la capacità di apprendere è importante quanto le abilità richieste per svolgere un determinato ruolo professionale; deve far circolare le informazioni, perché sa che una comunicazione costante e trasparente è centrale per il benessere dell'organizzazione, in quanto promuove la connessione tra le persone, dando loro le informazioni necessarie per esercitare autonomia e proattività; infine deve promuovere la diversità culturale.

Di fronte a cambiamenti tanto complessi e repentini, le organizzazioni più resilienti saranno quelle con risorse culturali maggiormente diversificate. Il

“La cultura organizzativa è l’insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a questi problemi”.

Edgar Schein

leader dell'apprendimento stimola quindi la diversità culturale e promuove ambienti in cui è desiderabile, considerandola un elemento indispensabile per generare innovazione.

Apprendimento organizzativo: un processo collettivo

Tuttavia, l'apprendimento organizzativo non è la mera somma di singoli apprendimenti individuali, ma la sintesi di processi di interazione tra soggetti che operano per un fine condiviso. La formazione ha il potere di cogliere, generare, implementare e dirigere questi processi verso un progetto comune.

Pensare a un'organizzazione capace di implementare al suo interno la dimensione dell'apprendimento significa concepirla come un sistema aperto e dialogante, non solo tra gli attori interni dell'organizzazione, ma anche tra questi e il più ampio contesto sociale, economico e ambientale. ■

CFMT: PILLOLE DI LEADERSHIP FUTURA

Ecco alcuni degli highlight e dei principali insegnamenti emersi durante i quattro eventi formativi del 10 settembre, organizzati in occasione del 30° anniversario del nostro Centro, a cui hanno partecipato oltre 200 persone

SOSTENIBILITÀ UMANA

La leadership inclusiva come driver per il cambiamento

Maria Cristina Bombelli, fondatrice e presidente onoraria di Wise Growth

Ilenia Bua, consulente di Wise Growth

Ogni epoca sembra avere un trend che si esprime con una parola chiave.

Qualche anno fa si parlava di *workaholism* con una certa preoccupazione perché designava una “dipendenza dal lavoro”, il non sentirsi realizzati se non all’interno della propria occupazione, con la conseguenza di non lasciare più spazio non solo alla famiglia, ma anche agli interessi individuali.

Questa dipendenza poteva avere due origini, la prima una passione concreta per il proprio lavoro, come gli artigiani del tempo andato, quasi artisti nella loro espressione di sé, ma anche



il desiderio di arrivare, la competizione con gli altri e una motivazione al potere spesso funesta.

Poi è arrivata la pandemia, che ha spinto le aziende a ripensare il modo di lavorare e le persone il senso del proprio agire. Così abbiamo osservato la *great resignation*, quelle grandi dimissioni che parevano il segno di una disaffezione profonda, ma che riletta a distanza sembrava più un *great reshuffle*, ovvero più un rimescolamento che un abbandono. Certamente segno di una riflessione che le persone stavano attuando rispetto al loro lavoro. Oggi i giovani hanno introdotto una parola



nuova, attraverso gli hashtag di TikTok, il #boredatwork, caratterizzato dalla noia, dalla mancanza di stimoli e dalla sensazione di sentirsi inutili all'interno del contesto lavorativo. Un cambiamento di prospettiva in cui si cerca un'occupazione che sia sfidante, colma di esperienze nuove ma, soprattutto, flessibile.

Si potrebbe dire che a cambiare davvero sia il work-life balance, la sfera legata al "life" diventa predominante e su questa non si accettano compromessi. Inoltre, la comunicazione chiara e costante tra manager e collaboratori diventa essenziale per garantire che tutti si sentano valorizzati e incoraggiati.

Le richieste di ogni generazione hanno però alla base degli elementi comuni che potremmo ascrivere a un'ulteriore parola chiave: la sostenibilità umana.

Una richiesta che non può più essere disattesa perché le competenze sono diventate sempre più una risorsa scarsa. Oggi sono spesso i giovani che, dopo un colloquio, dicono: "Le farò sapere..." e mostrano una scarsa affezione al contesto con una disponibilità al cambiamento di azienda sempre più accentuata.

La "centralità delle persone" nella catena di creazione del valore, spesso sottolineata, deve diventare una realtà, attraverso una relazione individuale tra i soggetti, il management e l'organizzazione che salvaguardi l'unicità di ciascuno.

Il benessere individuale diventa un tema centrale in una società affluente, un tema che segna i confini tra coloro che svolgono un lavoro privilegiato, ma che deve interessare anche i compiti più faticosi e ripetitivi, anzi, forse a maggior ragione. Non solo qualità del lavoro, ma coinvolgimento e motivazione. Un cambio di paradigma già avvenuto in molte realtà che deve investire il mondo datoriale con maggiore incisività.

C'è solo una strada per rispondere a esigenze sempre meno raggruppate in grandi numeri, ma differenziate nei singoli: la capacità di ascolto. Troppo spesso, dal punto di vista manageriale, si è portati al giudizio, stroncando alcune richieste, come provenienti da bambini viziati, senza quella capacità di sacrificio che caratterizzava le generazioni passate. Ma il mondo è cambiato ed è necessario prenderne atto. ■

VA' DOVE TI PORTA IL FUTURO

Le ragioni del futuro per “fare l’impresa” in azienda

Thomas Bialas, futurist, responsabile Future Management Tools di Cfmt

Andare dove ti porta il core (business) o il cuore? Se segui il business ti allontani dal cuore, ma se segui il cuore (le sue ragioni) puoi anche raggiungere il business. E il futuro? È come nel libro di Susanna Tamaro *Va' dove ti porta il cuore*. Il cuore ha le sue ragioni e anche il futuro ha le sue, che il presente, spesso, ancora non conosce. Ma come saprò qual è proprio il mio, di futuro? E come si fa a progettare e disegnare un futuro su misura per sé stessi e la propria azienda? E poi, cosa vuol dire esattamente “va' dove ti porta il futuro”? Avete presente a scuola il dettato? Non puoi proprio farci niente, puoi solo scrivere quello che ti dicono. Metaforicamente un futuro calato dall'alto. E poco importa chi vi vuole dettare il futuro. Futurist, esperti, istituti, think tank, World Economic Forum, Ue, governi, ma anche originali bastian contrari o intellettuali controcorrente. Dalla mattina



alla sera ti raccontano come sarà il futuro e come ti devi adeguare e cambiare. Ma il futuro non è un trend e neanche un dettato: è un tema, il tema del tuo futuro, tutto da scrivere. Liberamente.

Quindi, ascolta il tuo futuro a va' dove lui ti porta, altrimenti rischi di andare dove ti porta un altro futuro, per esempio, quello dell'IA. Oggi noi ci vediamo e ci percepiamo sottomessi: l'intelligenza artificiale è grande, narrativamente, e noi piccoli lillipuziani al suo cospetto. D'accordo, è vero che ci stiamo muovendo verso il cosiddetto mondo post-lavorativo per noi umani, ma la minaccia non proviene dall'IA, proviene da scelte organizzative della produzione e del lavoro. Scelte e istanze meccaniche non-umane che

precedono di almeno due secoli ogni discussione sull'IA. Ma in tema di futuro c'è anche di peggio. Il *deepfake future*, la falsificazione della previsione.



Vedete, l'utilità dell'intelligenza artificiale è fuori discussione, ma è in discussione il suo utilizzo, perverso, di previsione del futuro che ci porta, come metodo, in una ripetizione conformistica di ragionamenti che escono solo dal passato e ci proiettano linearmente in un futuro falso, ipotecendo pure il presente. Inchiodati in una dimensione di eterno presente riprodotto su basi statistiche, senza visioni e narrazioni di futuri preferibili. Un futuro fake. E quando si usa il "ChatGPT futurist" si tocca il fondo, o meglio, l'idea errata di fondo è credere che le previsioni consistono solo nell'analizzare grandi quantità di dati del passato, sufficienti per calco-

lare il percorso futuro più probabile. Ma così viene fuori una "ciofeca" di scenario lineare. Il problema è che molte aziende, di tutte le dimensioni, utilizzeranno in futuro le previsioni dell'IA. Si tratta di scegliere a chi dare retta. A noi stessi, alle narrazioni, all'IA? E se proprio non sai bene dove andare o come prendere una decisione importante per l'immediato o lontano futuro, allora rivolgiti ai tarocchi, ai fondi del caffè, alle due monete del libro dei mutamenti I Ching, oppure, finally, lascia fare alle carte Va' dove di porta il futuro di Cfmt. Poni il quesito, mischia il mazzo, disponi tutte le carte sul tavolo, gira una carta e va' dove lei ti porta. ■

CREATIVI MAI ABBASTANZA!

Ci vuole metodo per essere creativi

Paolo Vergnani, presidente di Spell

"In questo mondo non c'è abbastanza fantasia!" è un'espressione che spesso risuona nei contesti più disparati, comprese, ovviamente, le aziende.

Frase decisamente inesatta che esprime una confusione assai frequente tra il termine fantasia e il termine creatività.

La fantasia è la facoltà di inventare immagini mentali diverse dalla realtà ed è una capacità molto più diffusa di quanto si pensi: sostanzialmente è il luogo in cui ci rifugiamo più spesso quando la realtà non ci soddisfa e nello stesso tempo è quello in cui imperversano le nostre antiche paure. La creatività, invece, è la capacità di combinare elementi esistenti in modo originale e funzionale. È proprio in questo impe-

gno verso la concretezza che si sostanzia la differenza rispetto alla fantasia e la rende una risorsa scarsa.

La buona notizia è che la creatività non è un dono, ma può essere allenata e richiede metodo e regole precise.

La più antica tecnica di creatività elaborata dall'uomo consiste nel forzare l'associazione con un elemento estraneo: rivolgersi alle sentenze dei Ching, ai passi della Bibbia o a figure ispirate come la Pizia erano la strada attraverso cui le



persone cercavano di affrontare i problemi più complessi.

Il metodo è particolarmente indicato per superare le vischiosità di pensiero, ovvero quel fenomeno che sperimentiamo di fronte a un problema che ci appare insormontabile o quando cerchiamo di ricordare un nome per cui ci esce una risposta, peraltro inadeguata, che ci resta appiccicata e che si ripropone regolarmente ogni volta che cerchiamo la soluzione.

Che cosa hanno in comune: Yesterday, Frankenstein, la corrente alternata, la Teoria della relatività, il Dna, la Tavola periodica degli elementi e persino Google? Sono tutte scoperte e invenzioni rese possibili da un sogno, ovvero da un partico-

lare stato della nostra coscienza.

L'altra pratica antichissima che l'uomo ha sempre utilizzato per aumentare la creatività è stata l'utilizzo degli stati modificati di coscienza.

In tutte le culture abbiamo testimonianze di pratiche per accedere a questi stati: dall'uso di sostanze psicotrope alle pratiche meditative, presenti, in forma diversa, in ogni cultura e in ogni epoca. L'accesso a uno stato diverso da quello



di veglia consente una percezione alternativa della situazione e crea le condizioni per accedere a nuove possibilità.

Ulteriori accorgimenti che possono aiutare a focalizzare ancora di più il lavoro sono la creazione di un luogo mentale che ci offra sicurezza e forza: una specie di “batcaverna” nella quale diventa più facile concentrarsi sul compito e, soprattutto, avendo la possibilità di confrontarsi con esperti. Quante volte sentiamo il bisogno di ascoltare l’opinione di un esperto o comunque di qualcuno che ci ispira fiducia?

Purtroppo, non sempre siamo in grado di contattare le persone che vorremmo, anche perché potrebbero essere scomparse o esistere solo nella letteratura e nel cinema.

Ma nella nostra “batcaverna” possiamo invitare chiunque desideriamo e confrontarci insieme su qualunque tematica. Certo, a volte usciranno indicazioni criptiche, ma si tratta comunque di produzioni diverse della nostra mente su cui può essere opportuno riflettere. Insomma, vale la pena di farsi aiutare da uno bravo!

LE SETTE DISCONTINUITÀ COMPETITIVE

Disegnare modelli di business future-ready

Fernando G. Alberti, professore ordinario di strategia e direttore per Cfmt dell’Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi

Federica Belfanti, docente e ricercatrice presso l’Institute for Entrepreneurship and Competitiveness Liuc e ricercatrice dell’Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi

Disegnare nuovi modelli di business rappresenta il cuore della strategia e la costante e ininterrotta ricerca dello strategic fit, il fulcro delle responsabilità di un manager. È essenziale saper ideare modelli di business in cui il vantaggio competitivo sia dinamicamente in sintonia con i fattori critici di successo della clientela, con le risorse e le competenze disponibili.

Sebbene sia importante effettuare regolari aggiustamenti al proprio modello di business per mantenere lo strategic fit, esistono momenti in cui diventa necessario introdurre modelli di business completamente nuovi, e questo è uno di quelli.

Siamo all’alba di una nuova era che ha il potenziale di cambiare davvero e per sempre le imprese, e quindi il

mondo, e che non è diretta conseguenza di nessuna specifica invenzione – nemmeno l'intelligenza artificiale – quanto semmai della contemporanea maturazione di una serie di innovazioni che possono produrre non solo un progresso scientifico, ma anche, e soprattutto, un progresso economico e sociale. La confluenza di innovazioni radicali nei tre ambiti in cui è possibile scomporre il progresso (materiali, macchine e informazioni) segnala un cambio di paradigma all'orizzonte.

Nel nostro ultimo libro (*The End. Le sette discontinuità che cambiano per sempre le organizzazioni*, Franco Angeli) abbiamo identificato sette discontinuità che segnano la fine di alcuni tratti distintivi del paradigma precedente e ci fanno mettere in discussione quelle certezze di lunga data che per decenni o secoli hanno plasmato i modelli di business precedenti.

Come prepararsi a queste discontinuità competitive? Come disegnare modelli di business che siano a prova di futuro?

Nel workshop abbiamo stimolato i partecipanti su questi temi e sull'importanza di saper distinguere tra driver di



cambiamento che richiedono un costante e continuo fine-tuning del proprio modello di business (e della propria organizzazione) e veri e propri cambiamenti paradigm-shift capaci di rendere obsoleti i modelli di business attuali.

Utilizzando un set di carte sviluppate da Strategique con cui i partecipanti si sono confrontati, abbiamo proposto loro di provare, dapprima individualmente e poi in gruppo, a elaborare nuovi modelli di business capaci di cogliere una o più delle sette discontinuità identificate, rendendosi a prova di futuro. Seguendo l'approccio del design thinking, abbiamo stimolato la creatività dei partecipanti, chiedendo loro di combinare in pochi

minuti quattro carte estratte in maniera del tutto casuale da quattro rispettive categorie: prodotto, utilizzatore, valore ed emozione. Ne sono emerse idee di business che poi in gruppo sono state filtrate, valutate e combinate con l'obiettivo di mostrare come – soprattutto in momenti di cambiamento epocale come quello messo da noi in luce – il focus da porre sia sulla dimensione delle opportunità emergenti e il futuro possa essere scritto, disegnando nuovi modelli di business. ■



LEARNING LEADER: UNA GUIDA ATTENTA PER LE ORGANIZZAZIONI

Formazione e apprendimento continuo dovranno essere la cifra distintiva dei manager dei prossimi anni. Il report di Udemy fotografa le skill irrinunciabili

Manager, siate pronti a imparare e a favorire la formazione continua all'interno dei team per dare risposte rispetto a nuove esigenze: sembra questo il messaggio chiave che emerge dal Global Learning Skills Trends Report 2024 di Udemy, che offre una panoramica delle tendenze globali nell'apprendimento delle competenze, evidenziando le aree in cui il management e le organizzazioni stanno investendo per affrontare le sfide attuali del mercato del lavoro. Il report mette in risalto la crescente importanza delle skill trasversali come la resilienza, l'empatia e il coaching, con un focus sull'innovazione tecnologica, l'automazione e l'intelligenza artificiale. Nel documento si sottolinea poi l'urgenza di adattarsi a un panorama in rapida evoluzione, promuovendo una leadership più inclusiva, strategica e orientata al cambiamento. Il profilo tradizionale del leader, che permetteva alle organizzazioni di garantire coerenza nei loro processi aziendali, è sostituito dal "learning leader", colui che può aiutare i team ad adattarsi, innovare, lavorare in modo orizzontale e inclusivo proprio perché ha acquisito una formazione specifica su questi temi.

Uno scenario in rapida evoluzione

Man mano che la tecnologia accelera i cambiamenti, sarà necessario supportare i leader nello sviluppo delle competenze necessarie per stare al passo. Negli ultimi anni, alcune rivoluzioni hanno preso forma nei luoghi di lavoro,

basti pensare al lavoro ibrido e remoto, all'ascesa dell'intelligenza artificiale e dell'automazione e alle drastiche oscillazioni nel "mercato dei talenti". L'alto tasso di turnover e il calo del benessere in azienda hanno avuto un impatto significativo, con Gallup che rileva che più della metà dei lavoratori globali sta lottando con il burnout, emozioni negative quotidiane e la sensazione che la loro organizzazione si preoccupi poco del loro benessere.

Una strategia di formazione che parta dai manager

Le organizzazioni devono investire nei loro leader, affinché questi possano valorizzare al meglio i propri team, supportandoli nella gestione di queste evoluzioni, mantenendo la produttività ed evitando il burnout mentale e fisico. L'obiettivo finale dovrebbe essere quello di puntare al miglioramento, attraverso l'acquisizione di nuove competenze, un livello più alto di coinvolgimento e impegno, la resilienza e l'agilità necessarie per affrontare le sfide dei prossimi anni.

Le 4C, skill imprescindibili

I leader stanno abbracciando un nuovo set di competenze per gestire tutto questo. Uno studio condotto da The Conference Board e Udemy Business ha identificato le "4 C", ovvero le quattro competenze fondamentali per i leader moderni di grande successo: connessione, competenze interpersonali e intelligenza emotiva, tra cui empatia,



compassione e consapevolezza di sé; coaching, con la capacità di fornire e interpretare feedback; creare una cultura inclusiva; collaborazione attraverso la tecnologia, sfruttandola per la connessione e la collaborazione.

Tra i temi essenziali della leadership che hanno registrato una crescita particolare, anno dopo anno, emergono la comunicazione, i fondamenti del management, l'intelligenza emotiva e la trasformazione digitale. Negli ultimi anni la competenza di fare coaching è cresciuta del 177%, quella di team-building del 150%, l'empatia del 136% e la resilienza del 101%.

Il ruolo del manager per cambiare i paradigmi

Nel report emerge il ruolo determinante dei manager in questo processo esteso, con le conseguenze in caso di mancata implementazione, a cominciare dai costi, dall'aumento del turnover dei lavoratori e da una diminuzione del benessere delle persone. Un'ulteriore conferma arriva da Gallup, secondo cui i dipendenti "disimpegnati" sono costati al mondo 8,8 trilioni di dollari in produttività persa solo nel 2022.

Mentre la forza lavoro entra in un periodo di intensa trasformazione a causa dell'intelligenza artificiale generativa, dell'automazione e dell'innovazione tecnologica, i leader devono dunque guidare con ancora più purpose, visione, strategia ed empatia. Devono garantire che i team abbiano accesso alle opportunità di sviluppo per il reskil-

ling e ripensare continuamente il loro approccio verso un panorama di competenze in continua evoluzione.

Purpose e produttività

Secondo McKinsey, un senso di scopo attraverso il lavoro è uno dei principali motori della performance e della produttività e una leadership efficace lo favorisce e aiuta a mantenerlo durante i periodi di instabilità. Non a caso, una delle "4 C" è creare una cultura inclusiva. In altre parole, i lavoratori non cercano solo opportunità per sviluppare le proprie competenze. In un sondaggio di Glassdoor, il 76% dei candidati ha considerato la diversità della forza lavoro un fattore importante nella valutazione delle aziende e delle offerte di lavoro.

Un'evoluzione autentica

C'è quindi un imperativo morale per soddisfare queste esigenze, ma non si tratta di un elemento accessorio poiché questo aiuta anche a creare un senso di appartenenza che coinvolge maggiormente le persone e supporta le organizzazioni nel diventare più innovative e orientate al successo. I leader devono fare di più che semplici gesti a favore della diversità, ma abbracciare un cambio di paradigma che deve essere autentico: oggi come non mai si richiede coerenza e un learning leader dovrebbe essere disposto a riconoscere quando e come richiedere formazione specifica per fornire risposte autorevoli e convincenti su questi temi. ■

Educazione finanziaria: la strada per il nostro futuro

Manageritalia Executive Professional ha organizzato lo scorso 20 settembre una tavola rotonda intitolata “Dal cigno nero al rinoceronte grigio”, approfondendo il ruolo chiave che una maggiore preparazione e consapevolezza finanziaria ha per cittadini e manager, in un contesto caratterizzato da inflazione, conflitti e volatilità dei mercati. Durante l’evento è stato presentato il nuovo segmento verticale all’interno dell’Associazione, quello dei Wealth Manager

Non è il cigno nero a far paura ora, ma il rinoceronte grigio. È lì, dietro le fronde, pronto ad abbattersi contro di noi. La metafora di un evento probabile con effetti deleteri, che può avere un impatto su larga scala, è efficace. In altre parole, i segnali di una crisi spesso ci sono, ma si trascurano. Come possiamo proteggerci? Con una maggiore preparazione e consapevolezza. Anche, e soprattutto, in ambito finanziario. Se n’è parlato lo scorso 20 settembre durante un incontro organizzato da Manageritalia Executive Professional nell’ambito della Rome Future Week e intitolato “Dal cigno nero al rinoceronte grigio - L’educazione finanziaria per prevenire le mi-

nacce che mettono a repentaglio i nostri risparmi”.

Dopo l’introduzione di **Donatello Aspromonte**, vicepresidente dell’Associazione, che ha sottolineato l’importanza di acquisire una base di conoscenze finanziarie per affrontare i rischi legati all’instabilità dei mercati, all’inflazione fluttuante e ai conflitti internazionali, e i saluti di **Michele Franzese**, organizzatore della Rome Future Week – contesto entro cui si è svolto l’evento – la giornata ha preso il via con un intervento di **Massimo Fiaschi**. Il segretario generale Manageritalia ha dato il benvenuto ai partecipanti, aprendo una discussione sulle sfide che i cittadini italiani affrontano nel proteggere i propri risparmi. In un periodo se-





Nella foto, da sinistra, Carlo Melchiorri, docente di Statistica Data Analysis; Paola Soccorso, consigliere Uffici studi economici Consob; Rita Palumbo, vicepresidente Manageritalia Executive Professional; Filippo Salone, responsabile advocacy Fondazione Prioritalia; Jonathan Figoli, vertical Wealth Manager Manageritalia Executive Professional.

gnato da volatilità economica, l'educazione finanziaria diventa un pilastro imprescindibile. Come rilevato dalla Consob, meno di un italiano su due possiede nozioni di base sugli investimenti: è urgente la necessità di promuovere una cultura del risparmio e dell'investimento responsabile.

