

DIRIGENTE

N. 11 NOVEMBRE 2024

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

INTERGENERAZIONALITÀ IL GUSTO DI COLLABORARE



MANAGEMENT
Arrivano
i contrarians

LUCA ZAIA
Veneto: una regione
sotto i riflettori

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)



**Dopo i 50 anni,
i denti
mancanti
sono davvero
un problema?**

**Scopriilo
qui:**



**Salute e qualità della vita:
l'implantologia a carico immediato
restituisce i denti e molto di più.**

Scegli di metterti in buone mani.



**Centro
Implantologico
Tramonte®**

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

**Convenzione
diretta
FASDAC**

I PRIMI 100 GIORNI: TRASPARENZA, CONDIVISIONE E INCLUSIONE

Sono passati 100 giorni, al netto di ferie e fine settimana, dall'inizio del mio mandato come presidente della Federazione. Un periodo breve ma intenso, durante il quale ho avuto il privilegio di lavorare a stretto contatto con molti colleghi per gettare le basi di un nuovo percorso di crescita per Manageritalia.

In questi 100 giorni, abbiamo affrontato le sfide con determinazione, forti di tre principi fondamentali: trasparenza, condivisione e inclusione. Ho voluto da subito rafforzare il dialogo tra la giunta e tutte le Associazioni territoriali, affinché ogni decisione presa sia frutto di una collaborazione autentica.

Uno dei primi passi è stato chiarire e rendere partecipativo il processo decisionale. Il piano annuale della giunta, che guida le attività della Federazione, è stato arricchito dal contributo dei territori, permettendoci di lavorare con obiettivi chiari e condivisi, garantendo trasparenza e verificabilità di ogni azione.

Per costruire un futuro solido è essenziale ascoltare e valorizzare ogni voce all'interno della nostra Organizzazione. Con questo spirito, abbiamo organizzato subito un "Manageritalia Camp", un momento di dialogo aperto per discutere e definire il piano di mandato per i prossimi anni. Questo evento si è rivelato un esempio straordinario di come, lavorando insieme, si possano trasformare le idee in azioni concrete.

Consci che la formazione continua è un pilastro fondamentale per il nostro futuro, abbiamo avviato un piano formativo su tre livelli, rivolto a rafforzare le competenze di chi ha incarichi di governance, offrendo strumenti concreti per affrontare le respon-

sabilità politiche e legali con maggiore consapevolezza.

Come previsto dal programma, abbiamo eliminato i doppi incarichi, aprendo a una partecipazione più ampia all'interno del nostro sistema decisionale. Completando la revisione delle nostre società di sistema, abbiamo introdotto figure chiave, come il responsabile amministrativo centrale e i direttori generali, per garantire una governance stabile e professionale, indipendentemente dai cambiamenti politici.

Sul piano contrattuale, abbiamo rinnovato e migliorato la Convenzione Antonio Pastore, che entrerà in vigore dal 1° gennaio 2025. Inoltre, abbiamo rafforzato la nostra relazione con Cida, la Confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità di cui siamo una parte importante, e ridefinito gli obiettivi della nostra fondazione Prioritalia, per garantire un'azione più coordinata e incisiva in ambito sociale.

Il percorso intrapreso è sfidante e confida nelle capacità e nel desiderio di ognuno di voi di contribuire al successo della nostra Federazione. La passione e l'impegno di tutti noi faranno la differenza per rafforzare il rapporto con i territori e la nostra credibilità. Questo è solo l'inizio: il cammino che abbiamo davanti richiederà ancora tanto lavoro, ma sono sicuro che, insieme, raggiungeremo obiettivi ambiziosi. Vi invito pertanto a continuare a partecipare attivamente, condividere le vostre idee e a collaborare per costruire un futuro solido e prospero per Manageritalia.

Marco Ballarè

marco.ballare@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia





fmt next

FUTURE
MANAGEMENT
TOOLS

**fmt—next
summit /02**

cfmt30

THE CONTRARIANS

COME STANNO
VERAMENTE
LE COSE?

IL FUTURO CONTROMANO

**PER VEDERE QUELLO CHE GLI
ALTRI NON OSANO VEDERE.**

**10 DICEMBRE 2024
14.30-19.30**

**MUSEO NAZIONALE
SCIENZA E TECNOLOGIA
LEONARDO DA VINCI
VIA SAN VITTORE 21 MILANO**

**EVENTO IN PRESENZA
E IN STREAMING**

OGGI IL RISCHIO È DI NON SAPERE
GUARDARE OLTRE LA NARRAZIONE
MAINSTREAM E DUNQUE DI NON SAPERE
IN CHE DIREZIONE VANNO VERAMENTE LE
TENDENZE E, PEGGIO ANCORA, IL FUTURO.
THE CONTRARIANS È PENSIERO CRITICO
NELLA SUA FORMA PIÙ EFFERVESCENTE.
CONTROSCENARI, CONTROANALISI,
CONTROTENDENZE, PER I CONTRARIANS
LEADER DI DOMANI. PERCHÉ TUTTO SARÀ
MOLTO, MA MOLTO DIVERSO.

CONTRARIANS SPEAKERS:

**THOMAS BIALAS
SEYDA CANEPA
LUCA DE BIASE
ANDREA GRANELLI
WALTER QUATTROCIOCCHI**

**E CON LA PARTECIPAZIONE DI:
MATTHIAS HORX**

**CONDUCE:
VALERIA CIARDIELLO**



Per partecipare

in presenza:
<https://tinyurl.com/4fka7nsf>
in streaming:
<https://tinyurl.com/2nntcbbn>

Prendi parte al secondo
Fmt Next Summit
www.cfmt.it
Per un contatto diretto: Margherita Amati
margherita.amati@cfmt.it - t. 02.54063126



DIRIGENTE

è online su  **issuu**

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

Primo piano

- 6** Generazioni al lavoro
- 8** *Intervista a Luca Solari* - Ascolto, rispetto, potere: i must per un equilibrio generazionale
- 11** *Intervista a Francesca Giraudo* - Giovani: strategie per attrarli e trattenerli
- 14** *Intervista a Pasquale De Palma* - Collab generation

Management

- 16** Arrivano i contrarians

Economia

- 22** I porti italiani nel contesto europeo

Manageritalia

- 24** Un Camp per costruire insieme il futuro
- 29** Women on Board: terza edizione al via
- 36** Genitorialità condivisa: il nostro appello alla politica

Interviste

- 32** *Luca Zaia* - Veneto: una regione sotto i riflettori
- 40** *Donato Di Nella* - L'evoluzione strategica di Vodafone Business

Eventi

- 42** Buone pratiche per il turismo
- 48** Motore Italia Liguria

Focus

- 50** *Raffaele Bruzzo, Matteo Colombini, Alessandro Pitto* - Imprese, manager e territori

Sanità

- 54** Il futuro della telemedicina

RUBRICHE

46 Osservatorio legislativo

58 ROI to read

64 Arte

65 Letture per manager



Manageritalia

Servizi

- 75** AskMit: consulenza online qualificata in 48h

Assidir

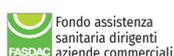
- 78** Polizze vita: designazione e aggiornamento dei beneficiari

Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** Magnifica instabilità. Il manager equilibrista



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



GENERAZIONI AL LAVORO

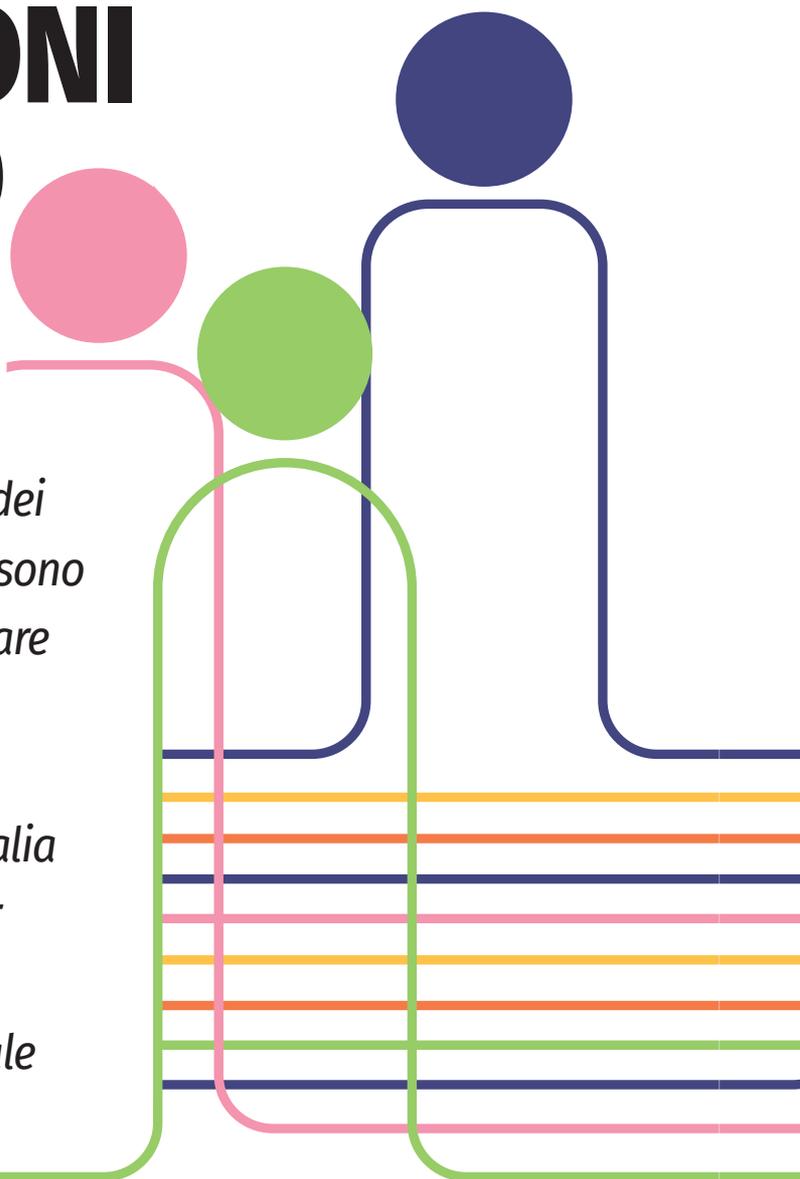
Quali sono le priorità e i bisogni dei lavoratori di ogni età e come possono essere soddisfatti senza penalizzare le esigenze di produttività e competitività delle aziende? Un'opportunità su cui Manageritalia punta da tempo, in cui i manager hanno un ruolo determinante, e che affrontiamo con uno speciale