La delega nella gestione dei risparmi: un'abitudine da rivedere

Carlo Romanelli, presidente Manageritalia Executive Professional, ha sottolineato come i manager siano abituati a delegare la gestione finanziaria aziendale ma, paradossalmente, spesso trascurano quella personale, affidandola esclusivamente a banche e società

di investimento. «Con l'emergere di nuove tecnologie e strumenti di finanza sostenibile, Manageritalia Executive Professional ha deciso di attivare un nuovo segmento di rappresentanza per gli educatori finanziari, dal nome Wealth Manager. Questo passo mira a fornire un servizio di qualità ai soci e un'opportunità di crescita per chi si unisce all'Associazione».

Il ruolo della politica nell'educazione finanziaria

Luigi Marattin, deputato del gruppo misto e fondatore dell'associazione Orizzonti Liberi, si è soffermato sul ruolo della politica nel promuovere l'educazione finanziaria: «Nonostante l'approvazione di una norma che inserisce l'educa-

In un periodo segnato da instabilità economica, l'educazione finanziaria diventa un pilastro imprescindibile. Come rilevato dalla Consob, meno di un italiano su due possiede nozioni di base sugli investimenti

zione finanziaria nell'ambito dell'educazione civica – l'articolo 25 che introduce modifiche alla legge 92/2019 – il vero problema è la mancanza di personale specializzato nel corpo docente, nonché l'assenza di finanziamenti pubblici



Luigi Marattin, deputato del gruppo misto e fondatore dell'associazione Orizzonti Liberi.



Renato Loiero, consigliere economico presidenza del consiglio dei ministri.

adeguati». Marattin ha poi lanciato un monito sull'importanza di una gestione oculata del risparmio privato, sottolineando come molti italiani mantengano ingenti somme su conti correnti, anziché investire in strumenti più efficaci e diversificati. «Il nostro Paese è quello con la più alta ricchezza privata del mondo. Abbiamo 1.500 miliardi sui conti correnti a remunerazione zero in termini nominali e sicuramente negativa in termini reali. Gli italiani indirizzano i propri risparmi verso gli immobili, btp o li lasciano sul conto corrente. Occorre sensibilizzare l'opinione pubblica sull'erosione del denaro "dormiente"». Gli ha fatto eco **Renato Loiero**, consigliere economico presidenza del consiglio dei ministri: «Dobbiamo puntare sui più giovani, nelle

scuole. Le persone più anziane sono meno propense a imparare». Loiero ha sottolineato come il tema della financial education presso gli ambienti di lavoro sia stato approfondito dai lavori Ocse 2022. Allo stesso tempo, l'educazione finanziaria dovrebbe essere accostata a quella assicurativa e previdenziale, anche con riferimento alle nuove tecnologie digitali di gestione del denaro e alle nuove forme economiche di finanza sostenibile.

La cultura (tossica) del risparmio in Italia

La tavola rotonda, moderata da **Jonathan Figoli**, responsabile vertical Wealth Manager Manageritalia Executive Professional, ha preso il via con l'intervento di **Paola Soccorso**, consigliera presso Uffici

studi economici Consob. «Secondo i dati a nostra disposizione, il 60% degli italiani valuta la sostenibilità delle proprie spese, ma solo il 30% adotta un controllo finanziario formale come un piano di conti o un registro di cassa e appena il 10% ha un piano finanziario pluriennale. Tutto ciò mostra che, sebbene siamo una nazione di risparmiatori, molti italiani mancano di una visione strutturata e a lungo termine nella gestione del proprio denaro. Negli anni si è ridotta, ma è ancora elevata, la percentuale di italiani che si basa su consigli di amici e parenti, l'informal advice. È cresciuta la quota di chi si affida ai consulenti. Oltre il 40% ricorre al fai da te, amplificato dalla digitalizzazione. La ricerca delle informazioni finanziarie mette di fronte a rischi quando arriva da fonti non ufficiali, non si sa filtrare, con social network e influencer non sempre affidabili. Oltre il 90% ha dichiarato che è necessaria l'educazione finanziaria dai banchi di scuola e 8 intervistati su 10 la ritengono utile sul posto di lavoro».

Verso un futuro di maggiore consapevolezza finanziaria

Elena Cardella, head of GFI Product strategist team in Amundi, ha sottolineato come il regolatore si è focalizzato negli anni sulla protezione del risparmiatore finale, sul fornire sempre più trasparenza e uniformità del linguaggio e a calibrarlo su chi ci sta di fronte. Questo non ha moderato la complessi-

tà dei prodotti e i loro utilizzatori sono sempre più esigenti. Il panorama di possibilità continua ad aumentare. Sono necessari intermediari che sappiano unire il mondo degli investitori e che riescano a traslare offerta e domande. Per **Carlo Melchiorri**, docente di Statistica Data Analysis Università degli Studi Guglielmo Marconi, «ci confrontiamo su retaggi che vengono da lontano. Storicamente l'italiano è un risparmiatore e un immobiliare. Eppure, la casa ci blocca, ci inchioda. Compriamo col mutuo, paghiamo gli interessi e l'abitazione per tenerla potenzialmente vendibile. E poi ci sono i titoli di Stato, i btp. Non c'è la cultura dell'etf, dell'azionario puro. Il venticinquenne che si butta sul btp mira ad acquistare casa e magari compra oro. Tutto questo è il risultato di una vera e propria assenza di cultura finanziaria».

Filippo Salone, responsabile advocacy Fondazione Prioritalia e delegato consulta ASviS, ha sottolineato come le aziende oggi abbiano un ruolo sociale per il benessere personale dei lavoratori. Su questo è in gioco la loro credibilità: «Si tratta di realizzare quello che viene promosso. Sul piano della governance, questo produce maggiore motivazione interna, a patto che la sostenibilità sia integrata in tutto il processo produttivo. Assistiamo a una tensione nuova e crescente. Secondo un'indagine di Global Strategic Group, circa l'80% degli americani richiede alle imprese di essere più attive e attente sul fronte

sociale. L'educazione finanziaria si inserisce in questo quadro ed entra a far parte dei programmi scolastici. Un recente studio di Banca d'Italia sugli under 35 rivela che circa il 40% dei giovani ha interesse verso la finanza sostenibile, ma solo il 13% riesce a entrare nel vivo di questi strumenti e conoscenze. C'è insomma un gap che dobbiamo colmare. Come rendere meno opaco il rinoceronte grigio? Per citare Tony Blair quando si è insediato in Downing Street, con tre parole: education, education, education».

Rita Palumbo, vicepresidente Manageritalia Executive Professional, ha messo in evidenza come alla base di ogni strategia sull'educazione finanziaria ci debba essere la comunicazione, che deve essere gestita con un approccio manageriale e fare della chiarezza il suo punto di forza, a seconda dei diversi pubblici. «Se c'è un retaggio di carattere culturale, se abbiamo paura di investire e affrontare il rischio è perché non conosciamo le dinamiche. Non è solo un processo di carattere normativo. Lo sforzo istituzionale e come Associazione è di trasferire concetti chiari, concepibili e assimilabili dalle famiglie, non soltanto dagli esperti. La comunicazione finanziaria si riferisce all'insieme delle attività di informazione e trasparenza in questo ambito, che un'azienda o un'organizzazione condivide con vari stakeholder, favorendo fiducia, reputazione e trasparenza nelle relazioni tra Stato e cittadini. Deve essere gestita da persone

che conoscono leggi e prodotti. L'apporto dei comunicatori finanziari deve far sì che per ogni singolo target ci sia un linguaggio adeguato. Questo processo è indispensabile e fa parte della crescita culturale del nostro Paese. Manageritalia Executive Professional è un'associazione che è anche un osservatorio sul mercato non contrattualizzato, sempre dinamico.

L'apporto dei comunicatori finanziari deve far sì che per ogni singolo target ci sia un linguaggio adeguato. Questo processo è indispensabile e fa parte della crescita culturale del nostro Paese

Le verticali, come quella nuova del Wealth Manager, nascono per mettere a frutto e valorizzare competenze manageriali specifiche e devono essere in grado di avere un osservatorio dedicato ed estremamente approfondito sui singoli settori. Il vertical dei Wealth Manager ha come obiettivo la rappresentanza professionale, ma faremo anche eventi di formazione, informazione, sensibilizzazione. Stiamo ideando un programma itinerante per l'Italia per parlare di queste tematiche. Oggi lanciamo un roadshow che ci vedrà impegnati per i prossimi 18 mesi».

a cura di ROI Edizioni

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

LE MILLE APPLICAZIONI DELL'IA

L'intelligenza artificiale aiuta anche a prevedere le vendite, organizzare la logistica, cavalcare i trend. A patto di interagire nel modo giusto con domande corrette e dati di qualità

La presenza dell'intelligenza artificiale è diventata evidente e dirompente nelle nostre vite con il boom di ChatGPT e degli altri sistemi legati all'IA generativa. Ma questa nuova tecnologia non ci offre solo l'opportunità di lavorare sui testi (scrittura, traduzioni, riassunti...) o su immagini e video. Ci permette anche di ottenere risultati fino a poco tempo fa impensabili, da un punto di vista di qualità e quantità, in ambiti diversissimi: aiuta i manager a prevedere quali prodotti chiederanno i consumatori, i medici a interpretare i referti, i designer a cogliere le tendenze in atto, gli ingegneri e gli architetti a realizzare infrastrutture ed edifici più sicuri. A fare il punto sulla situazione dell'IA e illustrare le opportunità attuali e future ci pensa Emanuele Frontoni, in un libro che è documentato come un saggio ma avvincente come un romanzo.

Perché ha scritto questo libro? E perché dovremmo leggerlo?

«In queste pagine ho compiuto un percorso nel mondo dell'IA e dell'IA generativa degli ultimi anni

per capire i meccanismi che guidano questa rivoluzione. I lettori scopriranno alcuni campi di applicazione, ne esploreranno i limiti e le opportunità, le implicazioni etiche e gli scenari futuri».

Qual è il suo messaggio di fondo?

«L'obiettivo è fare chiarezza su due punti. Il primo: parliamo di intelligenza artificiale ristretta, in

grado cioè di dare una mano all'uomo, non di sostituirla. Il secondo: i risultati che offre la macchina non sono frutto di ragionamento, ma di apprendimento. Perciò, più dati ed esempi saremo in grado di darle e migliore sarà l'apporto che ci fornirà. In ogni caso, l'IA non è un oracolo. Vietato riporre una fiducia al 100% nelle sue risposte; basti pensare



AI, ultima frontiera

(ROI Edizioni, pagg. 156, € 22) è disponibile nelle librerie e online.

Emanuele Frontoni è professore ordinario di Informatica all'Università di Macerata e co-director del VRAI Vision Robotics & Artificial Intelligence Lab. Ha al suo attivo numerose ricerche e collaborazioni.

al diffuso fenomeno delle allucinazioni».

A che punto è il confronto fra l'uomo e la macchina?

«L'intelligenza artificiale supera gli esseri umani in alcuni compiti, ma non in tutti. Le sue prestazioni sono migliori in diversi benchmark, quali la classificazione delle immagini, il ragionamento visivo e la capacità di comprendere molte lingue differenti. Tuttavia, l'IA resta indietro su compiti più complessi come la matematica a livello competitivo, il ragionamento visivo di buon senso e la pianificazione».

È anche vero che l'IA è in grado di raggiungere risultati straordinari. Come mai?

«Questo mondo non è nato tre anni fa, ma è il frutto di tanti anni di studio e crescita. Oggi la potenza computazionale – la capacità di eseguire calcoli e processare dati – è aumentata al punto da rendere possibile la soluzione di problemi complessi in tempi sempre più rapidi».

Tra gli ambiti di applicazione, indica il settore della moda.

«Grazie alla capacità di analizzare dati provenienti da social media, blog di moda, riviste e persino sfilate, gli algoritmi possono identificare in anticipo le tendenze che domineranno le stagioni future. E possono aiutare i creativi a ideare capi e accessori in linea con i gusti attuali e futuri dei consumatori. Un designer, per esempio, può sperimentare nuovi tessuti e tagli, mentre l'algoritmo suggerisce modifiche basate su analisi di fattibilità e tendenze di mercato. L'intelligenza artificiale sta rivoluzio-

nando anche l'esperienza di acquisto, con applicazioni come il virtual try-on. Questa tecnologia consente ai consumatori di provare virtualmente abiti e accessori utilizzando la realtà aumentata e l'elaborazione delle immagini. Grazie a una fotocamera, il software mappa il corpo dell'utente, permettendogli di vedere come i capi si adattano alla sua figura senza dover andare in negozio. Questo migliora l'esperienza del cliente e riduce i resi, un vantaggio significativo per i rivenditori».

Ma l'IA può anche aiutare a prevedere le vendite?

«La possibilità di analizzare una gran quantità di dati, per esempio le vendite dei prodotti di un'azienda in vari mercati, permette di formulare delle ipotesi di vendita molto attendibili. Per non parlare della logistica: l'analisi delle operazioni ricorrenti in un magazzino ha permesso un'ottimizzazione che si è tradotta nel risparmio del 35% del tempo degli addetti. L'IA è uno strumento predittivo potente, a patto che venga "nutrito" con dati di qualità. Oggi le aziende devono capire che tutti i dati in loro possesso, e soprattutto quelli legati ai clienti, sono preziosi e, se ben utilizzati, possono portare a risultati straordinari in termini di risparmio di costi e aumento di fatturato».

Ne esce rivoluzionata anche la progettazione di un nuovo punto vendita.

«Prima, una catena, per esempio, realizzava un punto vendita pilota, un flagship, e verificava l'impatto che questo aveva sui clienti che vi entravano. Adesso lo si può realizzare anche solo virtualmente e poi



sottoporlo al giudizio delle migliaia di consumatori di cui abbiamo analizzato i comportamenti passati, ottenendo così delle indicazioni preziosissime con un investimento infinitamente minore».

A operare sul mercato sono solo i colossi Usa?

«Al contrario, l'IA è un potente driver di sviluppo anche per tante eccellenze italiane, portate avanti da giovani. Realtà magari piccole, ma molto dinamiche, di cui parlo nel libro».

Che qualità servono per beneficiare dell'IA?

«A tutti sarà sempre più richiesta la capacità di dialogare con la macchina, fare le domande giuste, cioè diventare esperti di prompt design. Chi vuole lavorare con l'IA deve avere una base culturale ampia e multidisciplinare. Meno competenze tecniche e più curiosità».

Lucia Ingrosso

Attilio Fontana: Lombardia, una regione leader

A tu per tu con il presidente di una regione simbolo di eccellenza in Italia. Visione, competenze e prossime sfide, a cominciare dalle Olimpiadi Milano-Cortina 2026. Dietro al successo c'è la strategia e il lavoro duro di un tessuto imprenditoriale e manageriale solido e collaborativo.

Mauro Rocco

responsabile comunicazione e relazioni esterne Manageritalia

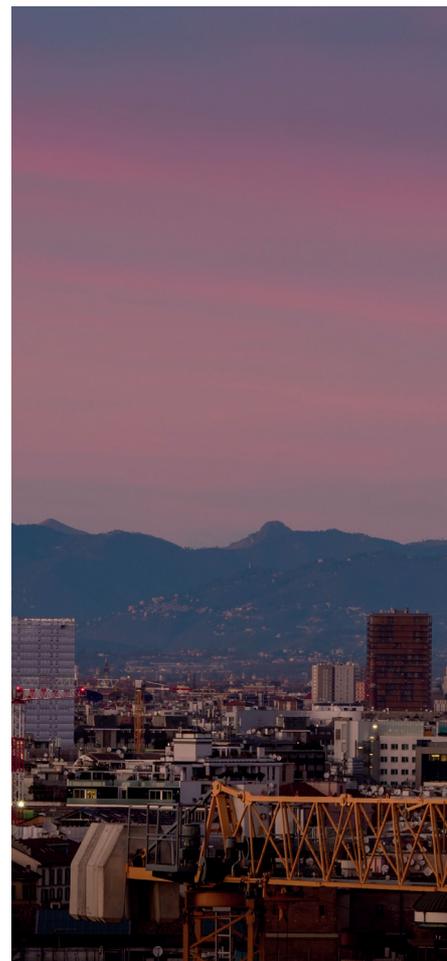
Presidente Fontana, amministrare una regione in un certo senso è come gestire un'azienda. Secondo lei, quali sono le caratteristiche e le competenze che un presidente di Regione dovrebbe avere? Si considera anche un po' manager?

«Un presidente di Regione, come prima cosa, deve avere una capacità di visione, di immaginare il futuro del territorio che amministra. Intendo dire che deve essere



Attilio Fontana, presidente della Lombardia.

in grado di comprendere quale sia il tipo di sviluppo e quali interventi la politica debba realizzare per raggiungere certi obiettivi. Secondariamente, entrando nel merito, è chiaro che, con la gestione di più di tremila dipendenti e un bilancio da 38 miliardi di euro, si debba avere anche una capacità manageriale. Ma è decisivo scegliere i collaboratori per gli snodi più delicati e importanti della macchina amministrativa. È proprio lì che bisogna avere interpreti che





sappiano coniugare le competenze amministrative con la capacità dell'execution».

Regioni come la Lombardia, il Veneto o il Piemonte stanno affrontando profondi cambiamenti, da luoghi della produzione a regioni e città sempre più vocate al terziario e ai servizi: come governare questo fenomeno e quali sfide ci attendono?

«La nostra regione non è vocata solo al terziario, lo dimostra il fatto che siamo il territorio più produttivo del nostro Paese, tanto

che i dati legati all'esportazione ci vedono primi in Italia e tra i primi in Europa. Poi, certamente, ci sono altri ambiti che si stanno sviluppando rapidamente, come ad esempio quello della logistica, per il quale, infatti, abbiamo ritenuto fondamentale approvare una legge in grado di governare la sua espansione, proprio per evitare situazioni di disordine organizzativo che potrebbero portare a conseguenze negative».

Tra i fattori di cambiamento c'è senz'altro il turismo di massa che, da risorsa vitale e

strategica per le regioni, le città d'arte e non solo, si sta trasformando in un vero e proprio problema. Dagli affitti brevi che svuotano le città alla riduzione del commercio di vicinato, fino alla gentrificazione delle città. Come reagire e quali soluzioni adottare per far convivere il turismo con il futuro della regione e delle principali mete turistiche?

«Abbiamo sicuramente assistito a un incremento importante del settore turistico e questo è un fattore positivo. Ciò è attribuibile al fatto

che la Lombardia possiede località straordinarie dal punto di vista naturalistico, storico e architettonico. La regione sta investendo in infrastrutture e servizi per migliorare l'accessibilità e l'ospitalità in tutto il territorio. Vogliamo che ogni angolo della Lombardia abbia le stesse potenzialità dei grossi centri, così da non sovraccaricare

«I lombardi fanno parte di una comunità da sempre vocata al lavoro, contraddistinta da una genialità che è tipicamente italiana. Diciamo che in questa regione si riesce a declinare quel tipo di politica più vicina alle esigenze delle imprese produttive»

le mete più conosciute. Il turismo di massa può essere positivo se gestito con efficienza e la nostra regione può vincere questa sfida. Quanto alla riduzione del commercio di "vicinato", certo non dipende dal turismo di massa, che anzi credo lo abbia sempre apprezzato. Il suo ridimensionamento è piuttosto figlio dell'espansione della grande distribuzione, che in certi territori avrebbe dovuto essere regolamentata meglio».

Secondo l'agenzia internazionale Moody's, la Lombardia

ha un rating migliore dell'Italia: come spiega questo risultato? Cosa dovrebbe fare il sistema Paese per migliorare il suo ed essere più attrattivo e competitivo?

«La vera ragione è che i lombardi hanno una marcia in più. Fanno parte di una comunità da sempre vocata al lavoro, contraddistinta da una genialità che è tipicamente italiana. Diciamo che in questa regione si riesce a declinare quel tipo di politica più vicina alle esigenze delle imprese produttive. In sintesi, in Lombardia riusciamo ad attuare il principio di sussidiarietà, quella collaborazione tra pubblico e privato che in altri territori è vista invece con diffidenza o, addirittura, negativamente».

Approvata la legge sull'autonomia differenziata, ora si apre la sfida più grande, quella dei Lep, livelli essenziali delle prestazioni. Che ruolo può e deve avere la Lombardia per una vera autonomia che non pregiudichi lo sviluppo unitario del Paese?

«Questa storia dell'autonomia che "pregiudica lo sviluppo unitario del nostro Paese" è una delle false notizie che stanno diffondendo i signori della sinistra. Partiamo dal presupposto che la disonestà intellettuale di questa parte politica sta nel fatto che la riforma sull'Autonomia è stata voluta proprio da loro. Infatti, la legge Calderoli, che viene tanto contestata, è soltanto

una norma procedurale che spiega come applicare il principio sancito dalla Costituzione e non incide minimamente sui contenuti. Lo dimostra il fatto che il dettato della legge Calderoli è figlio della proposta dell'allora ministro Bocca che, per primo, aveva posto l'esigenza di scrivere una legge di procedura che coinvolgesse il Parlamento nelle diverse fasi attuative. A differenza di quanto sottoscritto nelle pre-intese firmate nel 2018 con il sottosegretario Bressa del Pd, Stefano Bonaccini, Roberto Maroni e Luca Zaia. Anzi, a ben vedere, la proposta Calderoli, approvata dalle Camere e controfirmata dal presidente Mattarella, è ancora più rispettosa delle prerogative del Parlamento. Essa prevede un'attenta individuazione dei Lep e fa un riferimento ancora più esplicito alla creazione di un fondo perequativo. Sono convinto che il giorno che l'Autonomia differenziata sarà attuata ci sarà un vantaggio per la Lombardia e per tutto il Paese».

Sono passati due anni dall'insediamento del Governo Meloni: come giudica quanto fatto per sostenere la crescita e l'occupazione nel Paese? Che voto gli dà?

«Mi sembra che il Governo Meloni stia tenendo fede a tutti gli impegni che la premier si era assunta in campagna elettorale. Sta affrontando dei cambiamenti epocali che questo Paese avrebbe dovuto affrontare in passato e che

invece continuavano ad essere rimandati. Per la prima volta, stiamo andando nella direzione giusta. Si deve essere consapevoli che, se non si ha il coraggio di migliorare ambiti come la giustizia o intervenire per eliminare le lungaggini burocratiche che frenano lo sviluppo delle nostre imprese, l'Italia rischia di rimanere tagliata fuori dalle sfide del mercato globale. Ecco, mi sembra che la presidente Meloni stia facendo di tutto, non solo per non emarginare il nostro Paese, ma per renderlo ancora più autorevole e competitivo».

Le Olimpiadi Milano-Cortina 2026 si avvicinano, nonostan-

te alcuni ritardi. Si tratta comunque di una grande opportunità per Milano e il comprensorio alpino lombardo. Quali sono le aspettative per questo appuntamento internazionale?

«Io credo che i ritardi siano stati superati. Siamo sulla strada giusta e sono assolutamente convinto che sarà un grande evento che porrà la Lombardia al centro dell'attenzione mondiale. Avremo la possibilità di dimostrare la nostra capacità di organizzare positivamente un evento così importante e, al contempo, potremo far conoscere al mondo le bellezze e l'attrattiva dei nostri territori».

Veniamo a lei, dopo due mandati da presidente della regione locomotiva del Paese, cosa si ripromette di fare per la Lombardia che non ha ancora fatto?

«La cosa principale è mantenere tutti i primati che la nostra regione detiene non solo in ambito nazionale, ma anche europeo, con l'obiettivo finale di migliorare ulteriormente le performance».

Una volta terminata l'esperienza da governatore, quali sono i suoi progetti di vita?

«Quando avrò terminato ci penserò, manca ancora tanto tempo...».



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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489
www.sorrisoesalute.it
Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Stili relazionali nel business



Quattro approcci per migliorare le connessioni professionali e ottenere risultati duraturi

Luca Brambilla, direttore dell'Accademia di comunicazione strategica

Le relazioni sono determinanti, se è vero che un'ampia rete di connessioni multiple le opportunità professionali e solide partnership portano a risultati di business eccellenti. Per quanto abile o geniale possa essere, nessun individuo dispone di strumenti per raggiungere in solitaria grandi obiettivi. La capacità di padroneggiare la propria comunicazione e adattare il modo di interagire a seconda delle necessità risulta di conseguenza quanto mai vantaggiosa. Affiancato da un team di esperti dell'Accademia di Comunicazione strategica, ho fatto ordine tra gli innumerevoli approcci comunicativi: il risultato è stato un modello capace di codificare quattro distinti stili relazionali.

Una matrice di riferimento

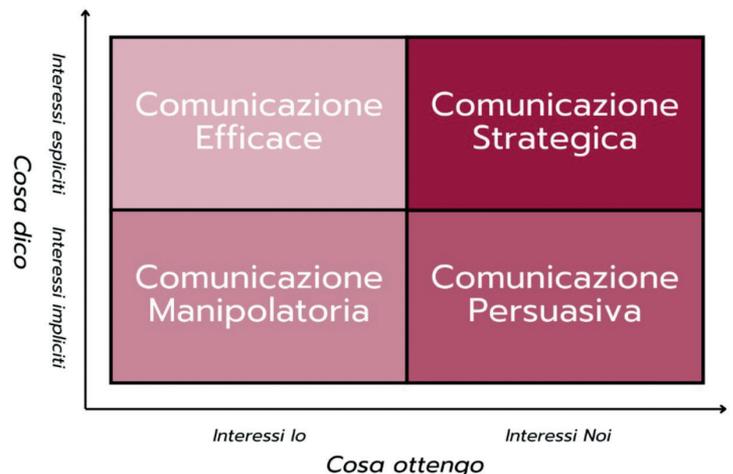
La matrice degli stili relazionali®, descritta nel dettaglio all'interno del mio libro *Comunicazione strategica: un nuovo approccio alle relazioni* (Acs Editore, 2024), si costruisce su

due assi il cui incrocio forma quattro quadranti. L'asse delle ascisse si riferisce a quali interessi il comunicatore miri a soddisfare, se solo i propri (Interessi Io), oppure anche quelli del suo interlocutore (Interessi Noi). L'asse delle ordinate indica ciò che il comunicatore dice o preferisce tacere; nello specifico, i suoi interessi possono essere esplicitati (Interessi espliciti) oppure celati (Interessi impliciti).

La comunicazione efficace

La comunicazione efficace si concretizza esprimendo chiaramente i propri interessi tramite l'allineamento dei tre canali comunicativi: verbale, paraverbale e non verbale. È la modalità comunicativa istintiva, che si configura come la base di partenza di tutti gli individui. Sebbene massimizzi la possibilità di soddisfare nell'immediato gli interessi dell'Io, nel medio-

La matrice degli stili relazionali®



lungo periodo rischia di diventare ingombrante, danneggiando la relazione. Questo approccio ego-riferito aumenta l'influenza dei bias cognitivi, poiché chi la utilizza tende a considerare solo il proprio punto di vista, cadendo vittima di numerosi pregiudizi e supposizioni che spesso si rivelano errati. È dunque vantaggioso ricorrere alla comunicazione efficace solo quando risulti necessario ottenere un risultato rapidamente, con la consapevolezza che il possibile danno relazionale non avrà ripercussioni future.

La comunicazione manipolatoria

La comunicazione manipolatoria si focalizza sul perseguimento dei propri interessi celandoli all'interlocutore. Un astuto manipolatore può azzardare a massimizzare i propri risultati, ma così facendo si espone a un enorme rischio relazionale: una volta scoperta la manipolazione, la controparte tenderà, nel migliore dei casi, a interrompere la relazione e, nei casi più estremi, a cercare vendetta. Oltre ad essere eticamente scorretto, questo approccio è anche, nella preponderanza dei casi, logicamente svantaggioso: è probabilmente per questo che la comunicazione manipolatoria viene utilizzata principalmente in contesti di vendita "one shot", mentre è (per fortuna) meno comune nei contesti organizzativi, dove un conflitto potrebbe causare gravi danni (per chi la

utilizza e per l'azienda nel suo complesso).

La comunicazione persuasiva

La comunicazione persuasiva mira a soddisfare gli interessi di entrambi gli interlocutori ma, di fatto, occulta i propri. Rispetto agli stili precedenti porta in sé il beneficio di valorizzare entrambi, oltre a consentire a chi la mette in atto di apparire gentile agli occhi dell'altro. Le tecniche persuasive sono tuttavia complesse da utilizzare, fondandosi sull'utilizzo di concetti neuroscientifici come euristiche e bias cognitivi. Inoltre si basano su supposizioni che, se errate, costringerebbero il comunicatore a spostarsi su canoni di comunicazione efficace, svelando le proprie intenzioni e, dunque, ancora una volta, compromettendo la relazione.

La comunicazione strategica

La comunicazione strategica, infine, rappresenta l'unico stile relazionale funzionale alla creazione di relazioni solide e durature. A livello pratico, il comunicatore strategico chiarisce i suoi interessi e guida l'altro nel riconoscimento dei propri, con lo scopo di co-progettare una soluzione capace di valorizzare entrambi. I benefici di questo approccio si manifestano soprattutto nel lungo periodo, garantendo risultati qualitativamente migliori rispetto a quelli ottenibili con l'utilizzo di qualsiasi altro stile. Quella strategica è senza dubbio la comunicazione più adatta tanto tra persone facenti parte della stessa organizzazione quanto nelle dinamiche commerciali e negoziali in cui è funzionale la costruzione di partnership durature. ■

DALLA COMUNICAZIONE EFFICACE ALLA COMUNICAZIONE STRATEGICA - UN NUOVO APPROCCIO ALLE RELAZIONI

Chi desidera diventare un abile comunicatore deve saper padroneggiare tutti e quattro gli approcci descritti in questo articolo, così da scegliere sapientemente quello da adottare a seconda dei propri obiettivi, della persona che si ha di fronte e del contesto in cui si opera. La matrice degli stili relazionali® è uno degli argomenti cardine del corso "Dalla comunicazione efficace alla comunicazione strategica: un nuovo approccio alle relazioni", organizzato dal Cfmt - Centro di formazione management del terziario, con Luca Brambilla in qualità di docente. La prossima edizione si terrà **martedì 10 e 17 dicembre, dalle 10 alle 13**. È un'occasione importante per coloro che desiderano migliorare le proprie competenze relazionali, così da raggiungere obiettivi di business sempre più sfidanti.

Per informazioni: serena.buzzi@cfmt.it



Potere, leadership e consenso

Riflessioni per manager oltre la retorica delle dinamiche organizzative

Luca Baiguini

docente Polimi Graduate School of Management

Il potere non gode di buona fama. Social network, libri e pubblicazioni sono zeppi di formule come “meno potere e più leadership”, di elenchi di distinzioni tra l’essere capo e l’essere leader (tutti, naturalmente, a favore di quest’ultimo approccio) e di ricette preconfezionate su come condurre un’organizzazione al successo.

La realtà, nelle aziende così come nei rapporti sociali, è però ben diversa da questa rappresentazione ideale. Il potere esiste: alimenta le decisioni, innerva le relazioni, influisce sui comportamenti. Rimane il fatto che, sul tema del potere, da un lato c’è molta confusione e, dall’altro, un approccio quasi sempre carico di pregiudizi e poco pragmatico.

Potere: definizione e forme

Comincio quindi col condividere una definizione di potere: il potere è la capacità di un attore sociale di determinare le condotte di

un altro attore sociale, basata su una disparità di risorse e sulla capacità di utilizzarle in modo efficace. Nella nostra quotidianità possiamo osservare questo fenomeno in diversi contesti: il manager di un’azienda determina le azioni dei suoi collaboratori, così come un genitore guida le scelte del figlio o un politico il comportamento degli elettori.

La prima distinzione significativa si basa sulla tipologia di risorse possedute dal soggetto in posizione di potere, che sono fondamentalmente tre: la *forza*, che determina il potere coercitivo, le *risorse materiali*, che determinano il potere economico, e le *risorse simboliche*, che determinano una particolare forma di potere che definiamo leadership. Nella mia tassonomia, quindi, la leadership non è qualcosa di diverso dal potere, ma una delle sue forme. Precisamente, la leadership è una forma di potere basata su una disparità di risorse simboliche.

Potere potenziale e attuale

Aggiungo anche un ulteriore elemento che ha a che vedere con altri due attributi del potere, che, uniti alla distinzione appena vista, spiegano, nella loro essenza, in che cosa consistano i giochi di potere. Usando il linguaggio della scienza della politica, infatti, si parla di potere potenziale e potere attuale. Il potere potenziale è quella serie di condotte che il soggetto detentore del potere potrebbe potenzialmente ottenere dal soggetto che lo subisce. La definizione di potere potenziale ha quindi a che vedere con la possibilità da parte di un soggetto di determinare le condotte di un altro soggetto. Un manager, per esempio, detiene un potere potenziale su un suo collaboratore nel momento in cui è in grado di fargli eseguire un compito qualora glielo chieda. Quindi, il limite e il perimetro del potere potenziale di un soggetto sono rappresentati da quel novero di azioni e comportamenti che chi



subisce il potere è disposto a compiere a causa della disparità di risorse che caratterizza quella relazione. Tuttavia, il fatto che il manager ne abbia la possibilità non implica necessariamente che quest'ultimo trasformi la possibilità in azione: potrebbe rimanere una pura potenzialità, che non si concretizza in una condotta.

Il potere attuale, di conseguenza, è ciò che il soggetto detentore di potere trasforma da potenzialità in azione: i comportamenti e le condotte concreti che egli ottiene in virtù del suo potere. È la trasformazione della potenza in atto, per usare il linguaggio aristotelico da cui derivano i due aggettivi. Nel momento in cui il manager del nostro esempio chiedesse al collaboratore di eseguire il compito, trasformerebbe il potere potenziale

in potere attuale. Questa trasformazione viene definita esercizio del potere.

I giochi di potere

Da queste definizioni deriva una conseguenza fondamentale che ci aiuta a comprendere le dinamiche e i giochi di potere: l'esercizio del potere ha infatti sempre un costo, che, tipicamente ma non necessariamente, è rappresentato dal trasferimento di una certa quota della risorsa da chi detiene il potere a chi lo subisce in funzione dei comportamenti richiesti. I giochi di potere, ridotti alla loro essenza, si possono riassumere così: chi è in grado di amministrare in modo efficiente il proprio potere riesce a minimizzare questo costo, rendendo così il più efficiente possibile l'esercizio del potere; dall'al-

tro lato, potrebbe essere interesse di chi subisce il potere rendere il più costoso possibile il suo esercizio, in modo da equilibrare quella disparità di risorse che, come si è detto, è alla base della relazione di potere.

La scelta della forma

Una gestione efficiente del potere consente quindi di ottenere i comportamenti desiderati pagando il minor prezzo possibile: in questo consiste una delle abilità fondamentali di chi detiene il potere, ma anche uno dei temi fondamentali da trattare quando si parla di potere nelle organizzazioni. Tornando, quindi, alle tre tipologie di potere – coercitivo, economico e leadership – quello che fa un attore razionale in un'arena organizzativa è scegliere la forma di pote-

re il cui esercizio è meno costoso, sulla base delle risorse che detiene e dei fattori situazionali che caratterizzano quella specifica relazione. La domanda è, quindi, quale forma di potere (o quale mix di forme) sia più efficiente al fine di ottenere le condotte desiderate, pagando il minor prezzo possibile. Proprio su questa domanda si innesta la mia critica a quella che io chiamo, nel mio libro sul potere, “la retorica della leadership”, che, mi pare, si fonda su due assunti fuorvianti.

Due assunti sulla leadership

Il primo assunto è che la leadership sia qualcosa di diverso dal potere. Come ho già argomentato, infatti, la leadership è una forma di potere. Più precisamente, una forma di potere basata su un differenziale di risorse simboliche. Il secondo assunto è che, quand’anche si riconosca che la leadership è una forma di potere, molti autori e un certo pensiero mainstream fanno della leadership la forma più efficace di esercizio del potere, in qualsiasi contesto, a prescindere da qualsiasi variabile situazionale. Io non sono d’accordo neppure su questo secondo assunto. Il mio disaccordo si basa su una conseguenza delle definizioni delle varie forme di potere, che è questa: l’unità di misura della leadership è il consenso. Infatti, chi subisce la leadership adotta il comportamento desiderato perché colui che la detiene, attraverso un uso

efficiente delle risorse simboliche in suo possesso, riesce in qualche modo a ottenerne il consenso.

La costruzione del consenso

La conseguenza di questo approccio è che la stessa definizione di leadership è legata a filo doppio al tema del consenso: la leadership sarebbe, in questa accezione, anche definibile come capacità di costruire e gestire consenso.

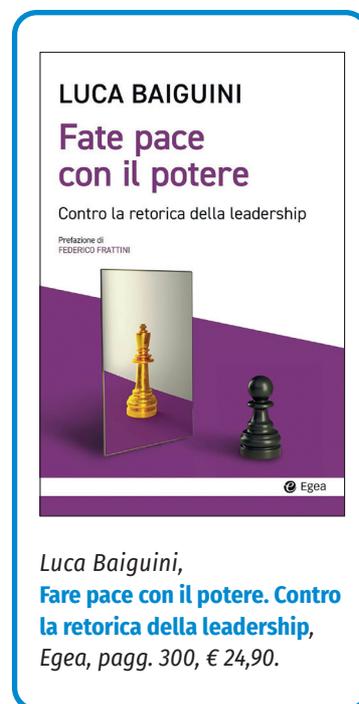
Se questo è vero, ci sono una serie di situazioni nelle quali la costruzione del consenso rispetto a scelte, cambiamenti, progetti non è il modo più efficiente per ottenere le condotte necessarie a mettere in atto questi propositi. La costruzione del consenso, infatti, ha un costo che, in alcune situazioni, può essere molto elevato. Si tratta di situazioni in cui c’è una forte

resistenza al cambiamento, che renderebbe molto costosa, e a volte impossibile, la costruzione del consenso verso la soluzione proposta, e forse anche una remunerazione delle condotte richieste e, quindi, l’esercizio di un potere economico.

In questo caso potrebbe funzionare soltanto il potere coercitivo. Oppure la necessità di affermare l’identità di un gruppo, fatta anche di valori non negoziabili su cui è indispensabile lanciare messaggi chiari e forti, che superino aspettative contraddittorie da parte degli attori interni ed esterni all’organizzazione o, anche, la presenza di coalizioni di attori che hanno interessi particolari e conflittuali.

Il “populismo organizzativo”

Infine, un soggetto potrebbe anche avere la necessità di attrarre su di sé l’attenzione con uno stile di esercizio del potere che mostri in maniera inequivocabile quanto egli sia disponibile a fare per realizzare i suoi progetti e dare vita a un nuovo corso, senza cedere a forme più o meno evidenti di quello che potremmo definire una sorta di “populismo organizzativo”, fondato sulla necessità di costruire il consenso a tutti i costi. Si tratta di un calcolo costo-beneficio che porta gli attori delle organizzazioni a scegliere la forma o il mix di forme di potere che ritengono più efficiente a seconda delle situazioni.



FIERI DI FARLI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Micca 2 - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



NASCE UNO STUDIO DENTISTICO
NUOVO A MISURA DI BIMBO

IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

- Ortodonzia
- Pedodonzia
- Sedazione cosciente
- Nuove tecnologie estetiche in ortodonzia per tutte le età (anche adolescenti ed adulti)

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical®
Servizi per la Sanità Integrativa

PRO.GE.SA
PROGETTI E GESTIONE SANITARIA

PRONTO-CARE

WELL
WORK
human welfare experience

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA
INTEGRATIVA PER I LAVORATORI
DEGLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

My Assistance

In Salute
SERVIZI

Edenred

AE

a cura di **Manageritalia**

TURISMO: UNA RISORSA IN ESPANSIONE

Secondo uno studio dell'Osservatorio sulle politiche fiscali di Eurispes, l'economia italiana sta beneficiando della forte espansione del turismo, soprattutto grazie all'afflusso di visitatori internazionali, cresciuti del 14% rispetto al 2023. Un incremento che potrebbe portare il settore a contribuire fino al 15% del Prodotto interno lordo italiano.

Per il 2024 sono stimati in Italia 215 milioni di presenze turistiche, con una spesa complessiva – tra stranieri e italiani – stimata in 62 miliardi di euro. Solo ad agosto 2024 l'arrivo degli stranieri è stato di circa 40 milioni, con un giro d'affari di oltre 6 miliardi e mezzo di euro.

Stilando una graduatoria sulle mete urbane più colpite dall'overtourism, basata sul numero di notti trascorse nel 2023 da visitatori domestici e stranieri per chilometro quadrato, troviamo al primo posto Dubrovnik, seguita da Venezia e Macao. Tra le prime 15 posizioni anche Roma (al 13° posto), appena sotto Parigi (12esima).

Eppure, secondo lo studio di Eurispes, il numero di immobili destinati ad affitti turistici, a livello nazionale, è meno del 2% rispetto al patrimonio di immobili vuoti, pari a 9,5 milioni, circa il 27% del parco immobiliare complessivo. Sul lato economico, nel 2023, Firenze, Roma e Napoli hanno fatto segnare il maggiore aumento delle tariffe rispetto al 2019 (oltre 60%), ma è Venezia la città nella quale la tariffa media giornaliera è più alta (209,63 euro).



La prima regione per sistemazioni con affitti brevi disponibili è la Toscana, dove ammontano a 108mila, un settimo del totale nazionale. La concentrazione di alloggi turistici vede poi al secondo posto la Sicilia, con 90mila soluzioni disponibili, pari al 12% nazionale. Terza la Lombardia, con 78mila unità, pari al 10% nazionale.

Quanto all'overtourism, solo a Firenze gli affitti brevi generano un giro d'affari di circa 2 miliardi, con un flusso annuale in termini di tassa di soggiorno di circa 70 milioni di euro. Se moltiplichiamo questi numeri per tutte le realtà italiane, si potrebbero coprire i costi di più di una manovra finanziaria, afferma l'Eurispes. Nel 2023 il solo settore alberghiero ha generato 30,5 miliardi di euro di ricavi, di cui 18,3 miliardi relativi a strutture in affiliazione estera. Il costo per il sistema Paese può essere stimato in una perdita di circa 2 miliardi annui di entrate per il fisco nazionale (senza considerare i miliardi di euro non versati delle grandi piattaforme telematiche con sede all'estero).

Eppure, afferma l'Eurispes, non ci sarebbero particolari vincoli che impediscano lo sviluppo di un operatore turistico nazionale di rilevanza internazionale. E questo, anche considerando che l'Italia è al quinto posto nella classifica degli arrivi dall'estero. Il tema, dunque, è che il turismo, almeno rispetto alle potenzialità, lascia ancora poca (e maldistribuita) ricchezza in Italia, ma garantisce il 100% delle esternalità negative a carico di tutti i cittadini.

Bisogna in sostanza limitare il livello di appropriazione privata dei benefici e rafforzare la ricaduta in termini di redistribuzione delle risorse su tutti gli abitanti delle località a vocazione turistica. Bisogna fermare la degenerazione del turismo, non il turismo. A tal proposito, lo studio Eurispes presenta 20 proposte per il governo del turismo, sulla gestione dei flussi, anche tramite big data e intelligenza artificiale, sulla pianificazione urbana strategica, sull'incentivazione edilizia per giovani e molto altro.

 <https://bit.ly/StudioEurispes>

LA REINTEGRA DEVE TORNARE IL RIMEDIO PER I LICENZIAMENTI ILLEGITTIMI

A metà luglio, con le sentenze 128/2024 e 129/2024, la Corte costituzionale ha tracciato un'inversione di rotta rispetto al Jobs act. Ricordiamo che con la legge 92/2012 del governo Monti e con il Jobs act (decreto legislativo 23/2015) si è passati da un sistema di applicazione dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori, in cui la tutela reintegratoria veniva applicata a ogni ipotesi di licenziamento illegittimo, a un quadro sanzionatorio che si basava sull'ampliamento della tutela indennitaria.

Con la pronuncia 128/2024, la Consulta ha esteso la sanzione della reintegrazione – già prevista per le parallele ipotesi del licenziamento senza giusta causa o giustificato motivo soggettivo – anche al licenziamento per giustificato motivo oggettivo, a determinate condizioni. Con la sentenza 129/2024, la Corte ha riconosciuto il diritto del dipendente a essere reintegrato nel posto di lavoro nei casi in cui il fatto all'origine del licenziamento, pur rilevante sul piano disciplinare, sia punito dalla contrattazione collettiva con una sanzione meramente conservativa.

La Consulta ha ribaltato la ratio delle scelte politiche del legislatore: se, infatti, l'obiettivo di quest'ultimo

era quello di circoscrivere l'applicazione della tutela reintegratoria a ipotesi marginali, seppur gravi, individuando nel risarcimento del danno il rimedio ordinario a fronte del recesso datoriale, oggi si assiste al superamento dell'impianto del Jobs act.

A seguito delle tre sentenze, si salva ben poco del testo originario della legge del 2012, tanto da chiedersi l'utilità del referendum abrogativo voluto dalla Cgil.



TUTELA DEL CETO MEDIO: INCONTRO COL PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE FINANZE

A settembre, Manageritalia, tramite Cida, ha incontrato l'on. Marco Osnato, presidente della VI Commissione della Camera e membro di Fratelli d'Italia.