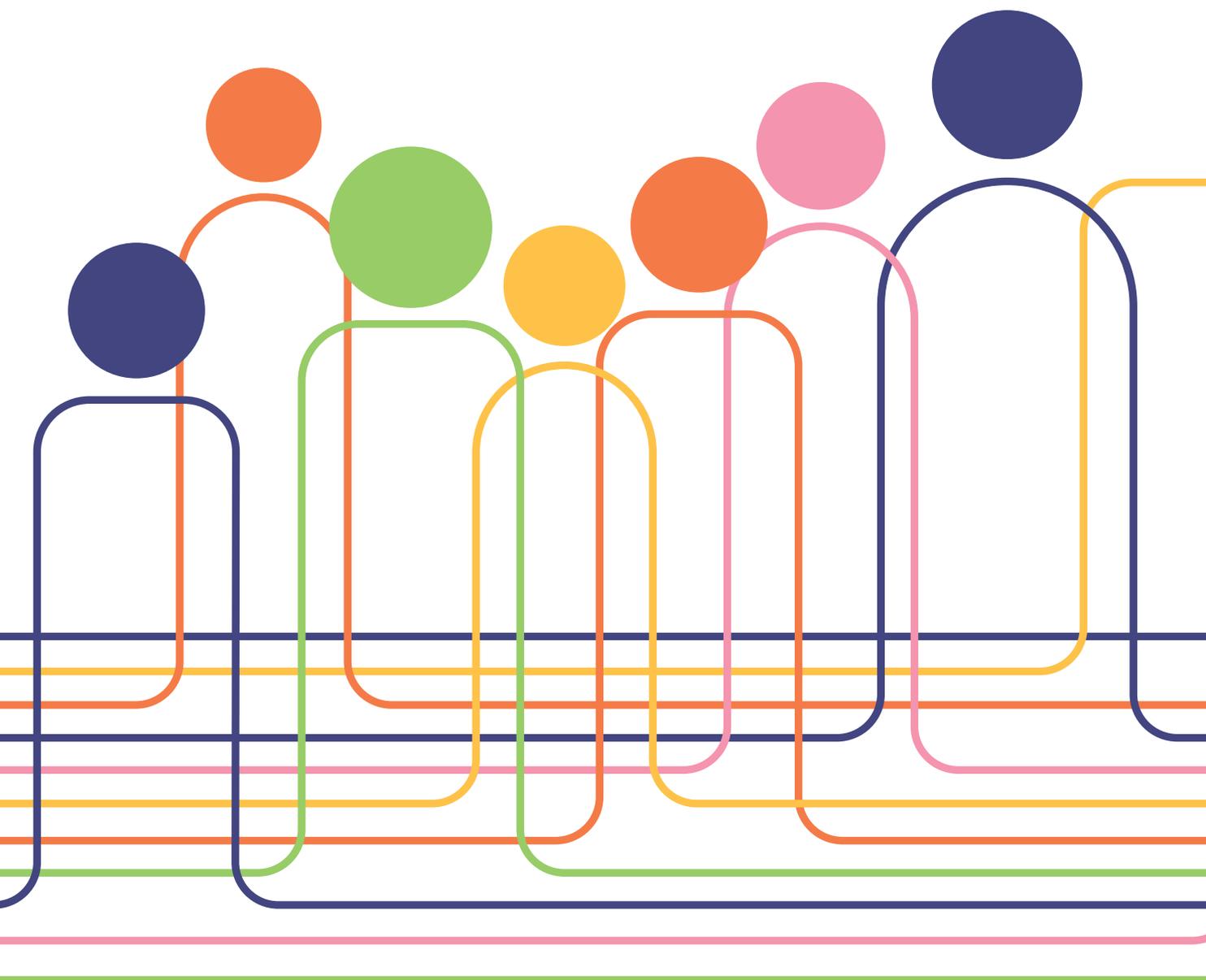
In un ambiente lavorativo sempre più variegato, Baby boomer, Generazione X, Millennials e Generazione Z convivono, portando con sé valori, aspettative e obiettivi diversi. Comprendere le loro priorità nell'approccio al lavoro e nella scelta di un'azienda è fondamentale per creare un ambiente positivo ed equilibrato, capace di attrarre e trattenere i migliori talenti.

Secondo una recente indagine di Randstad Workmonitor, realizzata in oltre 30 paesi e rivolta a persone tra i 18 e i 67 anni, tra i fattori determinanti nelle preferenze di ogni generazione è emerso l'equilibrio tra lavoro e vita privata, la retribuzione, la stabilità, la realizzazione professionale, la flessibilità di orario, i giorni di ferie, la formazione, l'as-

sicurazione sanitaria, le opportunità di crescita, le politiche di congedo parentale, i valori aziendali e la possibilità di lavoro da remoto. Tutti elementi che da anni sono al centro dell'azione di Manageritalia, sia a livello di innovazione del contratto dirigenti del terziario, sia di obiettivo del ruolo e dell'azione manageriale per cambiare in meglio l'organizzazione e il mondo del lavoro. Per farlo sviluppiamo informazione e cultura e lavoriamo per far accadere le cose, anche attraverso azioni e servizi volti a supportare i propri associati e le aziende, la società tutta.

Secondo i risultati della ricerca, Millennials e Gen Z attribuiscono grande importanza alla flessibilità, sia in termini di orario sia di luogo di lavoro, ponendo come priorità





l'equilibrio tra vita professionale e personale. A loro interessa la possibilità di lavorare da remoto e accedere a continui percorsi di apprendimento, aspetti che ritengono essenziali per una crescita professionale soddisfacente. Al contrario, la GenX e i Baby boomer tendono a privilegiare stabilità e tradizione lavorativa, pur riconoscendo il valore della flessibilità.

Queste differenze evidenziano l'importanza per i datori di lavoro di adottare strategie di gestione del personale più personalizzate che tengano conto delle diverse priorità e aspettative di tutti i lavoratori. Adeguare le politiche lavorative alle esigenze di ogni generazione può, infatti, aumentare la soddisfazione e la fidelizzazione dei talenti,

creando un ambiente lavorativo più inclusivo e produttivo, capace di valorizzare la ricchezza della diversità generazionale.

Per tracciare un quadro più chiaro delle strategie da adottare affinché tutti i lavoratori, insieme alla futura Generazione Alpha (nati tra il 2011 e il 2025) possano collaborare al meglio, abbiamo intervistato Luca Solari, professore di Organizzazione aziendale e advisor all'Università degli studi di Milano. Nelle pagine che seguono, anche la testimonianza di due aziende virtuose, Ernst & Young e INC PR Agency Content First, che hanno implementato efficaci strumenti e metodologie, creando tra i lavoratori una piena collaborazione intergenerazionale. ■



ASCOLTO, RISPETTO, POTERE: I MUST PER UN EQUILIBRIO GENERAZIONALE

Il lavoro sta attraversando una fase di forte trasformazione che le diverse generazioni affrontano in modi completamente diversi. Con Luca Solari, professore di Organizzazione aziendale e advisor all'Università degli studi di Milano, proviamo a tracciare un quadro della situazione per capire quali strategie adottare perché Baby boomer, Generazione X, Millennials e Generazione Z possano collaborare al meglio.

Enrico Pedretti



Come è vissuto oggi il lavoro in generale e in particolare dalle varie generazioni?

«Il lavoro sta attraversando una fase di forte trasformazione che riguarda sia i contenuti in relazione agli impatti delle tecnologie, sia il ruolo che ad esso attribuiamo. Questa trasformazione è difficile da inquadrare perché fa riferimento a schemi nuovi anche per la ricerca. Da una logica di più o meno serena accettazione dello status quo siamo passati a un continuo giudizio, anche molto deciso. Permane, forse, un diverso ritegno nell'esprimersi in modo franco e aperto da parte delle generazioni più mature. C'è anche maggiore pazienza nell'attendere che le cose si sistemino. I giovani risultano più trasparenti e a volte più intransigenti rispetto all'ambiguità del contesto lavorativo».

Cosa serve in azienda per motivare e coinvolgere tutti, per ingaggiarli davvero verso un obiettivo comune?

«Per molto tempo la gerarchia ha rappresentato uno strumento valido non solo per coordinare il lavoro, ma anche per plasmare i sistemi di valore e allineare le persone. La sua crisi rende necessario impostare i processi di comunicazione e di influenza su una logica di condivisione. Per farlo, però, non basta richiamare modelli e analogie come quelli del team sportivo o della famiglia: occorre costruire l'adesione ogni giorno, con apertura al confronto e capacità di accettare anche il dissenso. Questo è urgente, perché molti dei modelli che vengono utilizzati non parlano il linguaggio di generazioni che spesso possono, ad esempio, associare alla famiglia l'idea di disfunzionalità e non quella romantica di rifugio sicuro».



Luca Solari, professore di Organizzazione aziendale e advisor all'Università degli studi di Milano.

Come far collaborare al meglio le persone?

«Nella storia dell'uomo non abbiamo mai avuto strumenti di collaborazione così potenti. Le tecnologie digitali e quelle di trasmissione rendono possibile una relazione di collaborazione a distanze siderali. Non solo, la digitalizzazione tiene traccia delle nostre interazioni e ci aiuta a coordinarci. Se ciò non avviene, quindi, dobbiamo indirizzarci verso aspetti che riguardano la volontà di collaborare, la presenza di conflitto personale o di potere, codici di interpretazione della comunicazione non ben allineati. Vedo meno il tema del conflitto intergenerazionale, o quanto meno non lo vedo diverso da quello che le organizzazioni hanno saputo superare in tante altre fasi della loro storia».