Durante l'incontro, Cida ha ribadito la necessità di sostenere e supportare, con politiche mirate e lungimiranti, quella fascia di professionisti in grado di sostenere l'economia del Paese e che, grazie a competenza e professionalità, ha il potenziale per far crescere il sistema. Tra i principali argomenti affrontati, Cida ha ricordato l'annosa questione che

tutt'ora tocca i pensionati, nuovamente bersagliati da possibili inasprimenti previdenziali, fiscali e blocchi perequativi iniqui e ingiusti. È stata inoltre rimarcata la rilevanza della lotta all'evasione fiscale e al lavoro sommerso, con particolare riguardo ai beneficiari delle pensioni minime. Un ulteriore tema discusso è stato il rafforzamento dell'assistenza sanitaria integrativa.

Il presidente Osnato ha condiviso la visione espressa da Cida e ha manifestato il suo interesse nell'essere un interlocutore per la

Confederazione, tanto nella fase di esame della legge di bilancio, quanto per future questioni di interesse della Cida e delle sue Federazioni. Durante l'incontro, l'on. Osnato ha inoltre menzionato alcune misure in fase di valutazione per la prossima manovra, volte a favorire il ceto medio, come la possibile riduzione delle aliquote fiscali per i redditi fino a 60mila euro e l'introduzione di ulteriori interventi a sostegno dei fringe benefit. È stata infine citata la possibilità di detassare gli straordinari.

Consulenza e sviluppo di carriera

I servizi per gestire attivamente la carriera che Manageritalia offre con XLabor, la sua divisione per il mercato del lavoro manageriale, ampliano continuamente le opportunità per i manager associati. Il punto di partenza può essere un bilancio delle competenze

Sara Magliocca, consulente di carriera XLabor

Oggi la carriera non è più quella di una volta e, proprio per questo, va gestita sempre attivamente. Per farlo, ci sono i servizi di XLabor, la divisione di Manageritalia dedicata al mercato del lavoro manageriale, tra cui la consulenza di carriera: un'opportunità da cogliere per essere sempre visibili e spendibili sul mercato e per gestire al meglio le eventuali fasi di transizione professionale.

Servizi per una carriera sempre attiva

Il percorso di orientamento è strutturato in cinque tappe durante le quali i manager associati possono aumentare la conoscenza e l'interpretazione delle evoluzioni del mercato del lavoro, indi-

viduare le migliori opportunità e valorizzare gli strumenti utili per potenziare la propria employability e la propria competitività in ottica di carriera.

Ci sono poi i servizi di coaching, career counseling e l'assessment attitudinale con Hogan per avere un feedback, spendibile anche all'esterno, sul proprio potenziale in termini di leadership, capacità di gestire lo stress, valori e motivazioni che ci guidano; il bilancio di competenze, utile soprattutto ai manager in transizione, per valutare i propri punti di forza; la consulenza sulle politiche attive contrattuali (quelle inserite nei servizi di Cfmt, ma supportate da XLabor) e pubbliche. Insomma, di tutto e di più per chi è occupato e vuole capire le possibilità di

carriera dentro e fuori l'azienda attuale o per chi è in fase di transizione.

Vediamo nel dettaglio il servizio volto a fare il punto sul proprio momento professionale partendo dalle nostre competenze e quindi dal valore spendibile in azienda e/o sul mercato.

Bilancio di competenze di gruppo: un boost per la tua carriera

All'interno dei servizi per la carriera offerti da XLabor, il bilancio di competenze di gruppo è un ottimo strumento per capire cosa si vuole ottenere dal proprio percorso lavorativo e come farlo nel modo più efficace possibile.

Nato per la consulenza individuale, il bilancio di competenze



Il team di XLabor: da sinistra, Mauro Mastrogiacom (direttore), Sara Magliocca, Cecilia Pellas, Ilaria Pocobelli (consulenti di carriera) e Giulia Panzeri (assistente d'ufficio).

offre uno spazio e un tempo di cura del proprio sé professionale. XLabor l'ha rimodulato, trasformandolo in un percorso di mini-gruppo che consente ad ogni partecipante di giovare delle esperienze altrui.

Cos'è e per chi è indicato

Il bilancio delle competenze è un percorso di autovalutazione delle caratteristiche professionali e personali che possono essere impiegate in ambito lavorativo, guidato da una consulente di carriera. Durante questo percorso, si analizzano le competenze realmente maturate, le soft skill personali, i propri valori e le motivazioni, gli aspetti rimasti un po' in ombra e sui quali si vuole investire maggiormente per lo sviluppo di carriera/ricollocazione professionale.

È indicato per tutti: è sempre utile dedicarsi del tempo per occuparsi della propria identità pro-

fessionale. È consigliato soprattutto a chi desidera cambiare lavoro e migliorare la propria condizione quando non si hanno le idee ben chiare sul futuro o la consapevolezza delle proprie qualità in quanto manager.

Come funziona

Si tratta di un laboratorio di orientamento che si sviluppa in tre incontri in presenza, durante i quali i partecipanti vengono invitati a condividere le proprie esperienze lavorative e disegnare un piano d'azione. Gli incontri hanno cadenza settimanale, così da permettere agli associati di svolgere gli esercizi proposti ed elaborare riflessioni personali ricondivise nelle dinamiche di gruppo. Facilitati dalla consulente di carriera, si sviluppano insieme diversi argomenti:

→ autoanalisi guidata delle capacità e delle competenze professionali;

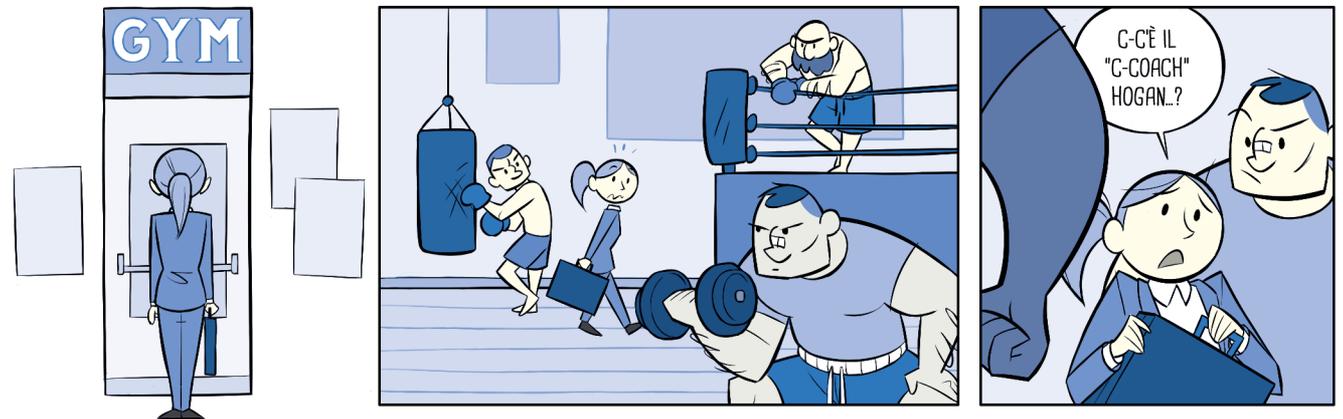
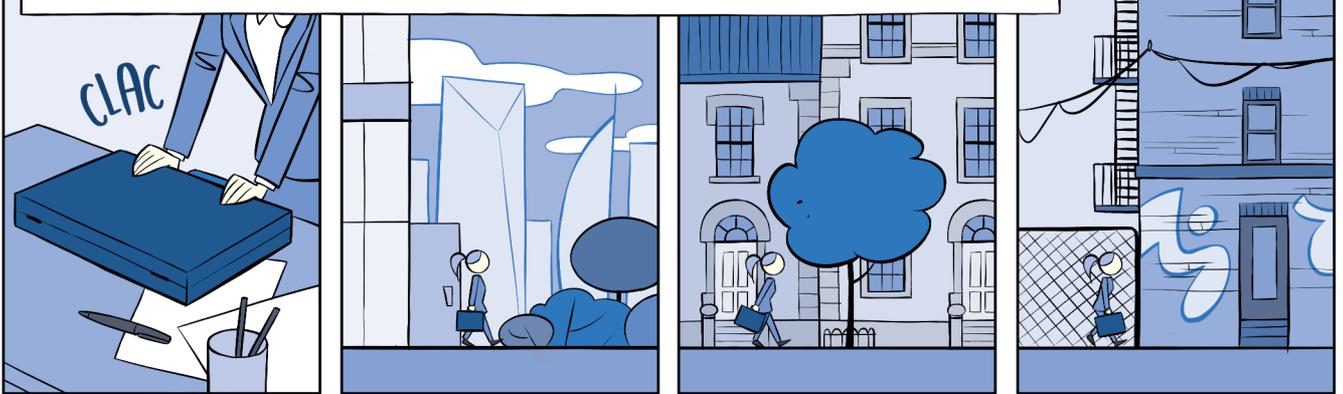
- esplorazione dei punti di forza, far emergere le aree di miglioramento;
- definizione delle motivazioni e dei valori legati al lavoro;
- definizione degli obiettivi professionali;
- sintesi dell'autovalutazione e co-costruzione del piano di carriera.

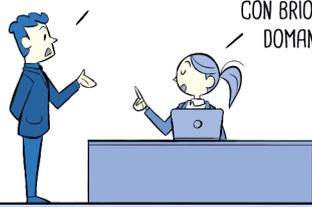
Al termine del percorso di gruppo è prevista una sessione individuale preziosa per definire il proprio obiettivo professionale e progettare il nuovo piano di carriera. ■

Non è mai troppo tardi per fare un bilancio delle competenze, anzi, nel corso della propria vita professionale ci sono momenti precisi in cui è necessario fermarsi a riflettere su sé stessi, su quello che si è fatto e, soprattutto, su quello che ancora si vuole fare. Se pensi di trovarti in uno di questi momenti, o sei incuriosito/a, scrivi a xlabor@manageritalia.it

WORKOUT

NON LITIGARE MAI CON LA TUA STAMPANTE, HA SEMPRE UN DOCUMENTO COMPROMETTENTE NASCOSTO NELLO SCANNER



<p>15 MINUTI DI SALTO DELLO STRESS</p> <p>SÌ CERTO, HA LA MIA PIÙ COMPLETA ATTENZIONE!</p> <p>CAPO, È PER TE... E STA ARRIVANDO IL CLIENTE!</p> 	<p>30 MINUTI DI CORSA CONTRO IL TEMPO</p> <p>ACCIDENTI, SONO IN RITARDO PER LA RIUNIONE DELLE 14:00, DOVRÒ SALTARE LA PAUSA PRANZO MA POSSO RECUPERARE!</p> 	<p>SESSIONE AL BILANCIERE DELLE COMPETENZE</p> <p>A-ANCORA SOLO ALTRE DIECI P-PAGINE...</p> 
<p>200 STEP DEI PROBLEMI</p> <p>MI SPIACE È ROTTO DEVE FARE LE SCALE</p> <p>MA NO, TORNO A CASA E FACCIO SMART WORKING!</p> 	<p>100 COLPI AL SACCO DELLA NEGOZIAZIONE</p> <p>OK, VADO IO A PARLANE AL CAPO MA MI DEVI OFFRIRE IL CAFFÈ PER IL RESTO DELLA SETTIMANA!</p> <p>TI OFFRO UN CAPPUCCINO CON BRIOCHE DOMANI</p> 	<p>45 MINUTI DI CAPOVOGA</p> <p>FORZA DOBBIAMO CONSEGNARE IL PROGETTO ENTRO LE 12:00!</p> 



Il ruolo della tecnologia per la CEX: due visioni, un obiettivo comune

Quali sono i cambiamenti attuali nella funzione commerciale? Quali tendenze e innovazioni emergono come più rilevanti? Esploriamo questi temi insieme ad aziende di spicco, partner, insieme a Manageritalia, del Commercial Excellence Lab (CEL) di Sda Bocconi: con Akeron ed Epta approfondiamo il tema dell'innovazione digitale e come questa stia trasformando il ruolo commerciale per guidare crescita, efficienza e sostenibilità.

Roberta Roncelli

AKERON: la parola al co-ceo Manuel Vellutini



Manuel Vellutini

Qual è oggi il ruolo che la funzione commerciale dovrebbe assumere all'interno di un'azienda?

«Da alcuni anni, ormai, business di differenti settori e dimensioni si stanno evolvendo verso la servitization e modelli a subscription. Di pari passo con questo cambiamento, il ruolo commerciale si deve necessariamente trasformare da vendita "pura" a creazione di partnership durature e di valore con i clienti. La conoscenza del prodotto diventa, di conseguenza,

un asset non più secondario per il venditore».

Parlando di digitalizzazione in ambito commerciale, quali sono state le maggiori innovazioni negli ultimi tre anni?

«Le innovazioni più significative hanno migliorato in modo sostanziale la produttività della forza vendita, offrendo sia informazioni più complete per gestire la relazione con i clienti, sia incentivi più efficaci per mantenersi allineati alla strategia aziendale. In questo,



l'IA si sta dimostrando uno strumento sempre più determinante per gestire un business in continuo cambiamento».

In riferimento al ruolo della tecnologia come abilitatore per la commercial excellence, quali sono i vantaggi evidenti e come possono aiutare chi governa le reti commerciali?

«Dalla pianificazione commerciale alla fase di execution e monitoraggio delle performance, l'ottimizzazione dei processi di vendita grazie alla tecnologia ha generato vantaggi nella capacità dell'azienda di guidare il comportamento dei commerciali verso gli obiettivi prestabiliti, mantenendo sempre alta la loro motivazione e la fidelizzazione in una logica omnicanale».

Restando sempre sul tema della tecnologia come abili-

tatore per la commercial excellence, in quali ambiti o fattori riscontra le maggiori resistenze da parte delle aziende?

«Le resistenze si verificano ancora oggi in quelle realtà in cui sussistono centri di potere basati sui dati. Per fortuna queste situazioni si verificano sempre più di rado, grazie al riconoscimento da parte di tutte le funzioni aziendali della necessità di disporre di dati commerciali condivisi per agire in modo tempestivo e adeguato nei differenti ambiti».

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

«Il CEL per Akeron è un network di primaria importanza, che permette un dialogo costante con i dirigenti delle aree commerciali, i revenue officer e i team di com-

mmercial excellence delle principali aziende italiane. Questo confronto quotidiano è essenziale per supportare l'innovazione continua di Akeron, consentendoci di offrire soluzioni allineate alle esigenze dei nostri clienti, che evolvono costantemente insieme al mercato».



Akeron

Modern applications by business experts

Akeron (www.akeron.com) sviluppa software enterprise per guidare la crescita e migliorare l'efficienza delle performance di business. Con headquarter a Lucca e sedi a Parigi, Londra e New York, Akeron conta oggi oltre 570+ clienti di ogni settore e dimensione, tra cui Lavazza, Intesa Sanpaolo Private Banking, Optimize RX, Amadori, Prada, Segafredo Zanetti, Mutti, Rummo, Randstad e molti altri.

EPTA: La parola a **Luca Lastella**, chief commercial Emea, e a **Michele Vitali**, Group after sales director Epta

Epta (www.eptarefrigeration.com/it) è un grande gruppo industriale multinazionale presente in cinque continenti, che lavora con l'obiettivo di soddisfare i bisogni di tutti i segmenti della refrigerazione commerciale. Interpreta le culture di consumatori provenienti dai paesi più diversi,



dando vita a tecnologie del freddo sostenibili che, con uno sguardo rivolto al futuro, creano valore per i clienti in ogni parte del mondo.

Qual è oggi il ruolo che la funzione commerciale dovrebbe assumere all'interno di un'azienda?

<Lastella> «Oggi la funzione commerciale in un gruppo internazionale come Epta, con quasi 8mila dipendenti, ha un ruolo centrale, non solo per generare vendite ma anche per guidare l'organizzazione verso una cre-

scita sostenibile. A livello strategico, deve integrarsi con marketing e sviluppo del prodotto, anticipando tendenze e bisogni dei clienti. Dal punto di vista organizzativo, deve promuovere la collaborazione tra team in oltre 100 nazioni. È fondamentale inoltre formare e motivare le risorse, in un settore industriale dove, nell'ambito della sostenibilità, sarà sempre più importante la progettazione, realizzazione, installazione e manutenzione di sistemi funzionanti con refrigeranti naturali, seguendo pratiche etiche e responsabili».

Parlando di digitalizzazione in ambito commerciale, quali sono state le maggiori innovazioni negli ultimi tre anni?

<Vitali> «La digitalizzazione ha portato innovazioni significative, trasformando processi e strategie.

L'automazione dei processi di crm ha reso più efficiente la gestione dei clienti. Tecnologie come l'intelligenza artificiale e il machine learning hanno migliorato l'analisi dei dati, ottimizzando performance in ambito service grazie all'evoluzione dei sistemi di monitoraggio remoto e al contributo di un approccio predittivo alla manutenzione. Inoltre, stiamo introducendo piattaforme di e-commerce integrate con soluzioni omnicanale per penetrare nuovi mercati, sia per prodotti finiti che *spare parts*».

Quali sono i principali vantaggi che la tecnologia offre come abilitatore della commercial excellence per chi gestisce le reti commerciali? E quali, invece, i benefici meno evidenti che le aziende tendono a trascurare?

<Lastella> «La tecnologia offre vantaggi evidenti, come l'automazione dei processi di vendita e la gestione clienti, riducendo gli errori e aumentando l'efficienza. Spesso consente di identificare centri di eccellenza dove concentrare alcune funzioni commerciali. Inoltre, l'analisi avanzata dei dati permette a chi governa le reti commerciali di prendere decisioni più informate, individuando nuove opportunità di mercato e ottimizzando la performance dei team.



Luca Lastella



Michele Vitali



Tuttavia, il processo richiede tempo nell'identificazione dei veri benefici, come la personalizzazione dell'offerta o il miglioramento dei margini di vendita grazie all'integrazione dei sistemi, alla maggiore base dati a disposizione e alla capacità di analisi dei nuovi sistemi».

Cambiando prospettiva, l'introduzione della tecnologia, anche se abilitatore per la commercial excellence, è sempre un cambiamento e, spesso, la fase più critica è quella dell'implementazione e gestione delle resistenze delle reti. Qual è la vostra esperienza?

<Vitali> «L'introduzione della tecnologia per la commercial excellence è spesso una sfida, soprattutto nella fase di implementazione. Nella nostra esperienza, le resistenze delle reti commerciali sono legate principalmente alla paura del cambia-

mento e alla percezione che la tecnologia possa sostituire il loro ruolo. La chiave per superare queste barriere risiede in una gestione del cambiamento attenta, con una comunicazione trasparente e un focus sulla formazione. È fondamentale coinvolgere i team commerciali sin dall'inizio, mostrando come la tecnologia possa migliorare il loro lavoro, anziché sostituirlo. Approcci graduali, con progetti pilota e feedback continui, aiutano a ridurre le resistenze, rendendo il processo di adozione più fluido e partecipato».

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

<Lastella> «Questa partnership mira a creare sinergie tra competenze accademiche e aziendali per sviluppare strategie innovative e promuovere la crescita nel settore della commercial excellence. Ab-

biamo la possibilità di condividere best practice e modelli avanzati di vendita e marketing tra aziende appartenenti anche a industry diverse. La collaborazione favorisce anche l'aggiornamento continuo dei leader commerciali, oltre che allargare il proprio network professionale e possibilmente attrarre nuovi talenti».

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 Toscana

Lo scorso 23 settembre il tour di Class Editori ha fatto tappa a Firenze. Riflettori puntati sulle imprese che fanno muovere il Paese e sul management che fa crescere le imprese: per questo Manageritalia è partner dell'iniziativa

Michela Galbiati

Anche per la quinta tappa del tour, che si è svolta nella cornice fiorentina di Villa Fagan, Manageritalia è stata ospite di Motore Italia, portando ancora una volta testimonianze di come la sinergia imprenditori-manager sia fondamentale per il successo delle imprese, anche quelle più piccole.

Manager sempre più necessari

«Nelle aziende c'è molto bisogno di manager – ha affermato il presidente di Manageritalia Toscana **Marco Zuffanelli** aprendo i lavori – perché sono loro che tengono la barra dritta quando l'azienda ha la necessità di seguire una direzione ben precisa con ordine e disciplina, in momenti di crisi o in situazioni delicate, come i pas-

saggi generazionali».

Una buona gestione e valorizzazione del capitale umano, quindi, diventa un vero e proprio driver del successo imprenditoriale. Ma «nonostante questo – ha continuato Zuffanelli – in Toscana abbiamo circa mezzo dirigente per ogni 100 dipendenti: siamo molto in ritardo rispetto al resto d'Europa, dove ci sono dai 3 ai 5 dirigenti ogni 100 dipendenti».

I numeri sono in linea con quelli nazionali, come ha illustrato **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia: «Dal 2021 a oggi il numero dei manager nelle aziende in Italia è cresciuto, ma nel Paese solo il 30% delle aziende familiari ha un manager esterno alla famiglia; in Spagna, Francia e Germania il tasso è dell'80%. Tuttavia, gli imprenditori italiani si rendono sempre più conto che

per competere bisogna farsi dare una mano da chi ha certe competenze».

Senza manager non c'è sviluppo

A testimoniare come le figure manageriali possano guidare al meglio le imprese verso i propri obiettivi di crescita sono stati **Walter Bucelli** e **Andrea Guarducci**, rispettivamente direttore generale e presidente di Enegan Energy Partner.

«Un manager ha il compito di facilitare lo sviluppo delle imprese – ha dichiarato Bucelli – facendosi accettare dagli imprenditori e integrandosi con i dipendenti: è una figura ponte. Sono entrato in Enegan, insieme ad altri dirigenti, in un momento di forte crescita dell'azienda; troppo forte perché potesse essere gestita



MOTORE ITALIA

TOSCANA

Le imprese che fanno muovere il paese



senza le competenze di figure manageriali».

«I manager – gli ha fatto eco Guarducci – sono facilitatori di tante cose in azienda: gestiscono le crisi, danno una struttura, aiutano a crescere in fretta... insomma, favoriscono lo sviluppo dell'impresa e delle persone».

Imprese, manager, territori

Pedretti ha poi presentato i risultati dell'indagine di AstraRicerche e Manageritalia sullo stato di salute, attuale e futuro delle aziende toscane e sul loro rapporto con il territorio.

Le imprese della regione stanno bene: per il 60,8% degli intervistati, nel 2023 il fatturato è aumentato e la marginalità è cresciuta per il 56,4%.

Guardando ai fattori di crescita, le

aziende stanno puntando principalmente su questioni tipicamente manageriali: ai primi posti ci sono infatti gestione e inserimento delle persone (50,8%), riconsiderazione dell'organizzazione aziendale (41,3%), introduzione/lancio di nuovi prodotti/servizi (43,7%) e innovazione tecnologica/digitalizzazione (43,7%).