Come deve cambiare l'organizzazione del lavoro per mettere le persone di ogni generazione, genere e grado, di dare il me-

glio, aumentando benessere, produttività e competitività?

«Uno degli aspetti più interessanti della società che viviamo è la frammentazione, anche dei riferimenti sociali. Questo rende più difficile cogliere appieno le esigenze delle categorie con cui aggregiamo le persone. Sebbene lo si faccia, risulta sempre più scorretto ritenere che le diverse generazioni siano omogenee. Al punto che talvolta sembra che l'eterogeneità sia maggiore dentro le singole categorie generazionali che tra ognuna di esse. I singoli Boomer e Generazione X, che risultano i più anziani, faticano a riconoscersi in sistemi di valori fortemente allineati, anche se per abitudine usano queste categorie nelle loro analisi. Il mio consiglio a chi gestisce le organizzazioni è di uscire da queste semplificazioni e dare ascolto individualizzato a tutte le persone perché, forse, il vero discrimine riguarda caratteristiche

«Per molto tempo la gerarchia ha rappresentato uno strumento valido non solo per coordinare il lavoro, ma anche per plasmare i sistemi di valore e allineare le persone. La sua crisi rende necessario impostare i processi di comunicazione e di influenza su una logica di condivisione. Per farlo occorre costruire apertura al confronto e capacità di accettare anche il dissenso»



che fatichiamo a cogliere. Risulta interessante, ad esempio, quello che stiamo scoprendo sulla neurodiversità, tema messo al centro di nuovi modelli di gestione da organizzazioni come Booz Allen e Bank of America».

Qual è il ruolo dei manager oggi, cosa devono fare e se e come devono cambiare?

«Mai come oggi fare il manager significa mantenersi informati su quello che ci circonda. Siamo in una fase storica nella quale la sperimentazione nelle organizzazioni ha raggiunto livelli impensabili. Ogni giorno, testate come il *Wall Street Journal*, *The Economist* e il *Financial Times* presentano nuove idee su come organizzare il lavoro, gestire i collaboratori e crescere personalmente. Non possiamo concentrarci solo su quel poco che ogni singola organizzazione può fare. Sta a noi recuperare spazi di lettura, incontro, scoperta e confronto. Una piccola provocazione: parlare meno e ascoltare di più. Anche nei convegni, dove sembra che a dominare sia la necessità di far vedere cosa facciamo. Tutto questo è ancora più vero per i processi che riguardano il cambiamento demografico della forza lavoro».

Ci sono dei casi virtuosi, e quali?

«Citavo poco fa Booz Allen e Bank of America, ma in generale i casi virtuosi sono quelli di organizzazioni che aumentano lo spazio per l'espressione della propria libertà e delle proprie esigenze all'interno dei contesti di lavoro. Serve molta tolleranza in un mondo nel quale sembra difficile trovarla. A fronte di un rigurgito di normatività, nelle organizzazioni si deve creare una zona franca che ci consenta di esprimerci. Senza libertà difficilmente può esserci crescita e collaborazione».

Quindi, da dove partiamo e per arrivare dove?

«L'osservazione senza giudizio, ma con la passione di ciò che ci appare nuovo è, per la mia esperienza, la strada migliore per comprendere le nuove generazioni e, in generale, un mondo che ci sta cambiando attorno. Lo vedo nel rapporto con i miei studenti e i collaboratori. Si aspettano rispetto, ma con una connotazione diversa da quella della mia generazione. Il rispetto era attribuito all'esperienza e anche all'età anagrafica, mentre oggi va declinato in ogni relazione e passa per l'ascolto, anche quando siamo convinti di sapere di più e meglio. Al di là di poter essere piacevolmente sorpresi, come mi accade spesso anche in aula, potremo costruire un rapporto di vera legittimazione, che, rispetto al passato, dobbiamo conquistare e meritare, non ci viene regalata».

Arriveremo a ridare senso e capacità di realizzazione al lavoro di tutti? Lei ci crede? E, se sì, perché?

«Una domanda molto difficile a cui rispondere in chiusura di questa conversazione. Personalmente sono stato influenzato da utopie positive nelle quali la quadra di cui si parla sembrava possibile: penso a capolavori di fantascienza televisiva come *Star Trek* o *Doctor Who*. Il problema, a mio avviso, rimane sempre lo stesso e ha a che fare con la gestione del potere. Molte delle difficoltà che viviamo non sono legate alla possibilità di ridare senso e capacità di realizzazione al lavoro di tutti, ma all'accettare che per farlo dobbiamo rinunciare a una parte del nostro potere. Sono tutto fuorché un seguace affascinato di teorie collettiviste, ma penso che ci sia lo spazio per un modello più democratico e libero di governo delle organizzazioni».



Giovani: strategie per attrarli e trattenerli

Ernst & Young è un'azienda giovane, con un'età media di circa 32 anni. Francesca Giraud, Europe west deputy talent leader, Italy human resources director, ci racconta le leve di talent attraction e retention e le strategie messe in campo per una piena collaborazione intergenerazionale.

I giovani sono la linfa vitale della vostra attività. Come li attraete e trattene?

«Ernst & Young assume più di 1.500 neolaureati da università in tutta Italia, con un equilibrio di genere praticamente perfetto. Si parte da uno stretto rapporto con scuole e università, che comprende attività di orientamento, corsi offerti dai nostri professionisti e attività di employer branding, compresa l'individuazione di campus ambassador: studenti formati da noi che portano la conoscenza dell'azienda presso altri studenti. Ogni anno offriamo più 1.600 tirocini e apprendistati per facilitare l'ingresso in azienda. EY investe poi in formazione, con un minimo di 50 ore annue di media, programmi di sviluppo personalizzati e percorsi di carriera chiari. Le iniziative di wellbeing sono fondamentali per assicurare che i giovani si sentano soddisfatti e motivati a rimanere in azienda. Questo unitamente alla loro "mobilità»

zione" rispetto ad attività a impatto sociale, come la tutela dell'ambiente e il trasferimento di competenze imprenditoriali in territori svantaggiati».

Che visione hanno del lavoro e come riuscite a ingaggiarli davvero?

«I giovani vedono il lavoro come un'opportunità per crescere, imparare e fare la differenza. Tuttavia, non è la loro unica priorità: famiglia, amicizie e benessere giocano un ruolo altrettanto importante. Diventa dunque importante trasferire il senso del lavoro. EY ingaggia i giovani offrendo un ambiente di apprendimento continuo, con progetti stimolanti e significativi che permettono di mettere in pratica le competenze acquisite e di svilupparne di nuove. Il tutto in un clima dove fare squadra e il cooperare sono elementi distintivi. Per questo abbiamo sponsorizzato uno Young leadership board che dialoga



Francesca Giraud, Europe west deputy talent leader, Italy human resources director di Ernst & Young.



direttamente con la leadership sui temi più importanti e strategici, come la trasformazione legata all'IA e la revisione degli spazi di lavoro post pandemia. Questo ci consente di ascoltare le idee dei giovani e coinvolgerli attivamente nei processi decisionali, creando un senso di appartenenza e responsabilità».

La visione del lavoro tra le varie generazioni cambia. Quali strategie adottare per farle collaborare insieme, minimizzando i conflitti e massimizzando i benefici?

«EY è un'azienda giovane, con un'età media di circa 32 anni. Non mancano tuttavia le sfide per far dialogare le diverse generazioni, in particolare la partnership con i professionisti alla prima esperienza lavorativa. Per facilitare il dialogo e la collaborazione intergenerazionale, EY ha innanzitutto creato un ambiente di lavoro inclusivo e flessibile, che rispetti e accolga le esigenze e aspettative delle varie generazioni, massimizzando i benefici della diversità generazionale. L'attività consulenziale e di progetto promuove inoltre una naturale coesione di team, con un mentoring continuo e reciproco. I professionisti più senior condividono le loro competenze tecniche, di

vendita e di gestione delle relazioni interpersonali con i colleghi più junior, mentre questi ultimi offrono una sorta di mentoring inversa sulle competenze tecnologiche più recenti, creando così un ambiente di apprendimento reciproco».

Qual è il ruolo dei manager per una nuova organizzazione del lavoro?

«I manager hanno un ruolo cruciale nel guidare e supportare i team, promuovendo una cultura di feedback continuo e sviluppo professionale, in una logica di "crafting" leadership, ovvero una leadership che plasma il lavoro sulle competenze e attitudini del singolo professionista. Un'organizzazione del lavoro flessibile, basata su agilità e collaborazione, permette ai manager di essere più vicini ai propri team, facilitando comunicazione e innovazione. Questo richiede nuove competenze e un maggiore investimento da parte dei manager stessi, che devono essere accompagnati e supportati dall'azienda in questo percorso. Per questo EY investe in modo importante nella formazione manageriale e di leadership, competenze in continua evoluzione anche grazie alle esigenze espresse dai giovani professionisti».

GENERAZIONI AL LAVORO: SFIDE O OPPORTUNITÀ?

La parola al team people consulting di Ernst & Young, che ogni giorno si occupa di persone e strategie aziendali

Oggi sul lavoro convivono quattro generazioni. È una situazione nuova o è sempre stato così?

«È una situazione recente, poiché in passato non c'era una sovrapposizione così marcata tra le diverse fasce d'età. Il calo demografico e l'aumento dell'età pensionabile – le persone lavorano più a lungo e ritardano il pensionamento – hanno portato a un invecchiamento della forza lavoro, con il 35% dei lavoratori italiani che oggi ha più di 50 anni. Parallelamente, la digitalizzazione e l'obsolescenza delle skill tecniche spinge le aziende a ricercare nuove competenze e profili: la Gen Z rappresenterà entro il 2025 il 27% della forza lavoro nei paesi Ocse (World Economic Forum, 2022)».

È un'opportunità o una minaccia?