Anche le aspettative per il territorio e le richieste alle istituzioni riguardano il rapporto tra imprese, manager e territori: il 42% degli intervistati auspica, infatti, a un aumento della presenza manageriale nelle pmi, anche esterna alla famiglia dell'imprenditore.

Produttività e terziario

I molti ospiti del convegno, tra cui **Matteo Italo Ratti** (ceo Marina Cala de' Medici), **Cristina Squarcalupi** (presidente Unoarre e vi-

cepresidente Federorafi), **Daniele Barbetti** (presidente Federalberghi Toscana e albergatore), **Andrea Cavicchi** (titolare di Antilortex Flock Italia e componente consiglio generale di Confindustria Toscana Nord e Nazionale), si sono poi soffermati sull'economia nella Regione e nei vari settori.

In particolare, **Leonardo Ghezzi**, vicedirettore di Irpet, ha presentato un'interessante analisi sui trend e fattori di rischio: «In Toscana crescono i servizi ma calano la produzione industriale e, più in generale, la produttività. La dipendenza dall'estero per le materie prime e l'inverno demografico sono due dei principali problemi per le aziende, da gestire con un nuovo patto sociale che consenta di intervenire non solo su aspetti tecnici ma anche su quelli legati al capitale umano».

Da sinistra, Silvia Sgaravatti (Class Editori), Walter Bucelli (Enegan Energy Partner), Enrico Pedretti (Manageritalia), Andrea Guarducci (Enegan Energy Partner).

Imprese, manager e territori



Michela Galbiati

Stimolati dall'iniziativa di Motore Italia, abbiamo incontrato Lorenzo Cerretelli, ceo di Alisped, per parlare del ruolo del management per lo sviluppo del territorio.

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

«Dopo la "bolla" degli anni 2021 e 2022, caratterizzati da un aumento tout court dei noli aerei e marit-



Lorenzo Cerretelli, ceo di Alisped.

timi su diverse direttrici, nel 2023 abbiamo attraversato una fase di riequilibrio dei fatturati. Tale periodo transitorio ha lasciato in eredità anche un aumento dei costi, ai quali ovviamente stiamo cercando di prestare attenzione con l'obiettivo di garantire un equilibrio economico-finanziario di medio/lungo periodo. Seppure in un contesto di generale rallentamento economico, stiamo ottenendo buoni risultati anche nel 2024 e di questo siamo soddisfatti. A livello di strategia, il nostro focus è stato e sempre sarà quello del servizio alla clientela, cercando di offrire un servizio totalmente personalizzato in base alle specifiche esigenze del cliente. Può sembrare

una frase fatta, ma in un settore dove ci sono sempre più procedure e regolamentazioni, spesso è il cliente a dover abituarsi alle regole imposte dall'operatore logistico e non il contrario. Ebbene, seguiamo questa linea sin dalla fondazione dell'azienda, nel 1968, e non ce ne siamo mai pentiti. Devo dire che questo nostro punto di forza ci è riconosciuto dal mercato e i clienti che iniziano a collaborare con Alisped ci riconoscono questo pregio. Pur conservando una forte presenza al Centro-Nord, stiamo prestando attenzione al Mezzogiorno e ne è la dimostrazione l'apertura della nostra prima filiale in Sud Italia, a Bari, a marzo di quest'anno».

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

«La nostra azienda opera in un settore, quello delle spedizioni internazionali e della logistica, ipercompetitivo e dominato da multinazionali, dove le acquisizioni e le aggregazioni stanno facendo aumentare sempre di più le dimensioni del competitor medio. D'altra parte, i nostri principali fornitori, in particolare le compagnie marittime, stanno portando avanti importanti aggregazioni e integrazioni a valle. Cercare di proteggere il nostro margine in questo contesto non è assolutamente semplice, ma ci stiamo riuscendo attraverso il sopra citato focus sul servizio alla clientela, il miglioramento degli strumenti tecnologici volti a garantire sempre più visibilità e interconnessione, gli investimenti sul network estero e l'attenzione a importanti tematiche come la sostenibilità».

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

«Con l'ingresso nel gruppo Delmar, avvenuto nel giugno 2023, e il ritiro di una figura di grande spessore e leadership come mio padre (Adriano Cerretelli, fondatore di Alisped), la nostra azienda ha operato un cambiamento storico: ho ritenuto op-

portuno nominare tre nuovi dirigenti, per costituire un gruppo direzionale forte e capace di guidare l'azienda attraverso le sfide del futuro. Il rapporto con la casa madre canadese è ottimo, in quanto questo "matrimonio" deriva da quasi 20 anni di partnership. Inoltre, il dialogo è veramente molto stretto e il gruppo direzionale, ognuno con le proprie deleghe e aree di competenza, è in grado di trasferire all'organizzazione le politiche e le decisioni concordate con l'head office».

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

«La nostra azienda è nata e cresciuta a Prato, in Toscana, dove ancora oggi si trova la nostra sede direzionale. Il rapporto con il territorio è solido, in quanto l'azienda è molto conosciuta in Toscana e qua abbiamo sempre lo "zoccolo duro" della nostra clientela più fidelizzata. Rispetto ad altre zone, lo "spettro industriale" è un po' più limitato, ma questo fa parte delle caratteristiche di un territorio che ha visto crescere e affermarsi determinati distretti industriali. È per questo che negli anni abbiamo aperto otto filiali in altre aree del Paese. Il bello del nostro lavoro è che possiamo collaborare con clienti operanti in settori anche molto diversi tra loro e avere una presenza territorialmente vicina è un elemento chiave».

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

Sicuramente le infrastrutture. Non entro nei particolari, ma in Toscana ci sono ampi margini di miglioramento e, troppo spesso, la burocrazia è di ostacolo agli investimenti sia pubblici che privati».

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

«Il rapporto con Manageritalia è ottimo e il dialogo costante. Manageritalia offre agli associati una piattaforma di servizi davvero completa, che definisco "one stop" e che permette anche un notevole risparmio di tempo: dalla previdenza alla formazione, dalle coperture assicurative alla consulenza legale, il manager sa di poter contare su un solido appiglio in ogni situazione, in modo da potersi concentrare ancor meglio sul suo core business ed essere maggiormente efficace. In questo senso, reputo il contributo di Manageritalia alla crescita economica già significativo».



Alisped si occupa di spedizioni internazionali dal 1968. È specializzata in spedizioni via aerea e via mare, in import e in export e si occupa anche di servizi di corriere espresso e di trasporto su gomma.

Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

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



Per i viaggi di studio

VIAGGI STUDY & STAGE

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

Vai su **www.assidir.it**

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

Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi!

Leader, conosci te stesso

L'approccio giusto per far sbocciare il nostro potenziale

Raffaella Villa, executive coach

Nei programmi di qualsiasi business school, italiana o estera, non si faticherà a trovare corsi sulla leadership che mirano a trasferire modelli e strumenti utili per migliorare la propria efficacia come leader. Più difficile invece trovare, nell'offerta formativa che prepara i leader, percorsi che guidino nella conoscenza di sé e dei propri tratti distintivi. Ovvero percorsi che, invece che trasmette-

re il sapere per "travaso" della conoscenza, aiutino a cercare dentro di sé.

Conoscere se stessi

Cercare cosa? La propria impronta, i propri talenti, la differenza unica che si può portare in quanto essere umano irripetibile e non sovrapponibile a qualsiasi modello, seppur sensato, offerto dalla letteratura.

Si dice, giustamente, che il leader

debba saper intravedere il potenziale dei suoi collaboratori e aiutarli a realizzarlo, così come supportarli nello sviluppare le aree più deboli, ma difficilmente si sente dire che è necessario che prima di tutto prenda consapevolezza di sé, delle sue luci e delle sue ombre. Suona infatti vagamente blasfemo affermare che il leader usa il suo tempo prezioso in un atto apparentemente così autoindulgente come quello di dedicare



tempo a sé stesso. Eppure, l'antica esortazione "Conosci te stesso", che ha guidato il pensiero filosofico occidentale per oltre 2 millenni, non è mai stata così attuale.

Modelli di competenze

Nel mondo moderno dei social, degli influencer e dei guru, nel quale tutti sembrano sentirsi in diritto di dirti come dovresti essere e cosa dovresti fare, scoprire come sei tu veramente sembrerebbe superfluo. Anche nel mondo aziendale, soprattutto quello delle

La cifra distintiva di un leader è costituita dai suoi valori. Quando ne è consapevole può prendere decisioni più avvedute, in linea con gli obiettivi dell'azienda, ma anche coerenti con la propria visione delle cose

grandi corporation, esistono "modelli di competenze" che definiscono l'adeguatezza di una persona rispetto al ruolo che è chiamata a ricoprire e ne intendono orientare lo sviluppo su quelle aree nelle quali si riscontrano dei gap. Ma qui si nasconde un grande equivoco: se avere un modello di riferimento è fondamentale per comprendere la cultura di un'impresa e ciò che essa valorizza, questo non significa che le sue persone, e

tanto meno i leader, debbano uniformarsi a uno stile preso a prestito. Non esiste, infatti, un unico modo per essere efficaci.

Domande cruciali

Conoscere sé stessi significa dunque, prima di tutto, mettere a fuoco le proprie qualità distintive. Alcune domande chiave possono essere utili a sviluppare la consapevolezza di sé: "Quando affronto una sfida, cos'è che mi viene più naturale e facile fare? Quando sono al mio meglio, qual è la differenza che faccio? In che modo unico e inimitabile posso incidere sulla situazione e portare valore?" Il confronto con i modelli di competenze può aiutare a trovare definizioni in cui rispecchiarsi, ma anche in assenza di questi, dedicare tempo a cercare le proprie risposte è un investimento che ripaga in termini di efficacia e autenticità.

Valori per orientarsi

Oltre che dai suoi talenti, la cifra distintiva di un leader è poi costituita dai suoi valori, quella bussola interiore che ciascuno possiede per orientare le proprie decisioni. A cosa serve prendere consapevolezza dei propri valori? Serve a comprendere se ciò che stiamo per fare valga davvero la pena e ci rappresenti veramente. Se esiste una discrepanza fra valore e azione, il risultato sarà infatti una sensazione di disagio, come il senso di colpa o la vergogna, dubbi profondi o tormentosi ripensamenti.

Oltre a minare la fiducia che gli altri possono riporre in noi.

Le scelte fatte in armonia con i nostri valori, invece, non solo le sentiamo come giuste, ma ci forniscono la spinta che ci serve per metterle in atto. Un leader consapevole dei propri valori può dunque prendere decisioni più avvedute, in linea con gli obiettivi dell'organizzazione, ma anche coerenti con la propria visione delle cose, in un atto che punti contemporaneamente a realizzare e realizzarsi.

Questa è l'essenza della "leadership autentica", ossia la capacità di quei leader che coltivano la consapevolezza di sé e di come si vogliono presentare nel mondo, per poi impegnarsi nell'esercizio quotidiano a manifestare quella versione di sé il più possibile.

Un nemico subdolo: lo stress

Esiste però per tutti un sabotatore subdolo della propria natura più vera: lo stress. Quando siamo sotto pressione o assediati dai pensieri, il turbamento emotivo che ne deriva ci deruba della nostra capacità di esprimerci al meglio e, talvolta, persino di agire in coerenza con i nostri valori. È come se sotto stress "diventassimo" un'altra persona. Anche qui possono aiutarci alcune domande chiave: "Cosa si vede di me quando non riesco a essere me stesso al meglio? Se, quando sono sotto stress, incontrassi qualcuno che non mi conosce, che idea si farebbe di me?"

E mi andrebbe bene essere percepito in quel modo?”.

Sapersi ascoltare

Ancora una volta, la chiave è la consapevolezza. Sapersi osservare, saper ascoltare le proprie emozioni, saper riconoscere di essere talvolta sotto “sequestro” da parte dei propri stessi pensieri o dell’incapacità di gestire i propri nervi, ci consente di riprendere rapidamente il controllo di noi stessi e tornare in contatto con la nostra parte più autentica.

Ciascuno può trovare la propria tecnica per gestire lo stress: può essere un’attività sportiva, un hobby coinvolgente, il contatto con la natura, il respiro consapevole, la meditazione, lo yoga. Ciò che conta è la pratica regolare di un metodo che calmi la mente e disinnesci il nostro sistema di allarme, così da diventare più resilienti, ovvero meno suscettibili agli urti della vita.

In conclusione, la conoscenza di sé è un elemento essenziale per una leadership efficace. Un leader che conosce profondamente sé stesso è credibile, in grado di esprimere al meglio il proprio potenziale, di gestire le proprie emozioni, di prendere decisioni consapevoli e di fungere da esempio positivo per il proprio team. Investire nel processo di auto-conoscenza dunque, non solo avvantaggia il leader, ma impatta positivamente su tutta l’organizzazione, promuovendo un ambiente di lavoro sano, produttivo e orientato alla crescita. ■



LEADER, CONOSCI TE STESSO

Un percorso in tre tappe per mettere a fuoco, mediante un processo di coaching guidato, la propria capacità distintiva come leader

Al di là delle competenze e del knowhow, non ci sarà mai un leader uguale a un altro, perché l’insieme dei punti di forza, dei valori, delle convinzioni, del peculiare approccio mentale e dello stile individuale di ciascuno costituiranno la propria “firma” di leadership. Quello che il più delle volte succede, però, è che non siamo pienamente consapevoli di chi siamo e di chi possiamo essere al nostro meglio, e il nostro agire diventa, così, istintivo se non addirittura contraddittorio, specie nei momenti di stress. Soltanto diventandone consapevoli potremo agire in modo autentico e diventare il leader che aspiriamo ad essere.

I tre incontri non sono focalizzati sull’apprendimento concettuale, ma sono concepiti per fare un vero e proprio coaching individuale e riservato, benché in gruppo: lo scopo è quello di prendere consapevolezza del proprio stile manageriale e individuare eventuali aree di “fine tuning” in coerenza con il proprio sé più autentico. Si prenderà consapevolezza delle condizioni che ci consentono di essere al nostro meglio e dei rischi che derivano dall’agire automatico tipico dei momenti di forte stress ed esaurimento psicofisico. Il corso non è dunque né teorico né pratico, bensì applicativo, ovvero si verrà guidati ad applicare alla propria esperienza riflessioni strutturate, rese però piacevoli, divertenti e, allo stesso tempo, rigenerative dall’integrazione di due discipline complementari: il coaching creativo e le tecniche di stress management.

https://bit.ly/Leader_ConosciTeStessoCFMT



Per iscrizioni visita il sito di Cfmt!



FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

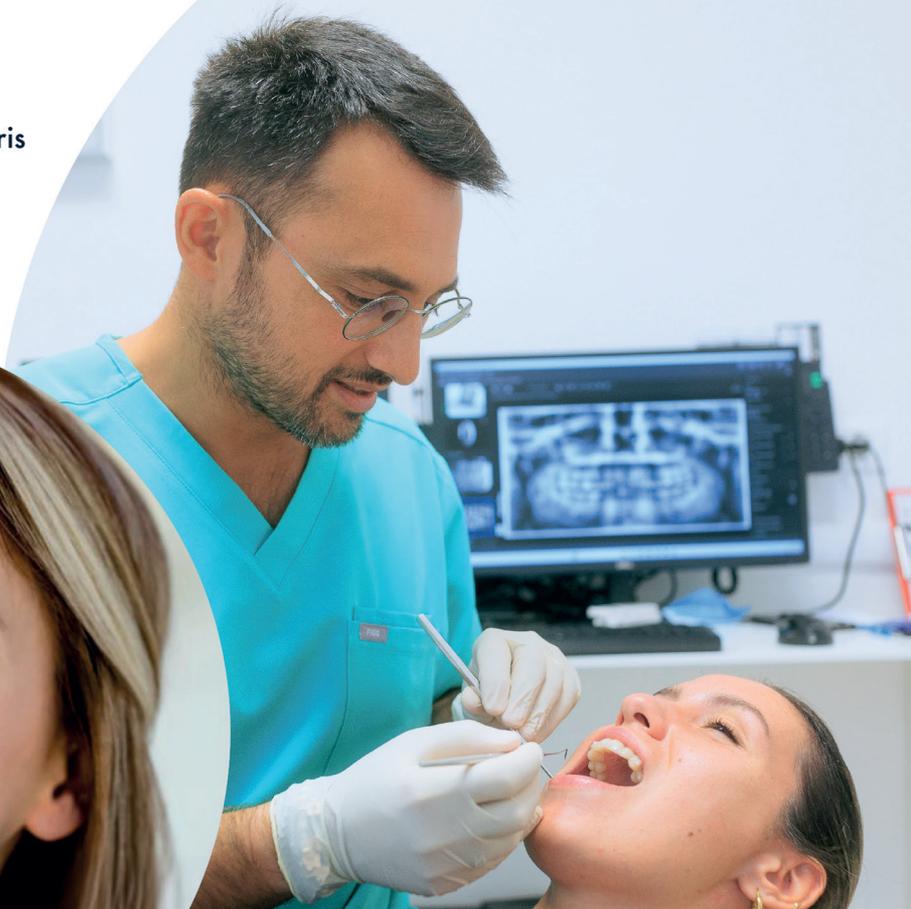
Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Servizi per la Sanità Integrativa



PRONTO-CARE



Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso



UniSalute



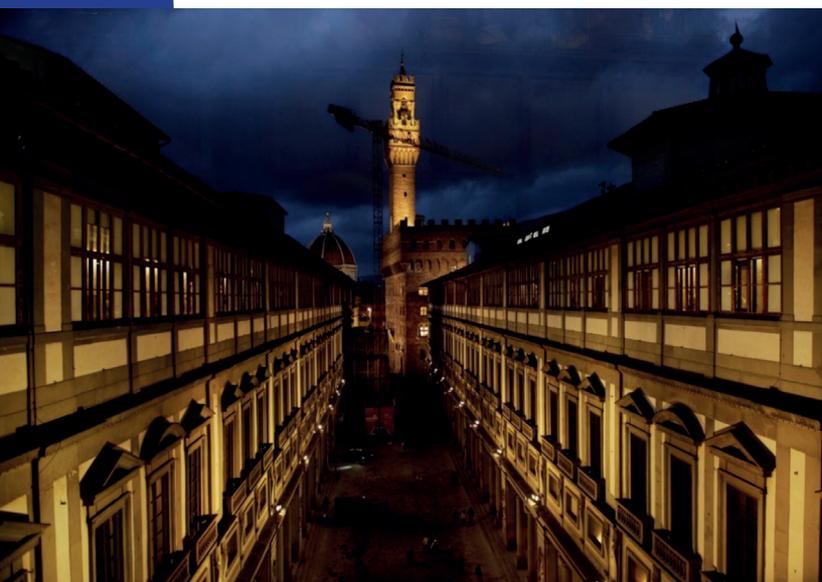
MyAssistance



Edenred



Claudia Corti



Il Corridoio Vasariano e gli Uffizi - Firenze.

Siamo umani, e per quanto ci si sforzi di essere obiettivi e super partes è inevitabile, prima o poi la nostra indole ci porterà a provare istintive simpatie e antipatie; e fin quando ciò avviene nel privato, poco male, ma quando a risentirne è la sfera professionale possono verificarsi problemi. Consoliamoci... siamo umani, appunto, e soprattutto non siamo certo i primi ad aver ceduto nella storia all'idealizzazione di alcuni soggetti o ad aver ecceduto in critiche verso altri perché "offuscati" da palese antipatia.

Lo sa bene Giorgio Vasari, di cui ricorrono proprio quest'anno i 450 anni dalla morte. Aretino alla corte dei Medici, uomo poliedrico e dal multiforme ingegno, nel 1550 diede alle stampe un'opera monumentale, le "Vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori", la prima vera enciclopedia delle arti e degli artisti, ben 150 biografie, importantissima ancora oggi e spesso fondamentale per ricostruire la genesi di opere o artisti di cui nella storia si è purtroppo

STORIE E STORICI DELL'ARTE

Giorgio Vasari, multiforme ingegno alla corte dei Medici

persa la memoria per mancanza di documenti, o dell'opera stessa.

Ma Vasari era umano, e soprattutto era toscano e cam-

panilista, al punto da arrivare quasi a sminuire l'apporto di artisti "extra giurisdizione medicea" alla rinascita delle arti dopo il Medioevo. A tal proposito, fu proprio Vasari a coniare il termine "Rinascimento". Era umano al punto da idolatrare Michelangelo come artista inarrivabile, osteggiando palesemente i suoi rivali (impietoso il giudizio su Boccaccino e velatamente ostile quello su Leonardo, riconosciuto come grande artista, ma con enormi problematiche a livello caratteriale e di personalità). Arrivò persino a forzare il dato storico, accusando Andrea del Castagno di aver ucciso Domenico Veneziano per invidia, trascurando un piccolo dettaglio: il presunto assassino morì prima della sua presunta vittima! Era umano per-

sino quando, nella seconda edizione, rivista e ampliata qualche anno dopo, incluse anche sé stesso tra i più grandi artisti. Megalomane, o si era fatto prendere troppo la mano dal successo letterario? No, nessuna delle due. E allora rendiamo a Vasari quel che è di Vasari: nonostante oggi sia noto per le

Vite, fu un eccellente artista in molteplici campi. Progettò gli Uffizi, enorme edificio adibito ad ospitare tutte le magistrature fiorentine, gli "Uffizi", realizzò il Corridoio sopraelevato che ancora oggi porta il suo nome e che collegava gli Uffizi all'Oltrarno, affrescò la cupola della cattedrale di Santa Maria del Fiore a Firenze, realizzò opere pittoriche in tutta Italia... perché era umano e, come tale, aveva una sete di conoscenza che riuscì a placare in parte solo viaggiando in lungo e in largo, scoprendo le meraviglie del nostro Paese e immortalandole in una collezione di oltre duemila disegni.

Dunque, lo perdoniamo per quelle "piccole inesattezze storiche" e scivoloni vari tra simpatie e antipatie?

CURIOSITÀ

Non ebbe una vita facile il Vasari; a 16 anni, alla morte del padre, interruppe studi umanistici promettenti per farsi carico dei fratelli minori iniziando a lavorare come pittore errante tra varie corti italiane. Visse inoltre una lunghissima e profonda storia d'amore con Maddalena de' Bacci, sorella della moglie!

Michela Galbiati



MONTAGNA: MAESTRA DI MANAGEMENT

di sottoguanti che in effetti avrebbero fatto comodo!

Gestione dello stress: l'arte di non guardare giù

Gambe, fiato e testa: sono questi i tre elementi che ci portano a conquistare vette. Insieme. Perché possiamo avere gambe e fiato da atleta, ma se la mente non è sul pezzo sarà difficile raggiungere il nostro obiettivo: un passaggio di roccia che non ci aspettavamo, un cambiamento del tempo improvviso, una via particolarmente esposta o mal assicurata... restare concentrati e gestire lo stress, proprio e/o dei compagni di cordata, è una skill che si impara con il tempo; fondamentale è fare le cose per gradi, alzando l'asticella un po' alla volta, e trovare le proprie strategie di coping nei momenti più difficili. Un esempio? Per concentrarmi sui passaggi più esposti, canticchio canzoncine demenziali!

Time management: l'arte di arrivare in anticipo

La gestione del tempo in montagna è fondamentale. Non solo durante le ascese su ghiacciaio o le uscite scialpinistiche, dove le condizioni del ghiaccio e della neve cambiano drasticamente di ora in ora mettendo a rischio la sicurezza, ma anche durante banali escursioni più alla portata di tutti. Vi è mai capitato, ad esempio, di arrivare agli impianti ormai chiusi e dover fare più del doppio della discesa che avevate preventivato? A me sì: non è piacevole!

Analisi di rischi e obiettivi: l'arte di saper rinunciare

Praticare l'alpinismo è una costante ricerca di equilibrio tra il "voglio arrivare in cima" e il "riconosco che le mie capacità (tecniche e non) si fermano qui". Perché, sebbene avere un'ottima prestazione fisica, capacità tecniche e una forte motivazione a raggiungere la vetta siano doti che aiutano a conseguire l'obiettivo, saper riconoscere i propri limiti e le condizioni ambientali è l'abilità che permette di "portare a casa" la pelle", come affermano molti grandi alpinisti.

Rapporto con i collaboratori: l'arte di fidarsi

Andare in montagna con qualcuno significa fidarsi di lui/lei: fidarsi delle sue capacità tecniche, dei suoi nervi saldi, del suo saper fare squadra, rinunciando alla vetta in casi di pericolo o di estrema difficoltà. Quando si scala o si è in conserva sul ghiacciaio, la nostra vita è letteralmente nelle mani dei compagni di cordata. Sapersi fidare ed essere affidabili (anche la vita dei compagni è nelle nostre mani!) è una *conditio sine qua non* per affrontare la scalata.

Importante: alpinisti non ci si improvvisa. Se vi è venuta voglia di "risalire le montagne" ma siete alle prime armi, affidatevi al Cai - Club alpino italiano; con le sue 512 sezioni e 316 sottosezioni, avvicina all'alpinismo oltre 300.000 soci e socie ogni anno: troverete sicuramente la montagna che fa per voi!

Organizzazione. Gestione dello stress. Time management. Analisi di rischi e obiettivi. Rapporto con i collaboratori. Ogni sport, a modo suo, aiuta a sviluppare tutte queste soft skill; ma se c'è un'attività che lo fa in modo particolare, e allo stesso tempo richiede anche specifiche abilità tecniche, quella è sicuramente l'alpinismo. Ecco come.

Organizzazione: l'arte di fare lo zaino

Caldo, freddo, vento, pioggia, sole che spacca le pietre... e poi: c'è neve sul sentiero? quanta? ci sono tratti attrezzati? si procede in conserva o slegati? servono strumenti di assicurazione ulteriori? ci sono ristori lungo il percorso? Che si tratti di un'alta via, una scalata su roccia o un'escursione su ghiacciaio, le variabili in montagna sono innumerevoli. Saper organizzare lo zaino e l'attrezzatura necessaria in base ad esse è un'arte indispensabile per praticare l'alpinismo; si sviluppa al meglio chiedendo agli esperti, portandosi un pile in più... e anche dimenticandosi quel paio

LEADERSHIP OGGI: COMPETENZE E SAGGEZZA PER DANZARE CON LA COMPLESSITÀ

Come prendere decisioni in un mondo dove le informazioni disponibili sono spesso incomplete, disorganizzate o contrastanti? Ai leader di oggi è richiesta la capacità di saper decidere in ambienti complessi e mutabili, il che presuppone un cambio radicale di mentalità.

Una mutazione necessaria, quella raccontata da Alessandro Cravera nel suo libro **Essere leader in un mondo complesso. Scegliere la direzione per persone e organizzazioni** (Egea Editore).

L'autore, docente nell'ambito dello sviluppo manageriale e della gestione della complessità, sottolinea come oggi ai leader venga richiesto un cambio di mentalità, unita a una buona dose di umiltà. Per aumentare la comprensione di un contesto che abbiamo detto essere volatile, instabile e incerto, la leadership deve maturare consapevolezza della complessità, affinare e arricchire le sue competenze e maturare saggezza.

La figura del capo che decide da solo e tiene la barra dritta nelle avversità è ormai superata. Una figura radicata

nell'immaginario collettivo, nei corsi di management, nei libri pubblicati che esaltano la figura del leader forte, carismatico, la cui capacità di guida deriva da caratteristiche innate. Nessuna possibilità di apprendere mediante lo studio e l'applicazione. Capi si nasce, non si diventa. Affermazioni senza nessuna validità scientifica, ma nate nel contesto culturale e industriale di metà Ottocento, che richiedeva, per ricoprire incarichi di comando, di dimostra-

re di avere specifici tratti di personalità, quali fiducia in sé stessi, determinazione, senso del dovere, autodisciplina, generosità, onore, moralità, buone maniere e onestà. Caratteristiche, queste, sostituite dalla successiva letteratura self help, la quale sviluppa l'idea che, per avere successo, le persone debbano focalizzarsi principalmente sull'immagine che trasmettono agli altri. Se prima, quindi, contavano i valori morali

e le virtù personali, dai primi del Novecento la personalità carismatica e affascinante di un individuo prende il sopravvento e l'abilità di persuasione e di farsi seguire diventano i principali criteri da misurare.

Quale leader, quindi, oggi? Quale modello adottare? È difficile definirlo. Chi deve decidere si trova in una situazione di sovraccarico informativo dove è sempre più difficile separare le informazioni di valore da quelle inutili. Anche la fiducia cieca nell'accumulo dei dati deve essere rivista. Spesso i dati vengono utilizzati per giustificare la validità di

decisioni già prese. Il rischio è quello di affrontare una situazione complessa con la presunzione di avere già la soluzione pronta. Una "stupidità strategica", come la definisce l'autore, che elimina l'incertezza mediante modelli previsionali che non sono però sufficienti per affrontare ambienti competitivi sempre più imprevedibili. Dobbiamo evitare di cadere nella trappola delle risposte facili mentre impariamo a "danzare con la complessità".



Daniela Fiorino daniela.fiorino@manageritalia.it

PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO E LIMITE DI TASSAZIONE BENI E SERVIZI

Un dirigente ha il fringe benefit dell'auto aziendale e il relativo valore convenzionale supera le soglie esentasse dei benefit per quest'anno, che sono di 1.000 o 2.000 euro (per chi ha figli a carico).

Nell'accordo di rinnovo del 12 aprile 2023 si specifica che il credito welfare aziendale contrattuale viene riconosciuto in aggiunta a eventuali sistemi di flexible benefit già presenti in azienda. Inoltre, viene precisato che sugli importi erogati non sono dovute tasse e contributi previdenziali, né a carico del datore di lavoro, né a carico del dirigente. Ma questo solo se si resta sotto i 1.000/2.000 euro l'anno di fringe benefit/welfare totali?

A.C. - Trento

Se ci riferiamo alla Piattaforma welfare dirigenti terziario, il riconoscimento del fringe benefit auto non influisce sulla deducibilità del credito welfare contrattuale. Invece, nelle piattaforme presenti sul mercato possono essere previsti servizi che rientrano nei limiti di non imponibilità da lei citati.

Si tratta dei beni e servizi di cui all'art. 51, comma 3, ultimo periodo del Tuir che, testualmente, recita: «Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore, nel periodo d'imposta, a 258,23 euro; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito».

Il limite di 258,23 euro è poi stato oggetto di revisione periodica e per l'anno 2024 è stato appunto fissato a 1.000 euro, elevati a 2.000 euro in presenza di figli a carico.

Tutto dipende quindi da come il credito wel-

fare viene speso: se in beni e servizi che rientrano nel limite di deducibilità di 1.000/2.000 euro (come ad esempio i buoni carburante e i buoni spesa), oppure se viene utilizzato per acquistare le altre tipologie di servizi disciplinati dall'art. 51, comma 2, e dall'art. 100, comma 1 del Tuir, che non sono soggetti a imposizione fiscale e previdenziale, fatti salvi i limiti imposti per le casse di assistenza sanitaria integrativa, che i dirigenti del terziario non superano anche nel caso in cui decidano di acquistare il trattamento integrativo del Fasdac.

Le possibilità di spesa attualmente contemplate nella Piattaforma dirigenti terziario non rientrano nella fattispecie disciplinata dall'art. 51, comma 3 del Tuir, né le future implementazioni della Piattaforma prevederanno tali beni e servizi. Ciò in quanto la predisposizione di servizi acquistabili tramite la Piattaforma contrattuale è frutto di una progettazione accurata, che considera sia le esigenze possibili dei dirigenti e delle loro famiglie, sia gli aspetti fiscali. È stato quindi considerato il fatto che i dirigenti, solitamente, fruiscono di una serie di fringe benefit, come la concessione di un'auto aziendale, e sono perciò esclusi dalla possibilità di non imposizione fiscale dei beni e servizi in parola, a causa del superamento dei massimali di legge.

Per completezza, segnaliamo che, anche se il credito welfare non è soggetto a contribuzione previdenziale, nel caso in cui il dirigente decida di destinarlo al Fondo Mario Negro o alla Cassa sanitaria Carlo De Lellis, per l'acquisto di un trattamento integrativo del Fasdac, su tale importo è dovuto un contributo di solidarietà del 10% all'Inps, a carico del datore di lavoro.

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #107



02/ FUTURE SIGNALS

04/ FUTURE MARKET

06/ FUTURE TOPIC

SAVE THE DATE:
AI REVOLUTION
INCONTRO CON HILA
LIFSHITZ-ASSAF
MILANO & ONLINE
14 NOV 2024

→ https://www.cfmt.it/courses/7088_37110

Good future Cose buone dal mondo

Sembra assurdo citare uno stupido pay off della Kraft. Ma tant'è. Oggi il futuro ci porta in lande desolate, e a parlare di futuro ci viene un pochino di magone e, forse, depressione. Dove ti giri c'è crisi. Chiamala policrisi, onnicrisi, permacrisi o quello che vi pare, resta il fatto che le crisi pare non lascino più tregua. Guerre, polarizzazione, scontro unipolare vs multipolare, cultura dell'odio, crisi climatica. Il futuro appare piuttosto cupo. A volte ci chiediamo: ha ancora senso parlare di futuro e credere nel futuro? Domande legittime, perché coloro che raccolgono le cattive notizie hanno attualmente l'imbarazzo della scelta. Per le buone notizie

bisogna lavorare sodo. O, semplicemente, cercare altrove. Anni addietro il *Corriere della Sera* con il settimanale "Buone Notizie - L'impresa del bene", ha tentato di rallegrare i lettori con "cose buone dal mondo". Non è il solo. Questa zona del bene ci dice che il mondo può ancora migliorare. Potrebbe. Ci sono sempre più piattaforme che diffondono notizie costruttive e sviluppi positivi. Portali come [reasonstobecheerful.world](https://www.reasonstobecheerful.world) o [positive.news](https://www.positive.news) mostrano che ci sono numerosi motivi per essere, ancora, ottimisti sul futuro, nonostante tutto. Ora è il momento. Per trovare un nuovo slancio interiore verso il futuro dovremmo innanzitutto

esaminare le nostre abitudini mediatiche. Cosa leggiamo, cosa guardiamo, cosa percepiamo del grande mondo che ci circonda? In un'epoca in cui la rete e i social media sono diventati amplificatori di emozioni e in cui i giornali cavalcano il tragico sensazionalismo di pancia, questa è una domanda cruciale. Viviamo tutti in una bolla cognitiva in cui il negativo, l'irrisolvibile, predomina semplicemente perché attira più attenzione. Questo non significa che il male non esista. Ma saremo in grado di cambiarlo in meglio se la smettiamo di subire passivamente un futuro calato dall'alto. È tempo di scrivere il proprio futuro. Quello preferibile.

—Future signals

Segnali e trend in pillole



<https://tinyurl.com/3h3scdtv>
<https://tinyurl.com/5yz6z79b>
<https://tinyurl.com/2atej5a2>
<https://www.serverobotics.com/>
<https://www.starship.xyz/>

—Future organization

Sei generazioni in azienda

Secondo alcuni analisti l'impresa multigenerazionale è alle porte. Anzi, è già entrata forzando l'ingresso e ora va gestita. Finora, l'attenzione si era concentrata sui giovani neoassunti. In futuro invece bisognerà concentrarsi su candidati di tutte le età. Molte le cose da saper fare, in termini di HR. Primo: incentivate i dipendenti di diverse fasce d'età a scambiarsi idee (i vecchi devono imparare dai giovani e viceversa). Secondo: nella gestione dei talenti, abbandonate fattori come l'età o il sesso e concentratevi invece sui tratti della personalità individuale. Terzo: garantite un buon mix di età in tutti i reparti, anche a livello decisionale. Tutti questi aspetti della diversità sono ancora trascurati in molte aziende. Il trend: il divario di età nella forza lavoro globale aumenterà nei prossimi anni e continuerà ad aumentare e, a lungo termine, è ipotizzabile persino una forza lavoro di 7 generazioni. È quindi importante che i manager si allontanino da categorie come "età" o "generazione". In futuro, la data di nascita di una persona tenderà a diventare meno importante. I nuovi lavoratori sono "perenni".

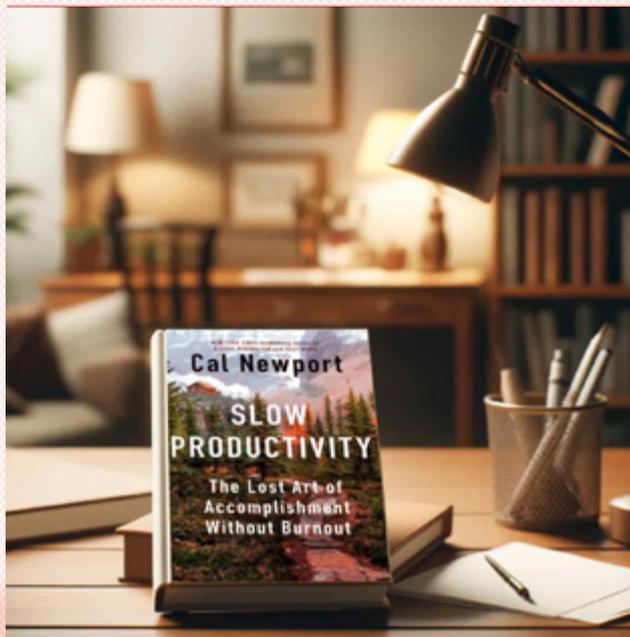


—Future attack

Il robot consegna bombe

Dopo la vicenda esplosiva dei cercapersone in Libano, quasi niente di nuovo, anche se qui non parliamo di guerra ma di vita quotidiana. Brevemente. A Los Angeles, i robot di consegna della Serve Robotics girano ovunque. Hanno le dimensioni di due casse di birra, si muovono sul marciapiede e possono trasportare 25 kg di carico. Per chi ordina un pasto dal servizio di consegna Uber Eats, la consegna tramite robot è pratica e conveniente. Ma la nuova tecnologia nasconde anche un nuovo rischio: gli attacchi terroristici robotici. L'anno scorso l'Oregon State University (Corvallis, Oregon) ha lanciato l'allarme: l'amministrazione universitaria ha dato istruzioni a tutti gli studenti di stare alla larga dai robot per le consegne e di non aprirli in nessun caso. All'interno potrebbe esserci una bomba. Era uno scherzo di cattivo gusto ma rivelatore. Lo scrissi nel 2004: se tutto è internet e se tutti i mezzi sono autonomi, tutto può essere craccato e manipolato. Diciamo così: ogni veicolo autonomo, che si tratti di un robot per le consegne o di un taxi a guida autonoma, può essere utilizzato per un attacco. La maggior parte dei fornitori di mobilità e logistica ha finora ignorato questo rischio. Lo stesso vale per tutti i sistemi autonomi di domani: aerei cargo a guida autonoma, robot umanoidi o taxi aerei. Oggi può sembrare fantascienza, ma la guerra in Ucraina e Medio Oriente già dimostra che non lo è.





—Future work Slow productivity

Cal Newport è uno di quei classici autori americani acclamati in patria. La sua specialità è il mondo del lavoro. Suo il noto saggio *Deep Work*. Ora, ha pubblicato un nuovo libro intitolato *Slow productivity*. La sua tesi centrale è che le prestazioni di punta non devono necessariamente essere accompagnate da un eccesso di lavoro o addirittura da un esaurimento ma, anzi, da una produttività lenta che significa fare a meno di molte cose e ogni tanto prendersela comoda. Il difetto, secondo lui, è che molti top performer seguono troppi progetti, troppe riunioni e poi si impantanano nell'amministrazione. Insomma, bisogna proteggere il proprio "tempo di riflessione" personale e garantire un sano livello di relax per pensare (e agire) meglio. Essere slow non è un'esortazione a non fare nulla, ma a fare le cose meglio (qualitativamente).

—Future risk 4 rischi sottovalutati

1) Food attack. La malattia wheat blast (esplosione del grano) è causata da un fungo che trasforma i chicchi di grano in una polvere nera. Negli ultimi dieci anni, il parassita si è diffuso dal Brasile al Bangladesh. Presto raggiungerà anche l'India, il secondo produttore mondiale di grano. Il trend: il rischio è reale, ma probabilmente diminuirà nei prossimi anni. Il John Innes Centre, nel Regno Unito, sta già conducendo ricerche su un grano immune alla malattia di Brosone.

2) Cars attack. Un nuovo scandalo minaccia tutte le case automobilistiche. L'abrasione degli pneumatici sull'asfalto produce il distacco di particelle invisibili inquinanti. La loro massa è 2.000 volte superiore a quella delle particelle che escono dallo scarico. I veicoli elettrici causano addirittura il 20% in più di particelle tossiche dagli pneumatici, perché sono più pesanti. Il trend: le particelle di pneumatico si accumulano nell'organismo. È ipotizzabile che i produttori di pneumatici o di automobili vengano per questo citati in giudizio.

3) Disease attack. L'aumento delle malattie infettive tropicali nei paesi d'origine, ma anche altrove. La dengue, per esempio, si sta diffondendo anche in paesi come il Cile e l'Uruguay, che finora sono stati risparmiati. Manager e collaboratori vanno avvisati ed educati su come affrontare viaggi in paesi a rischio. Più in generale serve lavorare non sul concetto di human resources, ma health resources (risorse sane).

4) Wind attack. Due rischi dei parchi eolici vengono talvolta trascurati. Ovvero, le turbine potrebbero essere sabotate e i fornitori cinesi, sanzioni a parte, potrebbero conquistare facilmente ogni mercato a basso costo. Il trend: le aziende cinesi dominano già il mercato delle celle solari. Se riusciranno a fare lo stesso con le turbine eoliche, si creerà un rischio di cluster.

—Future market

Mercati di tendenza



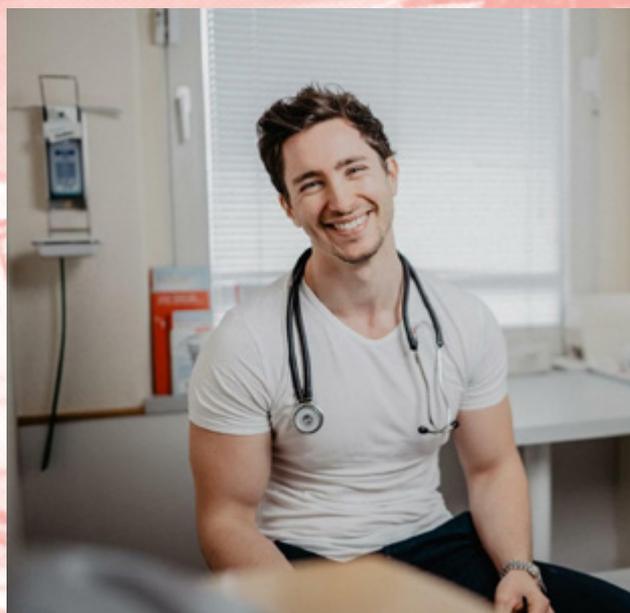
<https://docfelix.de/>
<https://www.instagram.com/doc.felix/>
<https://powdermountain.com/>
<https://www.nekohealth.com/se/en>
<https://prenuvo.com/>
<https://www.mylifeforce.com/>
<https://www.longevityinvestors.ch/>
<https://www.maximon.com/>
<https://brucewaynex.com/>

Diciamo la verità. Facile fare i soldi se ti rivolgi a quelli che li hanno. I super ricchi cercano longevità esclusiva e servizi e prodotti che pochi si possono permettere.

—Health market

Health influencer come piazzisti

L'agenzia pubblicitaria Ogilvy, uno dei giganti del settore con 500 uffici in tutto il mondo, ha appena fondato una nuova unità, come riporta il *Financial Times*. Vuole aiutare le aziende farmaceutiche a pubblicizzare i loro prodotti attraverso "influencer della salute". L'agenzia offre loro contatti con influencer preselezionati disposti a fare pubblicità "seria" ai farmaci. Doc Felix, in Germania, è uno di quei tizi che fungono da "Ferragni della salute". D'altra parte Ozempic, l'iniezione dimagrante, è diventato un bestseller attraverso i social media come TikTok con più di un miliardo di visualizzazioni. Come ovvio che sia, gli influencer nascondono volentieri gli effetti collaterali di quello che promuovono. Il mercato dei farmaci è ormai completamente svincolato dalla salute e/o etica. Più malati, più soldi. Più effetti collaterali, più altri farmaci e soldi. Altre conseguenze. Il medico di famiglia è diventato obsoleto come autorità centrale. Le persone si informano dove passano il tempo: su Instagram o Facebook. Anche l'argomentazione "Non si può vendere una cosa del genere tramite i social media" è decisamente superata. A lungo termine, il panorama mediatico sarà composto per il 95% da social media, pure per piazzare pillole.



—Netflix e Spotify docet Le idee dei miliardari digitali

Sciare con un abbonamento annuale. Reed Hastings, cofondatore di Netflix, ha investito nella stazione sciistica Powder Mountain nello Utah. Qui sta testando un modello di business completamente nuovo: 800 ettari sono stati privatizzati, il che equivale a circa un quarto dell'intera area delle piste. Per poter sciare, è necessario possedere una casa in una piccola enclave sulla montagna, oppure pagare una quota annuale tra i 30.000 e i 100.000 dollari. Il modello è considerato una novità nel settore degli sport invernali. Gli esperti di mercato si aspettano che altre stazioni sciistiche cercheranno di avviare un simile partenariato pubblico-privato. Nella stessa Powder Mountain, le attività di Hastings sono controverse: ha aumentato i prezzi delle piste pubbliche e ha abolito gli skipass gratuiti per le persone di età superiore ai 71 anni. Super salute per tutti. Daniel Ek, fondatore di Spotify, vuole ribaltare il sistema sanitario. L'idea del miliardario è che ogni persona venga scansionata una volta all'anno dalla testa ai piedi per individuare eventuali problemi di salute. L'azienda di Ek, Neko Health, ha sviluppato un proprio dispositivo a questo scopo che contiene 70 sensori diversi e assomiglia a uno scanner aeroportuale; analizza il cuore e la circolazione e fotografa la superficie della pelle. Si dice che una scansione costi 230 euro, circa un decimo del prezzo di una risonanza magnetica per tutto il corpo. Neko Health non è sola sul mercato. L'azienda statunitense Prenoivo offre un servizio simile. Alcuni medici criticano il nuovo modello commerciale, facendo presente che è tutto da dimostrare che le scansioni di massa prolunghino la vita dei pazienti.