«La diversità di valori, credenze e approcci al lavoro, che rischiano di condurre a difficoltà di integrazione, può portare a vivere l'intergenerazionalità come una minaccia. In realtà, se gestita correttamente, rappresenta un vantaggio competitivo per le aziende, grazie alla valorizzazione delle distintività di ciascuna generazione.

Ad esempio, quelle più giovani, come la Gen Z, sono portatrici di competenze digitali, una differente visione del work-life balance e un'attenzione alla sostenibilità; le generazioni più mature, come Baby boomer e Gen X, si contraddistinguono per il senso di appartenenza, intraprendenza ed esperienza. L'integrazione di tali dimensioni attraverso la collaborazione intergenerazionale assicura una maggiore prontezza al cambiamento e innovazione, che si traduce nel miglioramento delle performance aziendali».

Cosa differenzia la visione del lavoro tra queste generazioni?

«Le differenze generazionali si manifestano principalmente nelle aspettative verso il lavoro e l'organizzazione. La Gen Z valorizza l'equilibrio tra vita privata e lavorativa, cerca scopi personali e apprezza la flessibilità. I Baby boomer e

Gen X, invece, tendono a vedere il lavoro come una fonte primaria di realizzazione e successo. Tuttavia, non sono così diverse: condividono valori come rispetto, trasparenza e collaborazione, elementi cardine all'interno del concetto di psychological safety, ossia un ambiente che permette l'espressione libera di idee, opinioni e proposte innovative e che rappresenta un principio fondamentale per favorire la collaborazione».

Mentoring e reverse mentoring sono utili per favorire la collaborazione?

«Il mentoring tradizionale può aiutare i giovani a sviluppare competenze professionali attraverso l'esperienza dei colleghi più senior. Al contempo, il reverse mentoring consente ai più giovani di condividere le nuove tecnologie e di trasmettere la propria visione innovativa. Ci sono anche altre metodologie, più proattive, che favoriscono la collaborazione: quelle basate sull'approccio open innovation, ad esempio, possono rappresentare dei momenti di confronto su una tematica particolare tra diverse generazioni, favorendo l'innovazione in una logica bottom-up. Questi approcci incentivano il trasferimento bidirezionale di conoscenze e creano uno spazio di confronto che aumenta l'engagement e il senso di appartenenza».

Come incide sull'azienda una buona o cattiva collaborazione tra generazioni?

«Se la collaborazione tra generazioni avviene nel migliore dei modi, si crea un ciclo virtuoso in cui l'azienda diventa un ecosistema inclusivo e resiliente, incidendo su esiti positivi come benessere e produttività. Al contrario, un contesto culturale che accentua le differenze a discapito dell'ascolto conduce a fenomeni di isolamento o group-thinking, limitando il pensiero creativo. In questi casi, bisogna ripartire creando una cultura inclusiva, in cui più che il cluster o il gruppo di appartenenza venga valorizzata la persona nella sua unicità».



Collab generation



Le generazioni presenti oggi in azienda hanno approcci al lavoro a volte molto diversi. Con Pasquale De Palma, presidente e ceo di INC - Pr Agency Content First, proviamo a individuare strumenti e metodologie per far collaborare al meglio Boomer, Gen X, Millennials e Gen Z.

Pasquale De Palma, presidente e ceo di INC - Pr Agency Content First.

Oggi sul luogo di lavoro convivono quattro generazioni. Per un'azienda è un'opportunità o una minaccia?

«Non ho alcun dubbio che sia una gran bella opportunità. Vedere la nostra agenzia popolata da persone di generazioni diverse è una continua fonte di stimolo. Siamo una società di consulenza che fornisce servizi altamente qualificati in un'arena, quella della comunicazione d'impresa, attraversata da grandi cambiamenti e che diventa sempre più complessa. I nostri manager e le nostre persone più senior trasmettono esperienza, visione, attenzione alla qualità della delivery (che spesso è nei dettagli), mentre i più giovani portano in agenzia un'attenzione maggiore alla sostenibilità (economica, sociale, ambientale) e al benessere, oltre alla loro creatività e la capacità di cogliere le tendenze emergenti, skill che nella nostra professione sono sempre più rilevanti. Se mettiamo insieme questi aspetti, ne viene fuori un luogo di lavoro dove convivono alta qualità professionale e attenzione massima alle persone».

Si tratta di una situazione nuova, almeno in parte, rispetto al passato. Perché questa differenza oggi è così marcata?

«Nella nostra realtà abbiamo sempre assistito a un confronto tra generazioni diverse, tra profili senior e junior.

Sicuramente questo scambio è oggi ancora più evidente, sia perché sono aumentate le generazioni a confronto nello stesso ambiente lavorativo, sia – e forse soprattutto – perché è aumentato il tasso di diversità fra generazioni rispetto a come vivono il mondo del lavoro. Ad esempio, dalla nostra esperienza sul campo rileviamo che, mentre i Baby boomer sono più focalizzati sulla stabilità e propensi alla carriera, i nostri Millennials danno grande valore all'equilibrio tra vita privata e professionale; i Gen Z, invece, sono molto attenti alle opportunità di crescita personale e a un ambiente di lavoro inclusivo, ispirato all'ascolto e al rispetto delle diversità».

Da cosa si dovrebbe partire per far collaborare generazioni con visioni del lavoro differenti?

«Per assicurare collaborazione tra le persone, credo sia necessario mettere insieme ascolto e inclusione, formazione e flessibilità. Ed è quello che cerchiamo di assicurare nella nostra realtà. Quest'anno abbiamo condotto la nostra prima indagine sul clima aziendale, che ci ha permesso di definire una road map di iniziative per rendere la nostra agenzia sempre di più un bel posto dove lavorare. Abbiamo quindi iniziato il percorso per la Certificazione per la parità di genere (che contiamo di ottenere entro fine 2024)



e ampliato i nostri programmi formativi andando oltre i temi più squisitamente professionali, ad esempio con i corsi sui bias inconsci (compresi quelli generazionali) e sulla leadership gentile. Nell'ottica di rispondere alla richiesta di migliorare il work-life balance, abbiamo introdotto i recharging day, per permettere alle nostre persone di prendersi una "pausa" rigenerante. Sul tema della genitorialità, assicuriamo oggi ai nostri neo-papà 5 giorni di congedo parentale in più oltre ai 10 previsti dalle normative attuali. E abbiamo dato continuità al nostro Inc@Work, un sistema di lavoro flessibile con full smart working, partito come progetto pilota nel 2020».

Qual è il ruolo dei manager nel far collaborare le diverse generazioni?

«È un ruolo di costante mediazione, di attenzione ai diversi bisogni e, allo stesso tempo, di aggiornamento continuo, perché le esigenze delle persone si evolvono nel tempo. E

fa piacere vedere che questo ruolo da noi non è sulla carta, ma viene percepito e apprezzato dalle nostre persone, che nell'audit condotto quest'anno hanno espresso una valutazione molto positiva sull'attenzione al dialogo da parte dei nostri manager».

Quali strumenti sono utili e utilizzabili per avviare e dare slancio alla collaborazione?

«Metto la formazione al primo posto. Sia perché viviamo in un mondo che evolve velocemente, sia perché è in testa alle priorità nelle richieste dei lavoratori. La sfida è riuscire a integrare modelli formativi diversi: dalle competenze verticali e funzionali alle soft skill utili a generare un ecosistema lavorativo ispirato alla collaborazione e all'inclusione. Anche il reverse mentoring è funzionale a questo scopo, soprattutto se diventa parte di un modo quotidiano di lavorare insieme, perché introduce un concetto fondamentale che è alla base di un'efficace gestione di un team multi-generazionale: ciascuna generazione ha le sue competenze e tutti abbiamo qualcosa da insegnare e qualcosa da imparare, indipendentemente dall'età e dalla seniority».

Cosa cambia se la collaborazione avviene nel migliore dei modi o, al contrario, si arena?

«In un'azienda di pubbliche relazioni, in cui si lavora costantemente in team trasversali su diversi progetti, la collaborazione è un elemento chiave per assicurare consulenza e servizi di qualità. L'esperienza e la competenza professionale vanno accompagnate dall'apertura all'ascolto, al dialogo, al confronto. E anche dalla consapevolezza che la diversità è una ricchezza e che le contaminazioni, tra approcci e pensieri diversi, vanno alimentate e sostenute. Un gruppo di lavoro che guarda nella stessa direzione rende le persone più inclini a collaborare e a darsi una mano. Devo ammettere che il livello di collaborazione da parte degli INCers è davvero elevato e il clima che si respira, che è un po' la nostra cifra stilistica, è davvero molto positivo. Lo confermano anche i risultati dell'audit interno: oltre l'80% delle nostre persone è soddisfatta e orgogliosa di lavorare in INC e per quasi 9 dipendenti su 10 INC è il posto dove poter essere sé stessi e lavorare bene».

Arrivano i contrarians

Leader di un futuro ribelle

Thomas Bialas

futurist, responsabile Future management tools di Cfmt



Contrapposizioni. «Frenesia Esg. Investire in aziende verdi non aiuta né l'ambiente né i vostri rendimenti» (Terrence R. Keeley, ex top manager Black Rock). «La narrativa del cambiamento climatico creata dall'uomo è una bufala perpetrata dall'élite per spopolare il pianeta» (John Clauser, premio Nobel Fisica). «Nel 2030 si consumerà più petrolio di oggi» (JPMorgan). «Era glaciale imminente in Europa, sta per ribaltarsi tutto» (Università di Utrecht). «Bugie su lockdown ed effetti avversi: la pandemia è stata una prova di regime» (Martin Kulldorff, epidemiologo ed ex professore di medicina di Harvard). «Le auto elettriche di og-

gi non sono innovative. Offrono poco più dei modelli a combustione, ma costano molte volte di più. Ecco perché l'auto di domani non sarà una Tesla» (David Zipper, MIT). «Il metaverso non sostituisce il mondo reale» (Richard Florida, economista). «Smettiamola di chiamarla intelligenza artificiale e chiamiamola per quello che è e fa, un software di plagio perché non crea nulla, ma copia opere esistenti, modificandole abbastanza da sfuggire alle leggi sul copyright» (Noam Chomsky, filosofo e linguista). «Anche nel 2045, tre auto su quattro in circolazione saranno ancora motori a combustione» (Michael Fleiss, Aurobay). «Le aziende con buoni punteggi Esg inquinano tan-

to quanto quelle con punteggi bassi» (*Financial Times*).