—Theatrical retail Fare shopping come Batman

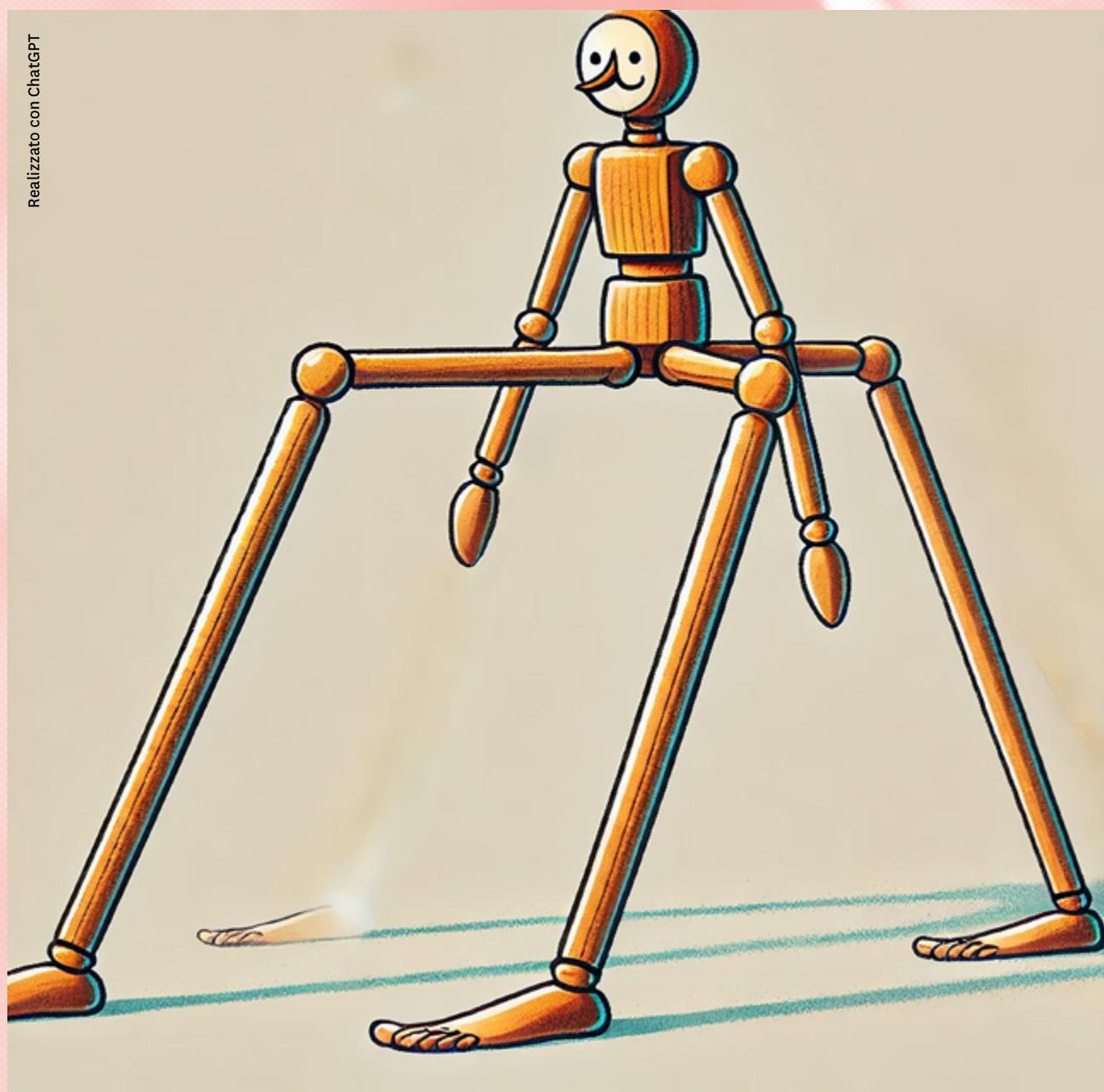
In un appartamento di lusso di Manhattan si è recentemente svolto un evento di shopping pionieristico. Una manciata di invitati ha potuto ascoltare un impianto stereo del produttore McIntosh per 750.000 dollari Usa, sul balcone c'era cognac per 55.000 dollari Usa a bottiglia, nella galleria un'auto supersportiva da 5,2 milioni di dollari Usa del produttore italiano Pininfarina. L'evento organizzato dalla Wayne Enterprises - che prende il nome da Bruce Wayne, il miliardario Batman - promuove prodotti "fighi" che Batman approverebbe. Lusso estremo e una shopping experience che fonde cinema e teatro con attori dell'ultimo film (l'Enigmista e Catwoman) che intrattengono gli ospiti. Certo, non è roba per tutti. Tali eventi non sono un'attività di massa. Ma i normali rivenditori dovrebbero rafforzare l'elemento dell'esperienza. Più la vita quotidiana diventa digitale e disincarnata, più aumenta la voglia di un piacere tangibile.



—Future topic

La domanda del mese.

Deepfake: le bugie artificiali hanno le gambe lunghe?



—Inquadramento trend

Le bugie hanno le gambe corte? No, ce le hanno lunghissime e, infatti, arrivano sempre a destinazione. Soprattutto quelle artificiali. Ma iniziamo con un primo passaggio didascalico. Per deepfake si intende la creazione di immagini, video o materiali sonori che appaiono realistici ma che sono il risultato di una manipolazione mirata. Dietro ci sono persone che utilizzano reti neurali artificiali e modelli generativi sofisticati. Già nel lontano 2019 sono stati contati 14.768 deepfake online in tutto il mondo, l'84% in più rispetto al dicembre dell'anno precedente. Oggi, l'intero corpo umano può già essere rappresentato (in modo manipolativo) in immagini in movimento non distinguibili da quello reale. Possiamo anche chiamarlo full body deepfake. Se gli sviluppi della tecnologia deepfake continueranno a progredire, è ipotizzabile che in futuro le persone possano cambiare la propria identità come un paio di scarpe. Il colore degli occhi, la statura o le caratteristiche di genere potrebbero essere modificate a piacimento in video e foto. Oltre ad aumentare l'influenza sulle strutture politiche e mediatiche, il deepfake come mezzo di manipolazione nella comunicazione quotidiana cambierebbe radicalmente il modo in cui le persone interagiscono tra loro. La società si troverebbe in un ambiente di costante sfiducia, che prima o poi potrebbe portare al collasso sociale. In un mondo del genere, non sarebbe chiaro chi si ha realmente di fronte. Anche se i falsi venissero smascherati di volta in volta, i dubbi sull'affidabilità rimarrebbero, soprattutto per quanto riguarda la propria percezione e i propri sensi. La perdita di fiducia metterebbe a repentaglio un gran numero di interazioni interpersonali, compresi i rapporti fra partner commerciali. La manifestazione dell'attuale connotazione negativa dei deepfake favorirebbe ulteriormente l'erosione della fiducia. Peccato, perché il potenziale positivo in aree socialmente rilevanti è stato finora poco discusso e diffuso dall'opinione pubblica. Per dire: le lezioni scolastiche o i musei potrebbero essere arricchiti da "testimonial deepfake" virtuali per rendere la storia più tangibile, oppure le persone mute potrebbero ricevere una "voce deepfake" udibile nella società e diventare così più inclusive. Ecco, il deepfake potrebbe anche portare a risultati positivi. Potrebbe.

—Stato dell'arte Trend già mainstream

—Domande in cerca di risposte sul trend

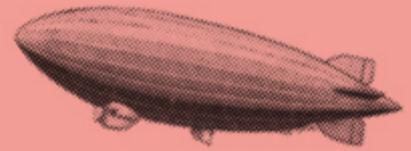
- 1) Qual è l'impatto sulla giustizia, sulla politica, sui media e sulla società quando le affermazioni non solo vengono falsificate, ma anche quando quelle vere possono essere diffuse e dichiarate credibilmente "false" (futuro post-fattuale)?
- 2) Quali sono le conseguenze personali e sociali se le persone
- perdono fiducia non solo negli altri, ma anche in sé stesse? Cosa significano i deepfake per il futuro della conoscenza?
- 3) Esistono contromisure che potrebbero essere sviluppate in futuro per riconquistare la fiducia che le persone hanno perso l'una nell'altra?

—Il (futuro) giudizio universale del trend

Che aspettarsi? Gran parte dei ricercatori, pensatori e scienziati teme che, con i software open source a basso costo, chiunque sarà ben presto in grado di produrre deepfake in modo facile e conveniente. È opinione diffusa che il problema dei deepfake si aggraverà ulteriormente in futuro. Già oggi, le foto possono essere modificate in film e video in meno di otto secondi. Un recente studio dell'Infas di Bonn (Institute for applied social sciences) ha rilevato che quasi il 40% degli intervistati ha già un basso livello di fiducia nel prossimo. Una progressiva perdita di fiducia alimentata da deepfake potrebbe mettere sottosopra (con effetti nefasti) l'intera società civile futura. Per non parlare delle aziende, fortemente e rischio. Dopo la cybersecurity siamo già alla deepsecurity.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI

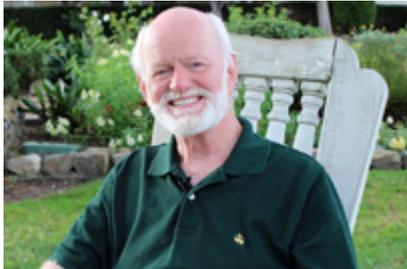


CASH TO CARD

Un ATM trasforma i contanti in una carta e non viceversa, as usual. L'azienda statunitense RedyRef produce i cosiddetti "bancomat inversi" (Reverse ATM) che accettano banconote e in cambio sputano fuori una carta di debito che viene ricaricata con il relativo importo. Per una ricarica di 200 dollari viene applicata una commissione di 3,50 dollari. Le macchinette vengono installate, ad esempio, nei pressi degli stadi sportivi e dei parchi di

divertimento, perché i gestori non accettano più contanti. Per esempio, se si vuole acquistare un hot dog al famoso Yankee Stadium di New York, lo si può fare solo con la carta di credito. RedyRef sta beneficiando di questa tendenza: la società di medie dimensioni ha venduto quest'anno il doppio delle macchine rispetto al 2023, secondo i dati del *Wall Street Journal*.

➤ <https://redyref.com/>



MARSHALLGOLDSMITH.AI

Il noto consulente Marshall Goldsmith inaugura il mercato del botconsulting con un chatbot che, grazie all'IA, clona digitalmente la voce e i suoi consigli.

➤ <https://tinyurl.com/2s4durpx>



BINITECHNOLOGIES.COM

Dove vanno i rifiuti? Lo scanner Binit risponde a questa domanda con un dispositivo in cucina che riconosce ogni oggetto. Solo per dummies.



RADIA.COM/WINDRUNNER

Mega aereo per mega turbine eoliche. Windrunner dovrebbe decollare nel 2027 e consentire l'installazione di nuovi enormi parchi eolici in aree remote.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=T53oJuUoZUc>



NINEHOURS.CO.JP

Un hotel, dove il sonno è meticolosamente monitorato, ha aperto a Tokyo. Gli ospiti dormono nelle solite anguste capsule giapponesi. Buon sonno.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=H49hPy76Svc>



STARPERY.COM

Sex Dolls che parlano con il cliente grazie a un'applicazione di IA tipo ChatGpt. Per la cinese Starpery questo crea una relazione più profonda.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=GdLd3AFkDvo>



SOJO.UK

Slow fashion sostenibile. SOJO offre un servizio di pronto intervento porta a porta per riparare vestiti con qualche piccolo problema. Sistemare anziché buttare.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=bqkhEl4avhk>

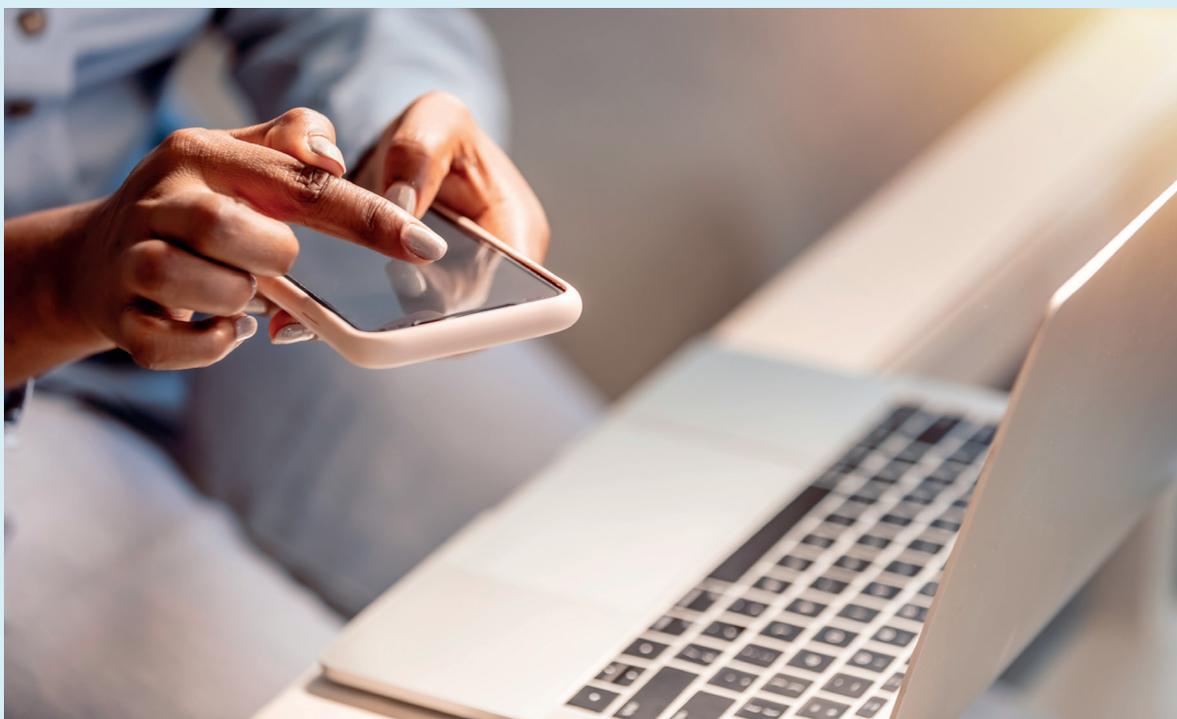


PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO: ARRIVANO NUOVI SERVIZI

Il credito spendibile nella Piattaforma gestita da Cfmt è l'ultimo tassello di un welfare contrattuale globale che guarda al benessere dei dirigenti e dei loro familiari, con indubbi vantaggi anche in termini di sostenibilità economica. Il continuo ampliamento dei servizi offerti aumenta le possibilità di personalizzazione a seconda delle esigenze

La Piattaforma welfare dirigenti terziario offre l'esclusiva possibilità di rafforzare l'unicità e il valore del welfare contrattuale ampliando le prestazioni sanitarie del Fasdac, previdenziali del Fondo Mario Negri e di un welfare globale per il dirigente e

i suoi familiari, che guarda anche alla formazione, ai servizi assistenziali e molto altro. Un valore e vantaggio che, grazie alle possibilità offerte dalla bilateralità del contratto collettivo, la rende unica e complementare alle piattaforme di mercato.





Forte di questa esclusività, la Piattaforma welfare dirigenti terziario amplia oggi i suoi servizi introducendo la possibilità di chiedere, per sé o soprattutto per i familiari, il rimborso delle spese scolastiche (rette scolastiche, università, asili nido, babysitter

ecc.), delle spese assistenziali (badanti, rette case di cura, assistenza domiciliare ecc.) e degli abbonamenti per il trasporto pubblico relativi agli spostamenti della vita quotidiana (quindi, non per i viaggi e il tempo libero). Il rimborso, che avverrà in busta paga

GLI ULTIMI SERVIZI ENTRATI NELLA PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

Vediamo in estrema sintesi il valore di questi servizi, rimandando alla Piattaforma stessa per ulteriori approfondimenti su contenuti e modalità di acquisto.



PACCHETTI SOCIO-ASSISTENZIALI E PSICOLOGO

Servizio di supporto socio-assistenziale e di sostegno psicologico, per aiutare il dirigente e i propri familiari a trovare soluzioni che favoriscano il benessere personale e familiare.

I principali servizi acquistabili:

- possibilità di matching con personale di caring qualificato e supporto alle fragilità familiari (es. badanti, babysitter, assistenti familiari e pet sitter);
- pacchetti di sedute psicologiche e counseling.



PACCHETTI DI TELEMEDICINA E TELEMONITORAGGIO

I dirigenti e le loro famiglie possono beneficiare di assistenza medica digitale e telemonitoraggio tramite i nuovi strumenti tecnologici.

Il servizio prevede due tipologie di assistenza, "standard" e "plus", che comprendono:

- presa in carico dell'utente con anamnesi e analisi dei bisogni iniziali da parte di un medico;
- accesso illimitato alla centrale d'ascolto con personale medico e infermieristico;
- pacchetto di 12 televisite mediche;
- webApp per la raccolta dei dati biomedicali;
- dispositivo medico da polso VW3-R2 per la rilevazione dei parametri biomedicali in tempo reale (solo per il servizio "plus").



RIMBORSO SPESE SCOLASTICHE, ASSISTENZIALI E PER IL TRASPORTO PUBBLICO

Servizio di rimborso delle spese sostenute dal dirigente, soprattutto per i propri familiari, relativamente all'istruzione, all'assistenza domiciliare o presso case di cura e per gli abbonamenti al trasporto pubblico.

- **La sezione rimborso spese istruzione** consente di rimborsare le spese relative alla formazione dei familiari del dirigente, dalle rette per l'asilo nido ai master di specializzazione, comprese le spese per test scolastici, mensa e di pre e post scuola.
- **La sezione rimborso spese socio-assistenziali** permette di rimborsare le spese sostenute per i servizi di assistenza ai familiari, tra cui l'assistenza infermieristica domiciliare, le rette per case di cura e di riposo e le cure palliative domiciliari.
- **La sezione rimborso spese trasporto pubblico** prevede il rimborso delle spese sostenute dal dirigente o dai familiari per gli abbonamenti nominativi al trasporto pubblico locale, regionale e interregionale.

In tutti i casi, le spese, una volta approvate, saranno rimborsate dalla propria azienda nella busta paga del mese successivo rispetto alla richiesta di rimborso.

successivamente all'approvazione della richiesta, riguarda tutte le spese previste dal regolamento e sostenute dal dirigente presso qualsiasi struttura abilitata, sia in Italia che all'estero, nell'anno solare in corso o in quello precedente rispetto alla data di inserimento della richiesta.

Quest'ultimo servizio si aggiunge a quelli introdotti a fine luglio, con pacchetti socio-assistenziali e il servizio di psicologia, di telemedicina e telemonitoraggio e ai tanti altri presenti dall'avvio della Piattaforma.

Una valorizzazione del welfare con vantaggi per dirigenti e aziende

Questa novità amplia ulteriormente le opportunità offerte dai rinnovi contrattuali del 2023 in ambito welfare per tutti i dirigenti e le loro aziende. Aumentano, infatti, i benefici e i beneficiari del welfare aziendale introdotto dal contratto dirigenti terziario e quindi il benessere di manager e famiglie, con anche indubbi vantaggi fiscali.

Già tanti dirigenti hanno destinato il loro credito welfare per il 2024 a una o più delle possibilità offerte dalla Piattaforma welfare dirigenti terziario: in non pochi casi questa innovazione ha spinto ad aumentare o introdurre da parte delle aziende la possibilità di offrire gli altri servizi di welfare aziendale, di cui all'art. 51, comma 2, del Tuir (viaggi, tempo libero...) con uno dei provider presenti sul mercato.

La soddisfazione registrata sino ad oggi da parte di dirigenti e aziende è elevata, riconoscendo anche l'importante operazione culturale di diffusione del welfare contrattuale e aziendale sottesa a questa iniziativa di Manageritalia, Confcommercio e le altre parti datoriali. Basti pensare che prima solo il 30% dei dirigenti e, ancor meno, delle aziende, aveva un welfare aziendale. A conti fatti, oltre alla qualità di quanto acquistabile, infatti, il credito welfare azzerava il costo del lavoro, diventando un importo netto più "pesante" per il dirigente e più "leggero" per l'azienda.

I servizi

Il credito welfare (da 1.000 a 1.500 euro annui a seconda del contratto) è destinato ad ogni dirigente in attività negli anni 2024 e 2025, spendibile unicamente all'interno della Piattaforma welfare dirigenti terziario affidata a Cfmt e incrementabile da accordi aziendali a favore di tutti i dirigenti.

Il credito welfare può quindi oggi essere destinato a:

- versamento al Fondo Mario Negri;

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

Il credito non speso nel 2024 verrà riportato al 2025 sommandosi a quello del nuovo anno.

Accesso alla Piattaforma per i dirigenti

I dirigenti entrano in Piattaforma dal sito Cfmt con le specifiche credenziali (codice fiscale come user id, password già in possesso o ottenibile in autonomia dal sito) e possono navigare scoprendo le opportunità e modalità di acquisto e quindi scegliere di destinare il loro credito welfare ai servizi oggi presenti.

Accesso alla Piattaforma per le aziende

L'azienda può accedere alla Piattaforma per fini amministrativi dal sito di Cfmt, utilizzando le credenziali inviate da Cfmt (user id uguale a quella del Suid e password fornita dal Cfmt); deve farlo solo quando avviene la destinazione totale e/o parziale del credito da parte del dirigente a uno o più servizi, per scaricare il pay roll e procedere poi al pagamento a favore degli enti eroganti.

Il credito welfare è caricato automaticamente e virtualmente per ogni dirigente in forza al 1° gennaio 2024 e lo sarà anche per quelli che entreranno in seguito, così come per la seconda tranche del 1° gennaio 2025. ■

È attivo il servizio di **customer care** della **Piattaforma dirigenti terziario**, al quale rivolgersi per ottenere informazioni e approfondimenti su ogni aspetto.