«La green economy andrà in bancarotta a breve» (Eric Packer, pseudonimo di un investitore anonimo) «L'intelligenza artificiale distruggerà l'umanità e l'ambiente» (Michael K. Cohen, Oxford University). «Il riscaldamento globale è prodotto dagli intellettuali» (Thomas Sowell, economista e saggista). «Il limite dei 30 km/h provoca più inquinamento. I motori termici sono progettati per avere la migliore efficienza intorno ai 70-80 km/h, inoltre si allungano i tempi di percorrenza (MIT Senseable City Lab). «Il futuro dell'economia globale non è mai stato così cupo come oggi» (Nouriel Roubini, l'e-



(tra l'altro una delle sei voci del libro *Ostinati e contrari*) con una dichiarazione secca e precisa: «Viviamo in un periodo storico in cui la propaganda non è facilmente riconoscibile, perché è diventata un aspetto dell'informazione. Il problema è che la gente crede di essere informata e invece, in molti casi, è solo vittima di un'informazione manipolata». Non sorprende. L'inconsistenza della conoscenza regna sovrana in questa era di guerre fra l'unipolare e il multipolare. E allora bisogna remare contro o, perlomeno, essere un pelino più critici, mai scordandosi però che anche molti dei cosiddetti ribelli non fanno altro che difendere i propri interessi parlando, magari, a vanvera. Quindi, contro sì, ma con giudizio.

conomista soprannominato dr. Doom). «Questa inutile guerra porta solo alla deindustrializzazione della mia patria di origine, la Germania» (questa l'ho scritta io nel lontano 2022). L'elenco potrebbe continuare all'infinito, ma ormai avete già capito: questi sono solo alcuni dei tanti presunti ribelli contrariati che contraddicono deliberatamente le tendenze comuni. Tipi che pensano altro. Che dicono altro. Che gridano compatiti "il futuro sarà molto diverso da quello che vi raccontano i guru e think tank dell'élite globale".

Informati o manipolati?

Ma che storia è questa? Ce lo spiega bene lo storico Alessandro Barbero

Direte: mica sono messi meglio in Cina, India, Russia, Iran o quello che vi pare. No, ma anche noi non siamo messi meglio. È tutto lì il problema. Viviamo ancora nel glorioso passato, fatto di libera circolazione di opinioni differenti e critiche. Ma il presente ci mostra altro e il futuro è cupo. Con un secolo di ritardo (il libro di Oswald Spengler è del 1922), il tramonto dell'Occidente è infine arrivato. Nichilismo e non solo. Il declino demografico, morale, politico, economico delle società occidentali è ben evidente nella lucida e spietata analisi dello storico e sociologo francese Emmanuel Todd nel suo nuovo saggio *La sconfitta dell'Occidente*. Sarebbe ora di andare contro il declino, rinascendo, almeno come Europa.

Contro le risposte. Assenti. Le risposte assomigliano sempre di più a delle veline genialmente mal scritte. Mai un'analisi veritiera che affronti temi scomodi. No, meglio fare gli struzzi. Ignorare i problemi e quindi anche le soluzioni. Come stanno veramente le cose a livello geopolitico? Come vanno veramente i Brics? Le sanzioni sono servite a qualcosa (già cult l'analisi sulle sanzioni di Enrico Letta: «In qualche giorno porteranno al collasso l'economia russa, che finirà in ginocchio») o, come afferma uno studio di Bankitalia, la crisi con la Russia affossa solo l'industria Ue? Dai giornali non è dato saperlo.

L'Occidente è in una bolla cognitiva fatta di propaganda e convinzioni fallaci.

Contro la deindustrializzazione.

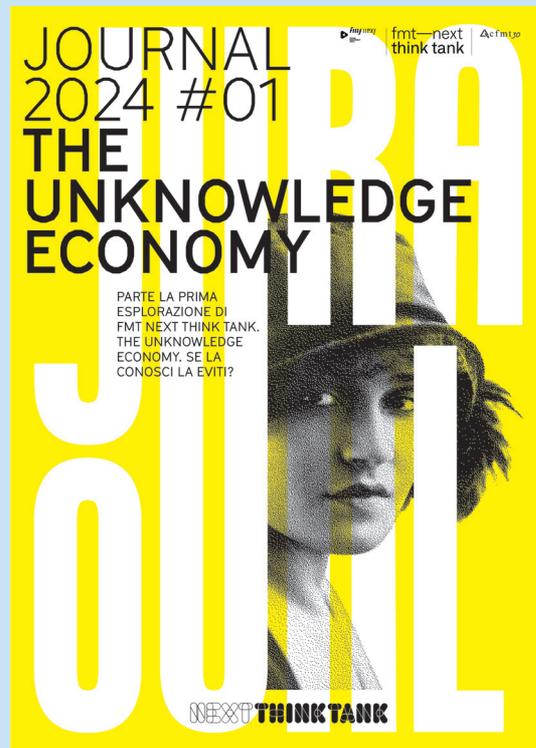
Che stiamo accettando come fatalità. Ancora nel 1992 l'Ue era un gigante geoeconomico, ora è un lillipuziano arrogante che ha ridotto la sua potenza di fuoco produttiva a livello globale del 50% rispetto agli anni d'oro. E mentre la Volkswagen chiude tre fabbriche in Germania e il 51% delle grandi aziende prevede, secondo i dati dell'Unione delle Camere di commercio e industria tedesche (Dihk), di lasciare la Germania, tutti a dire "beh, che sarà mai". Sarà colpa del cambiamento climatico, delle macchine cinesi... no, la crisi energetica sullo sfondo delle sanzioni anti-russe è la ragione principale ed è tutta colpa nostra, che siamo una

FMT NEXT THINK TANK: CONTRO IL FUTURO NOTO

L'evento **The Contrarians** è una prima declinazione un po' provocatoria sul vasto tema dell'*unknowledge economy* (l'economia della non conoscenza), che rappresenta la pista di ricerca e il futuro paper del neonato think tank di Cfmt. Quindi, una sorta di assaggio dello scenario in lavorazione, con un focus molto preciso che tocca uno dei temi caldi o, meglio, nervo scoperto dell'*unknowledge economy*: non sapere guardare oltre la narrazione degli scenari mainstream. Per questo motivo, Fmt dedica il summit a coloro che mettono in dubbio previsioni apparentemente affidabili. Giusto così, perché i contrarians sono importanti, soprattutto nella ricerca dei veri trend. Restate connessi, anche oltre l'evento di dicembre. Siamo in viaggio per voi. Un viaggio che scava in profondità per trovare tutta la conoscenza andata perduta e ora camuffata da bieco storytelling. Un viaggio che scava in ogni ambito e settore per cogliere le trappole cognitive e trovare gli anticorpi. Un viaggio per mettere nero su bianco quello che abbiamo trovato.

Scarica il primo numero del Journal

<https://www.cfmt.it/sites/default/files/2024-09/cfmt-24-journal-01.pdf>



grottesca periferia di un impero in crisi, senza visione e spina dorsale. Costretti a rimpiangere Craxi e la Milano da bere.

Contro la guerra. Qualcuno deve avere il coraggio di dirlo: c'è spazio per un mondo senza egemonie. La scelta davanti alla quale si trova l'Occidente è combattere militarmente per mantenere il dominio, come sta facendo, oppure accettare un mondo condiviso. La seconda è la scelta saggia, la prima è una ricetta per una nuova guerra mondiale, anche contro il clima. E mentre i fondi verdi Esg investono 5.000 miliardi di dollari nell'industria degli armamenti, è utile ricordare che l'impresa più inquinante al mondo sono le forze ar-

mate statunitensi e che le stupide guerre inquinano sicuramente più di un miliardo di vecchie pande a gasolio.

Contro la tecnologia. I colossi tecnologici come Google, Meta, Apple, Microsoft o Amazon sono tra i più grandi consumatori di energia (ed emettitori di CO₂) al mondo e anche grandi utilizzatori dei controversi certificati Rec (renewable energy certificates). Inutile girarci intorno. Già il libro della Luiss, *Inferno digitale: perché internet, smartphone e social network stanno distruggendo il nostro pianeta*, aveva avvisato dei guai in arrivo. Ora è pure il turno dell'intelligenza artificiale, che ha un impatto sull'ambiente disastroso

in termini di consumo (energia e acqua) e produzione di CO₂.

Contro il green. Il motore a combustione fa male, ma il tanto temuto e dannoso glifosato no e infatti viene approvato per altri 10 anni di uso. Dalle pale eoliche alle auto elettriche finto alle farine di insetti e bistecche sintetiche salva pianeta. E se molto green fosse solo fuffa o, peggio, truffa? Il sospetto viene vedendo come, con la scusa del clima, le grandi corporation vogliono mettere le mani su ogni bene, compresa la gestione globale (privata) dell'acqua. Ci sarebbe molto da dire. Per ora ci basta ricordare che *Contro il green: per una vera ecologia* è anche una pubblicazione di La Fionda (editore Rogas),

che pretende di smascherare il lato oscuro della “transizione ecologica regressiva”, andando contro le visioni unilaterali e riduzionistiche con cui la questione ecologica viene comunemente declinata. Corretto, perché bisogna opporsi al saccheggio del pianeta in versione green. Che poi, a pensarci bene, tutta sta menata per la riduzione della CO₂ fa ridere anche come metodo. Voglio dire, pensiamo alla stragrande maggioranza dei prodotti, tutti a obsolescenza programmata. Durano niente rispetto al passato. Quindi, più consumo e meno CO₂ emetto? Geniale.

Contro le lobby. In fondo, il marketing climatico e lo storytelling da fine del mondo servono per vendere prodotti e servizi del “climate industrial complex”. Una lobby come tante altre: né meglio né peggio di quelle del petrolio, dei farmaci o tabacchi. Il problema delle lobby è che sono ovunque e dappertutto e rendono vero ciò che è falso e falso ciò che è vero, ben oltre semplici negazionismi. Più o meno funziona così da sempre.

Professore: “ $2 \times 2 = 4$ ”. Lobby: “Qui un bel milione di euro se $2 \times 2 = 5$ ”. Professore: “Nel corso di questi anni la ricerca scientifica ha fatto passi da gigante e non solo: ci ha permesso di affermare che 2×2 faccia 5, ma anche di stabilire che continuare a dire che 2×2 faccia 4 sia dannoso per la società e l’ambiente. Basta con questi atteggiamenti antiscientifici. La scienza



fmt—next
summit /02



THE CONTRARIANS

COME STANNO
VERAMENTE
LE COSE?

IL FUTURO CONTROMANO

**PER VEDERE
QUELLO CHE GLI ALTRI
NON OSANO VEDERE.**

OGGI IL RISCHIO È DI NON SAPERE GUARDARE OLTRE LA NARRAZIONE MAINSTREAM E DUNQUE DI NON SAPERE IN CHE DIREZIONE VANNO VERAMENTE LE TENDENZE E, PEGGIO ANCORA, IL FUTURO. THE CONTRARIANS È PENSIERO CRITICO NELLA SUA FORMA PIÙ EFFERVESCENTE. CONTROSCENARI, CONTROANALISI, CONTROTENDENZE, PER I CONTRARIAN LEADER DI DOMANI. PERCHÉ TUTTO SARÀ MOLTO, MA MOLTO DIVERSO.

10 DICEMBRE 2024
14.30-19.30

**MUSEO NAZIONALE
SCIENZA E TECNOLOGIA
LEONARDO DA VINCI**
VIA SAN VITTORE 21 MILANO

**EVENTO IN PRESENZA
E IN STREAMING**



Per partecipare
in presenza:
<https://tinyurl.com/4fka7nsf>
online:
<https://tinyurl.com/2nntcbbn>

Prendi parte al secondo
Fmt Next Summit
www.cfmt.it
Per un contatto diretto: Margherita Amati
margherita.amati@cfmt.it - t. 02.54063126

non è democrazia ma autorità della verità”.

Contro le promesse. Contrordine, compagni. La rivoluzione verde può attendere, e parecchio. Gli obiettivi climatici paiono irrealistici per i big della finanza e sempre più organizzazioni stanno rivedendo le proprie politiche climatiche. Anche le grandi aziende stanno rivedendo i loro obiettivi in questo ambito. Per forza. Per la transizione green, nei prossimi 10 anni serve una quantità mostruosa di rame, nichel, grafite, germanio, litio e terre rare, per l'estrazione dei quali, con la capacità estrattiva attuale, non bastano 1.000 anni. Quindi: o la tecnologia non sarà disponibile per tutti, o saremo rimasti in pochi a usufruirne, o vi prendono per i fondelli. A voi la scelta.

Contro i media. E qui è come sparare sulla Croce Rossa. Di giornalismo, poi, neanche a parlarne. I media, poveretti e impoveriti, fungono da ufficio stampa dei grandi narratori danarosi e desiderosi di imporre la loro *Weltanschauung* economica e sociale. Semplici cantastorie e propagandisti, un pochino goffi, al soldo di qualcuno. Chiamare tutto questo il “Corriere del tramonto” è fin troppo educato. Forse meglio “Corriere della serva”. Lo storytelling (già roba brutta per un vero giornalista) si è declassato in storyselling (piazzi di veline). Al “conformismo propagandistico”, poi, si aggiunge anche l'avanspettacolo (involontario). Da quando sono crollate le tirature è crollata anche la cura degli articoli, pieni di sviste (ipotesi migliore) e di “pubbliche relazioni” pagate (ipotesi peggiore).

Contro Wikipedia. Secondo il cofondatore di Wikipedia Larry Sanger, la Cia e altre agenzie di intelligence usano la famosa enciclopedia per manipolare l'opinione pubblica. Niente di nuovo. Da anni osservo la riscrittura di infinite voci e lo sdoganamento del reato di opinione e di azione per togliere ossigeno a chi la pensa diversamente. Anzi, con la scusa di eliminare le informazioni false, verranno eliminate tutte le informazioni che danno sui nervi a chi gestisce la giostra popolata da cittadini che girano in tondo, sgranocchiando colorati messaggi sempre diversi ma uguali nella sostanza.

Contro contro. Ma poi: perché è così difficile andare controcorrente? Perché le nostre credenze nascono e si consolidano sempre all'interno di una comunità di persone di cui pensiamo di far parte. Nel suo celebre esperimento del 1951, Solomon Asch dimostrò che il 75% dei partecipanti si mostrò disposto a dare una risposta sbagliata, simile a quella data da tutti gli altri membri del gruppo, pur di conformarsi alle credenze e scelte della maggioranza, anche contro ogni evidenza (del tipo, essere disposti a chiamare bianco ciò che è nero). La cosa non stupisce. Andare contro l'opinione del gruppo produce emozioni negative che spesso vogliamo evitare, anche a costo di cadere in un profondo auto-inganno, che porta al conformismo: il contrario del contrarian. ■

CONTRARIAN LEADERSHIP: RIBELLI CON CAUSA

Intendiamoci. Il manager contrarian non va semplicemente controcorrente. Va altrove. Vede altro e fa altro rispetto agli altri. Sfida lo status quo. Mette in discussione ciò che gli altri danno per scontato. Scardina gli attuali modelli di business. Sfugge alle tendenze e alle condizioni comuni. Sta alla larga dai soliti libri di management e case study che tutti seguono. Si ribella a ogni conformismo. Detta così, sembrerebbe che “contrarian” sia solo un sinonimo per “disruptive”, per “think different and out of the box”. Innovativo, insomma. Ma non è così. Qui domina il pensiero critico e la libertà di pensiero, l'analisi feroce e il disincanto, l'assenza di ideologie e prese di posizioni, nessun credo e nessuna verità. Roba tosta. Per vedere le cose come stanno e come vanno veramente. Soprattutto, si tratta di navigare contro il mainstream e rendere le opinioni contrarie così pervasive da diventare la nuova normalità in azienda. In fondo, per decidere consapevolmente e innovare sul serio, senza cascare nelle trappole delle mode, bisogna fare così. Poi, nei ritagli di tempo, il manager contrarian può anche cimentarsi nel trading contrarian – quell'investire in modo opposto alla tendenza prevalente del mercato, insomma, essere ottimisti quando gli altri sono pessimisti e viceversa – ma questo è tutto un altro paio di maniche. Forse.



2025



Un anno di ispirazione, formazione e networking con i grandi business thinker del panorama mondiale per ispirare il cambiamento e guidare la crescita di persone e imprese



AGENDA 2025

JULIO VELASCO
DAY

4 APRILE

NEGOTIATION
FORUM

18 GIUGNO

PUBLIC SPEAKING
E STORYTELLING FORUM

19 GIUGNO

MARKETING
FORUM

18 SETTEMBRE

SALES
FORUM

19 SETTEMBRE

LEADERSHIP FORUM

15-16 OTTOBRE

Scopri tutti gli eventi 2025



Scansiona il QR code oppure visita il sito performancestrategies.it

I porti italiani nel contesto europeo

Nell'ultimo report dell'Osservatorio del terziario di Manageritalia, un focus su competitività, investimenti e sfida ambientale del settore trasporti marittimi, logistica e spedizioni

Un'interessante fotografia di un settore dinamico, contraddistinto da numerose sfide e opportunità: il settore trasporti marittimi, logistica e spedizioni. Quale ruolo per il manager che lavora in questo ambito nei prossimi anni? L'Osservatorio del Terziario di Manageritalia pubblica un nuovo report con un'analisi su cui riflettere. Di seguito, una sintesi delle principali sfide.

Sfide "Dall'economia": sviluppo globale dell'economia e degli scambi di beni

- L'andamento economico è atteso ricalcare i trend pre-pandemia, con tassi di crescita del Pil globale intorno al 3%. Cina, Asia e Usa faranno da traino, con Europa fanalino di coda.
- La globalizzazione rallenta strutturalmente a causa di misure protezionistiche, pande-

mia e crisi geopolitiche, con una probabile regionalizzazione degli scambi.

- Le crisi geopolitiche hanno reso volatili i noli, ma il gigantismo navale sta creando un eccesso di offerta che ne potrebbe contenere l'andamento.