E-mail welfare@dirigentiterziario.it

Tel. **02 82901045**



ASSOCIAZIONI IN ASSEMBLEA

Un momento dedicato a fare il punto su obiettivi raggiunti e sfide future, con un focus su competenze e managerialità per rilanciare il Paese

Siamo pronti per il consueto appuntamento autunnale con le assemblee delle Associazioni territoriali Manageritalia, che precedono quella nazionale.

Questi incontri, che vedranno il debutto dei nuovi organi eletti nell'ultima assemblea di giugno, offrono un'importante occasione di condivisione e confronto: tra ottobre e novembre, le 13 Associazioni territoriali, insieme a quella degli executive professional, riuniranno i propri associati per fare il punto sui risultati raggiunti e tracciare le linee guida per il futuro.

Come sempre, oltre agli aggiornamenti istituzionali, ci sarà spazio per esplorare temi cruciali per i manager e i territori, spesso con la partecipazione di figure di spicco delle istituzioni e della business community.

Arriviamo a queste assemblee con un bilancio decisamente positivo, come dimostrato dal significativo aumento, nel 2024, sia dei nuovi associati (2,6%) che dei dirigenti in servizio (3,1%) con i nostri contratti. A livello nazionale e territoriale, continuiamo a supportare lo sviluppo di carriera e professionale dei manager e a valorizzarne il ruolo, collaborando con tutti gli stakeholder per stimolare la ripresa del Paese, puntando sulle competenze e sulla managerialità. Vi aspettiamo!

Vai su www.manageritalia.it/associazioni-territoriali e seleziona la tua Associazione per i dettagli su orari, location, programmi e modalità di partecipazione.

DATE DELLE ASSEMBLEE

- **25 ottobre** Manageritalia Friuli Venezia Giulia
- **26 ottobre** Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata
- **29 ottobre** Manageritalia Lombardia
- **30 ottobre** Manageritalia Veneto
- **4 novembre** Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria
- **6 novembre** Manageritalia Liguria
- **6 novembre** Manageritalia Toscana
- **9 novembre** Manageritalia Marche
- **9 novembre** Manageritalia Piemonte e Valle D'Aosta
- **9 novembre** Manageritalia Sicilia
- **11 novembre** Manageritalia Campania
- **15 novembre** Manageritalia Emilia Romagna
- **15 novembre** Manageritalia Trentino-Alto Adige
- **15 novembre** Manageritalia Executive Professional

Assemblea nazionale
Milano, Hotel Enterprise
22 e 23 novembre



LE POLIZZE LTC

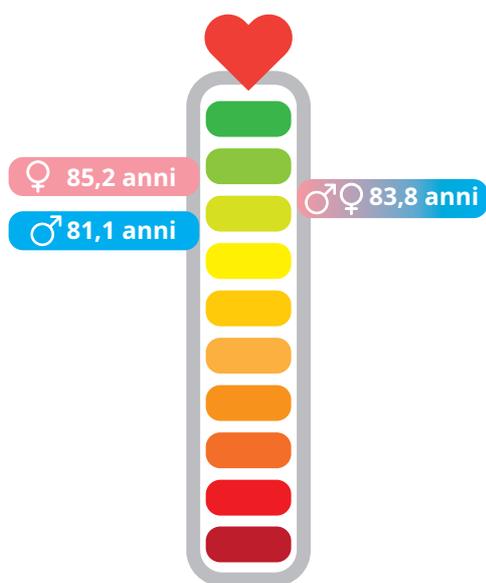
Soluzioni su misura per dirigenti, quadri, executive professional e loro familiari contro i rischi della non autosufficienza

Noi italiani siamo un popolo con un'aspettativa di vita superiore a quella di molti altri paesi. Secondo i dati preliminari Eurostat del 2023, tra gli uomini la speranza di vita alla nascita ha raggiunto gli 81,1 anni (+6 mesi sul 2022), mentre tra le donne si è riscontrato un valore di 85,2 anni, con

un guadagno sul 2022 leggermente inferiore a quello maschile (+5 mesi).

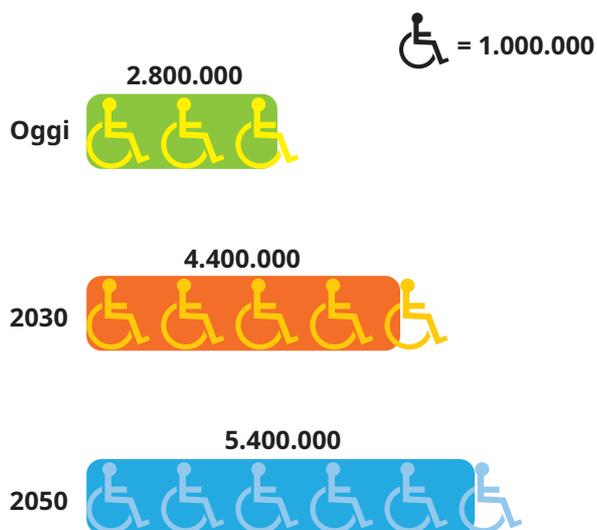
L'Italia (83,8 anni) si posiziona al secondo posto all'interno dell'Unione europea, subito dietro la Spagna (84 anni) e prima di Malta (83,6 anni), nettamente in testa tra i 15 paesi che hanno superato

SPERANZA DI VITA IN ITALIA



Fonti: Eurostat - Istat/Censis; dati al 2023

STIMA PERSONE NON AUTOSUFFICIENTI IN ITALIA



Fonti: Eurostat - Istat/Censis; dati al 2023

COSA OFFRONO LE POLIZZE LONG TERM CARE

- Detrazione fiscale fino a **1.291 €/anno**.
- Possibilità di scelta dell'importo della rendita mensile.
- Accessibilità da parte di familiari dei dirigenti in servizio, quadri, executive professional, ex dirigenti e loro familiari.
- Riconoscimento della non autosufficienza, e quindi della rendita mensile, in caso di perdita della capacità di compiere almeno 3 o 4 delle attività consuete della vita.

STIMA COSTO MEDIO BADANTI CONVIVENTI

Vitto e alloggio

€ 1.800-2.000 al mese*

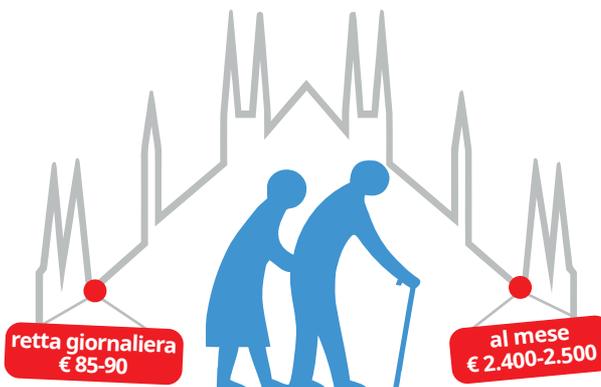


Badante sostitutiva pro-tempore**

* Includere ferie, tfr ecc.

** Durante assenze contrattualmente previste (ore di riposo giornaliero, giornata di riposo settimanale, periodo feriale).

STIMA COSTO A MILANO CASA DI RIPOSO LIVELLO MEDIO



l'aspettativa di media dell'Ue che comunque, con un 81,5%, presenta un valore superiore di oltre 5 anni rispetto all'aspettativa media di vita negli Usa, che è di 76,4 anni (Cdc di Atlanta).

L'allungamento della vita media degli italiani fa sicuramente piacere, ma lascia aperta la porta ai problemi che si presentano quando gli anni cominciano ad essere molti, a partire dai piccoli acciacchi che non impediscono, però, una vita assolutamente normale.

In altri casi, invece, gli anziani possono essere colpiti da malattie invalidanti che ne riducono le possibilità di una totale autosufficienza.

Cosa si intende per "non autosufficienza"

Gli elementi unanimemente riconosciuti per determinare il livello della non autosufficienza di una persona sono basati sull'impossibilità fisica di compiere una o più delle 6 "attività consuete della vita quotidiana" e cioè: lavarsi, nutrirsi, muoversi, vestirsi, continenza, farsi il bagno o la doccia.

Secondo il Censis, nella nostra nazione gli anziani non autosufficienti sono oltre 2,8 milioni, rappresentando circa il 20,7% degli anziani e ben l'81% del totale dei non autosufficienti, con un'incidenza del rischio che cresce con l'età e supera il 40% per gli over 80.

Il sostegno offerto in ambito pubblico è normalmente limitato (l'indennità di accompagnamento erogata dall'Inps ha un importo pari a 531,76 euro al mese) e non riesce a coprire i costi per un'assistenza adeguata.

Per avere un reale aiuto nel sostenere questi costi è possibile ricorrere alla sottoscrizione di una polizza LTC, dal termine inglese Long term care.



IL WELFARE MANAGERITALIA ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Per i **dirigenti del terziario in servizio**, fino all'età di 70 anni è attiva una polizza LTC (la prima in Italia ad essere prevista da un welfare contrattuale per una specifica categoria di lavoratori) con caratteristiche particolarmente favorevoli: in caso di non autosufficienza, l'importo della rendita netta mensile è pari a **2.582 euro** (crescente del 3% annuo) nel caso di perdita della capacità di compiere autonomamente almeno 3 delle 6 attività descritte in questo articolo (polizza più vantaggiosa di altre che fanno riferimento ad almeno 4 delle 6).

Si tratta dunque di una copertura "temporanea" in quanto è legata sostanzialmente alla durata dell'attività lavorativa (rapporto di lavoro come dirigente). Inoltre, sempre fino all'età di 70 anni è possibile mantenere attiva la polizza LTC alle stesse condizioni anche per i dirigenti non più in servizio, purché provvedano ai previsti versamenti come proscrittori volontari.

Prima di compiere 70 anni, però, i dirigenti e i proscrittori volontari possono optare per la soluzione "LTC a vita intera": a partire dai 66 anni, il pagamento del premio sarà solo fino agli 80 anni, ma la copertura assicurativa verrà garantita per tutta la vita senza ulteriori costi.

Sono polizze, queste, che intervengono in caso si verifichi l'impossibilità di compiere autonomamente una parte delle già citate 6 attività consuete della vita quotidiana e garantiscono una rendita vitalizia mensile a favore dell'assicurato.

L'offerta per familiari e altri associati

Assidir offre una risposta specifica non solo per i dirigenti, ma anche per i loro familiari (coniuge/convivente, figli) e per tutti gli altri associati a Manageritalia (quadri, executive professional o ex dirigenti) attraverso le polizze Long term care ad adesione individuale.

Queste polizze vengono costruite caso per caso e sono modulabili in funzione delle caratteristiche e delle richieste di ogni associato, o familiare di associato, che intende sottoscriverle.

In sintesi, le polizze precedentemente menzionate offrono una rendita netta mensile, vitalizia, erogata nel caso l'assicurato abbia perso la capacità di compiere autonomamente almeno 3 o 4 delle 6 normali attività quotidiane.

Inoltre, è possibile scegliere, in base alle proprie esigenze, sia l'importo della rendita netta mensile,

e conseguentemente il premio da pagare, sia la durata del piano di pagamento.

Per finire...

Non va dimenticato che tutte le polizze LTC, sottoscritte a livello contrattuale o volontariamente, consentono la detrazione fiscale del 19% del premio versato fino al limite di 1.291 euro all'anno (comprensivo delle coperture caso morte, invalidità per malattia e infortuni).

Infine, ricordiamo che l'entità del premio da versare, come nel caso delle polizze "vita", è strettamente legata all'età dell'assicurato e cresce in funzione del momento in cui si attiva la copertura.

In altre parole, visto che il premio da versare viene fissato nel momento della sottoscrizione della polizza e resta invariato per tutta la durata del piano di pagamento, prima mi assicuro e meno pago. ■

Vuoi saperne di più?
 Scrivi a info@assidir.it
 per chiedere di essere contattato
 da un nostro consulente



CASSA DE LELLIS: LA SALUTE AL CENTRO

Soluzioni di assistenza sanitaria integrativa per gli associati Manageritalia e i loro familiari

La Cassa sanitaria Carlo De Lellis, nata su iniziativa di Manageritalia nel 1998 e iscritta all'Anagrafe dei fondi sanitari, negli anni ha ampliato i propri servizi offrendo ora soluzioni di assistenza sanitaria integrativa sia a livello collettivo che individuale.

Una forte risposta alle aumentate esigenze sanitarie di persone e imprese che, anche a fronte del ritirarsi della sanità pubblica, chiedono sempre più welfare sanitario aziendale o individuale.

Il risultato è oggi un welfare più ampio e disponibile per tutte le figure manageriali e i loro familiari, a complemento di quello contrattuale per i dirigenti e a forte supporto delle maggiori esigenze sanitarie di quadri ed executive professional.

La Cassa De Lellis si avvale dell'esperienza contrattuale e di welfare di Manageritalia e del supporto tecnico di Assidir, il suo agente assicurativo. Nell'offerta, per fruire dei vantaggi derivanti dall'appartenenza a un'ampia comunità, salvo che nella forma aziendale quadri, è prevista l'iscrizione a Manageritalia.

Adesione collettiva

La Cassa De Lellis ha sempre avuto come obiettivo principale la promozione di forme di assistenza sanitaria integrativa per le aziende che vogliono garantire una forma di welfare sanitario per il proprio personale, integrativa o meno a quella contrattuale esistente.

Possono associarsi alla Cassa le aziende di qualsiasi natura e settore di attività, nonché gli enti e le



organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori autonomi.

Gli assistiti, cioè gli assicurati beneficiari dei rimborsi di spese mediche, possono essere i lavoratori dipendenti e parasubordinati delle aziende associate e i lavoratori autonomi iscritti agli enti e alle organizzazioni di rappresentanza.

Le soluzioni proposte per i dipendenti delle aziende sono due e usufruiscono dei vantaggi dell'adesione collettiva:

- **copertura completa:** per i dipendenti che non godono di altre casse o fondi di assistenza sanitaria integrativa;
- **copertura integrativa:** per i dipendenti che godono già di altre casse o fondi sanitari per effetto di accordi collettivi di lavoro riguardanti la propria categoria. In questo caso si conviene che tutte le prestazioni saranno valide unicamente per la parte di spese che il fondo lascia a carico dell'assicurato.

In entrambi i casi, le prestazioni possono riguardare il dipendente e/o i familiari (quasi mai compresi nelle casse o nei fondi di assistenza sanitaria integrativa).



Adesione individuale

La Cassa De Lellis offre, con **#SempreinSalute**, soluzioni per la salute rivolte a dirigenti, quadri, executive professional e loro familiari. Sono personalizzabili e integrabili al meglio a seconda del tipo di contratto, dipendente o autonomo, che manager e alte professionalità hanno, diventando parte integrante del welfare aziendale e/o di altre coperture personali.

L'offerta **#SempreinSalute** per dirigenti, quadri, executive professional e le loro famiglie garantisce un pacchetto di welfare sanitario integrativo, customizzato in funzione di eventuali coperture già attive, contrattuali, aziendali o individuali, con il miglior rapporto qualità/prezzo e modulabili in base alle proprie necessità professionali, personali e disponibilità.

In particolare, a seconda del target, la Cassa Sanitaria De Lellis propone con **#SempreinSalute** le seguenti coperture per manager e familiari:

- **dirigenti:** polizza integrativa alle prestazioni Fasdac (fondo sanitario contrattuale); polizza per i figli che escono dal Fasdac per limiti di età;
- **quadri:** polizza integrativa alle prestazioni QuAS (fondo sanitario contrattuale), alla quale posso-

no accedere collettivamente attraverso l'azienda o individualmente;

- **executive professional:** polizza di copertura sanitaria totale per i liberi professionisti, che possono accedere individualmente.

La Cassa De Lellis è delegata a coprire tutto l'ambito di welfare integrativo sanitario e ha per questo strutturato con **#SempreinSalute** pacchetti personalizzabili e prodotti/servizi tra i migliori oggi reperibili sul mercato, o talvolta neppure presenti, che si contraddistinguono per un rapporto qualità/prezzo unico che solo la forza di una grande collettività rende possibili. Allora, per prendersi cura a tutto tondo della propria salute, uno dei prossimi passi da compiere è contattare la Cassa Sanitaria Carlo De Lellis (info@cassadelellis.it) per partire da un checkup gratuito del proprio welfare sanitario. ■

Per informazioni generali,
visita il sito www.cassadelellis.it
oppure
scrivi una email a info@cassadelellis.it

CORSI DI FORMAZIONE

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

Team empowerment

Growing together

I vantaggi della gender equality

 **CFMT MILANO** 29 ottobre

Leader coach: essere e saper fare

Il leader coach

 **ONLINE** 6 novembre

Supereroe della delega

Leadership in pratica

 **ONLINE** 15 novembre

Personal improvement

Ottimizza il profilo LinkedIn

LinkedIn connection

 **ONLINE** 22 ottobre

La libertà nelle scelte

Altre prospettive

 **CFMT MILANO** 24 ottobre

Ideare presentazioni efficaci

Comunicare con efficacia

 **ONLINE** 30 ottobre

Organizational performance

Preparandosi a COP29

Scopri tutto ciò che avverrà alla Conferenza delle parti COP29 a Baku

 **ONLINE** 24 ottobre

La break-even analysis

Basic economics

 **ONLINE** 28 ottobre

Oltre il Bitcoin

Digital solutions

 **ONLINE** 30 ottobre

Business development

Nella mente del buyer

Il commerciale 2025

 **ONLINE** 24 ottobre

Email marketing automation

Web marketing per non addetti

 **ONLINE** 30 ottobre

La definizione del modello di business

Il business plan

 **ONLINE** 7 novembre

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

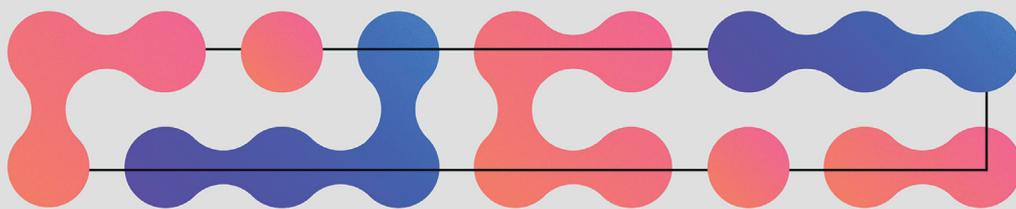
MILANO

info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA

info@cfmt.it, 06 5043053

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



AI REVOLUTION: STRATEGIE E OPPORTUNITÀ PER INNOVARE CON CREATIVITÀ

Un incontro con Hila Lifshitz-Assaf per esplorare il potenziale creativo dell'intelligenza artificiale al World Business Forum 2024 con Cfmt

Può l'intelligenza artificiale agire come catalizzatore per la creatività? E qual è il rapporto tra intelligenza artificiale e innovazione?

In collaborazione con Iseeg school of management, Anche quest'anno saremo presenti al World Business Forum 2024 organizzato da WOBI, con un evento privato esclusivo solo per i nostri dirigenti associati. Avremo il piacere di ascoltare Hila Lifshitz-Assaf, head of the artificial intelligence innovation network research center presso la Warwick Business School, nonché keynote speaker del World Business Forum.

L'appuntamento è fissato per il 14 novembre, dalle 10,30 alle 12,30, nella splendida cornice dell'Allianz MiCo Milano Congressi. I posti sono limitati, dunque affrettati e iscriviti all'evento privato direttamente dal sito di Cfmt per prendere parte a un momento di formazione unico nel suo genere.

Parleremo del ruolo dell'IA generativa e di come questa migliori le prestazioni nei compiti creativi, offrendo nuove opportunità a persone e organizzazioni. Allo stesso modo, parleremo anche delle sfide legate ai compiti analitici e di come l'IA potrebbe influenzare negativamente l'accuratezza dei risultati. L'incontro incentiverà l'adozione di strategie per implementare l'intelligenza artificiale al fine di ottimizzare i processi decisionali complessi.

Leader e organizzazioni hanno la necessità di ridefinire il proprio approccio all'IA, ma prima è fondamentale rispondere a tre domande:

- 1) Come usare l'intelligenza artificiale?
- 2) Quando usarla?
- 3) Perché usarla?

La testimonianza di Cosimo Accoto

Oltre all'intervento di Hila Lifshitz-Assaf, avremo la preziosa testimonianza di Cosimo Accoto, filosofo digitale, innovatore culturale, research affiliate (MIT). Esploreremo le frontiere ingegneristiche della nuova terraformazione del pianeta Terra. Si partirà dalle quattro forze terraformanti (programmazione, automazione, predizione, simulazione) per poi allargare lo sguardo oltre l'intelligenza artificiale, dando valore a evoluzioni e incroci tra discipline e soluzioni ingegneristiche come quantum AI, crypto robotics, digital biology e material intelligence. A moderare l'evento ci sarà Barbara Carfagna, giornalista Rai, autrice e conduttrice del programma "CODICE. La vita è digitale".

Scopri di più e iscriviti a questo appuntamento unico:

https://bit.ly/CFMT_Wobi2024

Per info: Luisa Panariello luisa.panariello@cfmt.it

AI Revolution: strategie e opportunità per innovare con creatività

Incontro con **Hila Lifshitz-Assaf**

14 novembre ⌚ dalle 10,30 alle 12,30

Allianz MiCo Milano Congressi e in diretta streaming



cfmt30

Hanno collaborato a questo numero

Luca Baiguini è docente alla Polimi Graduate School of management. I suoi interessi di ricerca comprendono i processi decisionali nelle organizzazioni, la negoziazione e il conflitto e le dinamiche di potere nelle organizzazioni. È autore di tre libri. **(36)**

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'insero Dirigibile. **(63)**

Luca Brambilla è direttore dell'Accademia di comunicazione strategica, società specializzata in master per executive e consulenza su comunicazione e negoziazione. Insegna come docente nelle università e business school più importanti d'Italia. **(34)**

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(59)**

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

Sara Magliocca, consulente di carriera di XLabor. **(42)**

Nicola Spagnuolo, direttore di Cfmt. **(14)**

Raffaella Villa, executive coach, vanta oltre 20 anni di esperienza in grandi realtà multinazionali, ricoprendo ruoli manageriali fino ad entrare nel leadership team di Microsoft Italia. Dal 2014 accompagna i manager nei loro percorsi di sviluppo e messa a frutto dei loro punti di forza. A gennaio 2024 ha pubblicato il libro *I tuoi punti di forza*, edito da Franco Angeli. **(56)**

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. **(62)**

Mauro Rocco, responsabile comunicazione e relazioni esterne. **(30)**



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

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

Grafica

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

Stampa

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

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

Associato all'USPI



Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
ottobre 2024 è di 44.635 copie

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

**Qui
potremmo
mettere la foto
di una modella
dal sorriso
perfetto...**

... ma preferiamo concentrarci
sull'**ortodonzia per i vostri denti.**



**Centri
Implantologici
Tramonte**

I vostri 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 · centroimplantologico@tramonte.com



**Convenzione
diretta
FASDAC**