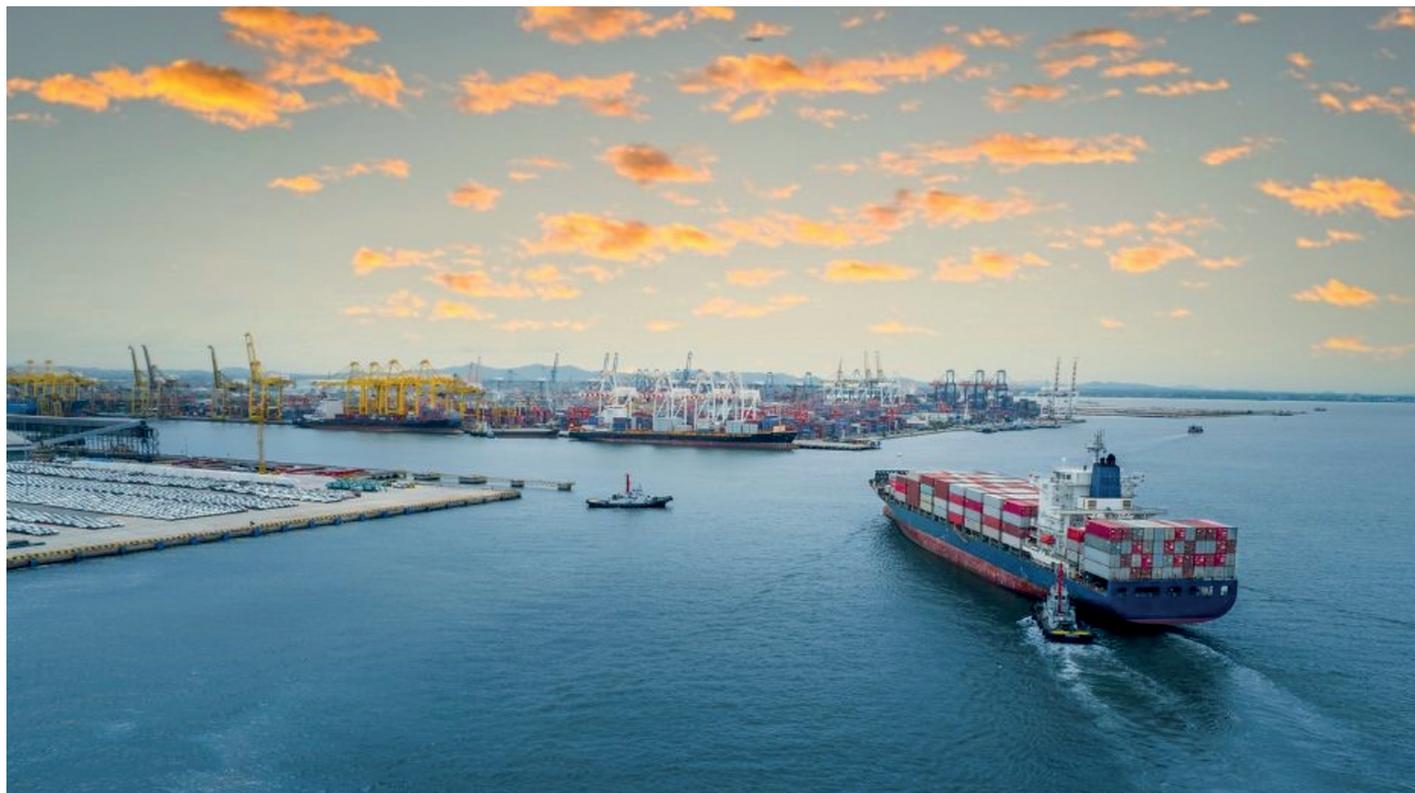
Le sfide economiche portano opportunità per i manager: la domanda di servizi di trasporto continuerà a crescere, anche se a ritmi non brillanti. L'evoluzione della provenienza/destinazione, del gigantismo e dei noli vanno monitorati con attenzione.

Sfide "Endogene al settore": competitività dei porti italiani e investimenti

- La competitività dei porti italiani rispetto ai competitor è frenata da vari fattori: sistema portuale frammentato e con porti con minori volumi di

traffico; tempi di attesa in porto più lunghi; carenza nella logistica retroportuale e nella gestione delle connessioni intermodali; scarsa integrazione nella catena logistica globale.

- Gli obiettivi sinergici dell'istituzione delle Autorità di sistema portuale (AdSP) nel 2016 non sono stati finora raggiunti. Le AdSP operano con regolamenti, criteri di calcolo dei canoni demaniali e di affidamento delle concessioni differenti fra loro. Il Piano del mare 2023-2025 mira a superare la disomogeneità nella gestione dei porti italiani.
- Gli investimenti sono sostenuti dai piani europei Ten-T e Pnrr/Fondo complementare (per digitalizzazione, sostenibilità ambientale, intermodalità e logistica integrata).
- La Zes unica per il Mezzogiorno, con 3,2 miliardi di stanziamenti, ha l'obiettivo di attrar-



re investimenti privati, ma il territorio è molto esteso, eterogeneo e carente di infrastrutture: fattori che rischiano di rendere insufficienti strumenti fiscali non mirati.

Le sfide settoriali per i manager sono legate al miglioramento dell'operatività dei porti (e relativa logistica), alla gestione del Piano del mare e dei numerosi progetti di investimento, il tutto unito alla necessità di interagire con gli amministratori (locali e centrali).

Sfide “Dal cambiamento climatico”: policy, carburanti alternativi

→ Da gennaio 2024 lo scambio di emissioni (Ets) è stato esteso

al trasporto marittimo.

- Il Fuel Eu maritime, per navi superiori a 5.000 tonnellate, prevede anche il collegamento al sistema elettrico a terra per l'abbattimento delle emissioni nei porti.
- Oltre a richiedere ingenti investimenti, l'elettificazione delle banchine (cold ironing) incontra ostacoli nella potenza di elettricità richiesta.
- Una transizione significativa risiede nell'utilizzo di carburanti alternativi, con lo sviluppo di infrastrutture necessarie al rifornimento dei nuovi carburanti.
- Globalmente, il 26,2% degli ordini nel 2023 è stato per navi ad alimentazione alternativa. Di queste, il 60% può sfruttare

Gnl (tecnologia dual-fuel) e il 20% sono navi elettriche.

Affrontare le problematiche ambientali presuppone un cambiamento di approccio dei manager alla gestione dell'intero processo, dall'utilizzo del meccanismo Ets all'adozione di procedure digitali avanzate e di IA, alla minimizzazione delle emissioni in ogni fase operativa in porto, nella logistica e nel trasporto intermodale. ■

Leggi il report integrale “I porti italiani nel contesto europeo: sfide e opportunità”, settembre 2024, dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia:

 <https://bit.ly/OTM-Sett2024>

Un Camp per costruire insieme il futuro

I nuovi vertici di Federazione, Associazioni ed enti contrattuali hanno trascorso tre giorni insieme per costruire il futuro della nostra Organizzazione e dei manager che rappresentiamo

Enrico Pedretti

«È con grande piacere che apro oggi questo **Manageritalia** Camp, un momento cruciale per il futuro della nostra Federazione. Questo incontro è il primo passo verso la costruzione delle linee guida che ci accompagneranno nei prossimi quattro anni di mandato». Così il presidente di **Manageritalia** **Marco Ballarè** ha aperto, la

mattina di venerdì 11 ottobre presso Palazzo di Varignana di San Pietro Terme a Bologna, i lavori del Camp **Manageritalia** 2024, davanti a circa una sessantina di persone: i nuovi presidenti e vicepresidenti di Federazione, Associazioni territoriali, Fondi contrattuali e società di sistema, tutti eletti negli ultimi mesi, da maggio in poi.

E, sottolineando il ruolo e il senso di questo nuovo incarico, ha detto: «La vostra partecipazione, esperienza e visione sono fondamentali per dar vita a un percorso che porti valore e impatti positivi per tutti noi e, soprattutto, per coloro che rappresentiamo».

Insomma, l'immagine che si è palesata a tanti è stata quella di una **Manageritalia** paragonabile alla città di New York, che, sebbene sia stata fondata da tempo, continua ad ampliare e arricchire il suo skyline e l'ampio territorio circostante.

Questo appuntamento è una delle

ultime tappe – dopo il Congresso, l'elezione dei nuovi vertici e numerosi altri momenti, sia istituzionali che non – che hanno portato, in pochi mesi e con pausa estiva compresa, l'intera Organizzazione ad affrontare, tra fine ottobre e novembre, le assemblee territoriali e quella nazionale, segnando il debutto di tutte le nuove squadre e la ripartenza verso nuovi e ambiziosi traguardi.

Ribadendo l'obiettivo di questo appuntamento, preceduto anche da specifiche interviste personali a cura di Strategic Management Partners, la società che ha affiancato **Manageritalia** in questo importante momento, Ballarè ha detto: «Il programma che abbiamo condiviso, i temi individuati nel Congresso e gli input che sono emersi nelle interviste devono convogliarsi in un programma di mandato che dobbiamo disegnare. Ed è oggi, nel Camp, che dovremo affinare e arricchire delle linee guida attraverso il confronto e



Marco Ballarè,
presidente
Manageritalia.



la condivisione». Un programma da condividere e portare avanti con tutti gli altri eletti, con i tanti associati che operano in vari gruppi di lavoro nelle Associazioni e con tutti gli oltre 44mila associati.

I corpi intermedi ai tempi di Instagram

Scopo del Camp è stato quello di ricevere stimoli da alcuni autorevoli personaggi invitati e lavorare insieme per cominciare a delineare alcuni passaggi core.

Il primo ospite del venerdì pomeriggio è stato **Tiziano Treu** (politico e giurista, esperto del diritto del lavoro), che ha tenuto un intervento intitolato “Il ruolo dei corpi intermedi al tempo di Instagram”, caratterizzato da un’ampia sessione di domande e risposte.

Treu, ripercorrendo le mutazioni in atto da decenni nel mondo del lavoro, nell’economia e nella società, non ha lesinato critiche a partiti e sindacati classici che non si sono accorti dei mutamenti in atto, ar-

roccandosi su posizioni ormai obsolete. La ricchezza e la capacità di tenuta del nostro Paese l’ha individuata, rifacendosi all’art. 2 della Costituzione, nelle forme sociali entro le quali l’individuo sviluppa la sua personalità: alcune di queste sono in crisi, ma molte altre sono vitali e determinanti, quali comunità intraprendenti capaci di collaborare per costruire il futuro. L’intervento è stato davvero partecipato e vivace, con stimoli reciproci e tanti spunti per riprendersi



«Se i grandi corpi intermedi e i sindacati classici fanno fatica, realtà come la vostra, sindacato atipico, hanno un futuro nella loro capacità di unire manager e alte professionalità, i lavoratori della conoscenza, guardando ai mutamenti del lavoro, ai bisogni di welfare e tanto altro che accomunano lavoro dipendente e autonomo, per certi versi sempre più indistinguibili».

Tiziano Treu



Monica Nolo, vicepresidente di Manageritalia per l'area sindacale.

versi temi: il posizionamento strategico di Manageritalia a fronte della crisi dei corpi intermedi; l'opportunità di avere tra le priorità il futuro del ceto medio; l'importanza di un piano di comunicazione strategica; le opportunità e minacce per Manageritalia in un mondo in rapida evoluzione.

La giornata si è chiusa con un omaggio a Mina interpretato dalla stupenda voce di Silvia Mezzanotte, e una lasagna mangiata chiacchierando tutti insieme nel foyer del teatro Duse di Bologna.

L'arte di realizzare l'impossibile

Sabato mattina è stato interamente dedicato a un lavoro di gruppo moderato dai consulenti di Strategic Management Partners. I partecipanti sono stati suddivisi in tre gruppi che hanno affrontato a rotazione, nelle tre ore a disposizione, i seguenti temi: Crescita sostenibile e sviluppo sindacale; Valorizzazione territoriale e impatto sociale; Rappresentanza, governance e strategie future.

Dopo la pausa, i tre vicepresidenti, coordinatori dei temi nei tre gruppi, hanno sintetizzato quanto emerso dal dialogo comune.

Per quanto riguarda **Crescita sostenibile e sviluppo sindacale**, **Monica Nolo**, vicepresidente per l'area sindacale, ha così riassunto i principali input:

- agire contrattualmente, ma pensare in maniera strategica;
- sviluppare alleanze e sinergie per essere più efficaci nella

rappresentanza istituzionale;

- lavorare sui tre livelli di rappresentanza, per essere un sindacato moderno.

A seguire, **Simone Pizzoglio**, vicepresidente per l'area territori, ha così sintetizzato i driver dei lavori sul tema **Valorizzazione territoriale e impatto sociale**:

- capire chi siamo studiando il database degli iscritti e attraverso survey;
- definire l'identità attraverso la comunicazione di chi siamo;
- scegliere i contenuti definendo temi e messaggi, con particolare attenzione alla loro selezione;
- coordinare la comunicazione tra i territori e tra centro e periferia;
- relazioni stabili sul territorio con le istituzioni locali (e non solo);
- valorizzare la figura del manager attraverso la narrazione;
- allargare il perimetro della comunicazione attraverso alleanze e coinvolgimento.

Ha chiuso poi **Antonella Portalupi**, vicepresidente per l'area amministrazione, finanza e controllo, che ha così riassunto quanto emerso su **Rappresentanza, governance e strategie future**:

- assicurare continuità e stabilità all'Associazione;
- garantire che il sistema mantenga la sua rilevanza nel tempo adattandosi ai cambiamenti del panorama economico, sociale e politico;



Simone Pizzoglio, vicepresidente di Manageritalia per l'area territori.

il vero ruolo dei corpi intermedi, un po' appannato dai travolgenti mutamenti, globalizzazione e nuove tecnologie in testa, avvenuti negli ultimi decenni a livello economico e sociale e, non ultimo, dal crescente individualismo e populismo.

A seguire, c'è stata la restituzione di quanto emerso dalle interviste personali condotte nei giorni precedenti con quasi tutti i partecipanti. Le interviste hanno toccato di-

- dotarsi delle competenze necessarie per affrontare le sfide presenti e future;
- garantire una governance rinnovata e capace di accogliere nuovi livelli di interlocuzione;
- rispondere in modo efficace ai temi attuali e proiettare l'Associazione verso il futuro.

Una restituzione che ha visto tutti partecipi, ingaggiati e pronti a riprendere a lavorare nei territori sui punti chiave.

A seguire, il secondo ospite della tre giorni, **Walter Rolfo** (autore televisivo, scrittore e illusionista), ha coinvolto i presenti con uno spettacolo a metà tra formazione e illusionismo, incentrato sul tema "L'arte di realizzare l'impossibile: uniti e felici per raggiungere grandi obiettivi".

E se realizzare l'impossibile è stato il filo conduttore dell'intervento, il motore di questo purpose è stato individuato nel sogno: quell'aspirazione che, a livello di azienda, lavoratore e persona, deve portare tutti a inquadrare e desiderare l'obiettivo, senza il quale non c'è nessuna ragione vera di alzarsi dal

letto, iniziare a lavorare, dare vita a un'azienda.

Insomma, un momento out of the box, ma veramente centrato con tutto quanto Manageritalia ha costruito nel corso degli anni e vuole costruire in futuro per i manager e con i manager.

Il futuro del ceto medio: scenari e prospettive

Sabato mattina i lavori sono ripresi con l'intervento di **Ferruccio de Bortoli** (giornalista e saggista) sul tema caldissimo "Il futuro del ceto medio: scenari e prospettive".

Un momento molto atteso che ha permesso di sviluppare e dibattere alcuni aspetti che, negli ultimi mesi, partendo dall'iniziativa "Salviamo il ceto medio" lanciata da Cida, hanno appassionato tanti e coinvolto i nostri associati anche in una raccolta firme per cercare di evidenziare come i dirigenti, e i manager più in generale, non siano quei ricchi "artatamente" indicati dai più. Infatti, in un paese che a livello di redditi dichiarati al fisco presenta una fotografia irrealistica, si è condivisa l'importanza di mettere come primo obiettivo la



Antonella Portalupi, vicepresidente di Manageritalia per l'area amministrazione, finanza e controllo.

crescita, che deve passare per una valorizzazione di merito e competenze, per rafforzare il welfare e aumentare i salari. Determinanti nelle nostre proposte anche una vera lotta all'evasione e quindi una maggiore equità fiscale, indispensabili per difendere le pensioni e le retribuzioni di chi, pur avendo sempre pagato, vede gradualmente falcidiati i propri redditi.

Questi sono alcuni dei temi discussi con de Bortoli, che ha convenuto sulle attuali difficoltà del ceto medio, di cui un tempo, ha detto, ci sentivamo tutti orgogliosamente parte, perché portatore di profes-



«Oggi il manager ha un ruolo anche sociale non solo circoscritto alla sua azienda, ma allargato al territorio. Questo giustifica e avvalorava ancor più che la vostra organizzazione si ponga, oltre che come rappresentante di interessi professionali, anche come importante soggetto sociale».

Ferruccio de Bortoli

sionalità e merito, con i quali abbiamo dato slancio e futuro al Paese sin dal dopoguerra. Ma oggi non ci sentiamo più parte di questa comunità, perché rappresenta fonte di disagio, in parte anche a causa di alcuni effetti della globalizzazione e di una politica che non si rivolge più ad essa, ma a singole categorie, se non, addirittura, ai singoli individui.

Ma oltre ogni definizione di classe o reddito, de Bortoli ha aggiunto che anche dalla nostra capacità di difenderlo e ridargli slancio dipende la capacità di ripresa del Paese. Importante anche il riconoscimento di avere nel nostro ruolo di Associazione di rappresentanza non solo uno spirito corporativo, da

troppi anni unico, connotato di chi rappresenta lavoratori e imprese, ma anche l'obiettivo di puntare alla crescita del Paese per aiutare davvero tutti. Così come quello del ruolo che i manager hanno anche a livello sociale, ancor più oggi a fronte dei forti cambiamenti in atto nel lavoro.

Al termine, il presidente Ballarè, ricordando i tre temi oggetto dei lavori di gruppo e al centro dei lavori di questo appuntamento, ha detto: «Abbiamo esplorato a fondo come possiamo potenziare il nostro impatto, migliorare la nostra rappresentanza e rafforzare il nostro ruolo sindacale e strategico per i prossimi anni. Le autorevoli testimonianze di questi giorni

hanno arricchito la nostra riflessione su temi centrali come il futuro dei corpi intermedi, il ruolo della classe media, la ricchezza del lavorare insieme e il valore della condivisione».

E poi, guardando al lavoro e agli obiettivi futuri, ha concluso sottolineando come «questi contributi ci hanno aiutato e ci aiuteranno a riflettere più a fondo e a contestualizzare le nostre sfide in un panorama più ampio. Sono convinto, come mi avete già palesato, che siano già emerse idee concrete, linee guida chiare e un rinnovato spirito di collaborazione e voglia di stare insieme che ha caratterizzato questi giorni e che ci guiderà verso il futuro».



CONVENZIONE DIRETTA



**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

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

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

Women on Board: terza edizione al via

Presentata il 7 ottobre alla Camera dei deputati l'edizione 2024-2025 di Women on Board, il percorso formativo per favorire l'ingresso delle donne nei cda delle imprese

Favorire l'inserimento delle donne nei consigli di amministrazione non tramite leggi o quote rosa, ma per merito e competenze; stop al divario di genere e promozione di una maggiore inclusività nelle posizioni di leadership all'interno delle organizzazioni aziendali, sia pubbliche che private. Sono questi

gli obiettivi della terza edizione di Women on Board, progetto ideato e promosso dal 2022 da Manageritalia, Federmanager, Aidp e Hub del territorio Ets. Women on Board 2025 è un percorso formativo che ha già coinvolto oltre 1.700 professionisti dal 2022 a oggi.

A illustrare i contenuti di questa edizione, durante la mattinata

del 7 ottobre, presso la Sala Matteotti di Palazzo Theodoli – Bianchelli, Camera dei deputati, sono stati l'on. **Elena Bonetti**, già ministra per le Pari opportunità e la Famiglia, il presidente Cida **Stefano Cuzzilla** e le due ideatrici del progetto, **Cristina Mezzanotte**, presidente Manageritalia Emilia-Romagna e **Sara Cirone**, coor-



dinamento nazionale Federmanager Minerva, responsabile sostenibilità e consigliera nazionale Aidp, presidente di Hub del territorio Ets.

Ancora lontana la parità di genere

In Italia, secondo un'elaborazione di Manageritalia su dati Modefinance, società del gruppo TeamSystem, su circa 225mila società di capitali con oltre 1 milione di fatturato, il 66,7% delle aziende ha un cda composto esclusivamente da uomini, il 10,9% solamente femminile e solo il 33,3% ha almeno una donna nel cda. Inoltre, solo il 20% del totale dei componenti dei cda italiani è donna. Questi dati evidenziano come sia ancora molto il lavoro da fare per giungere a una vera parità di genere.

Presentando l'iniziativa, Elena Bonetti ha commentato: «Spesso l'attività legislativa si limita alla risposta di bisogni. La legge Golfo-Mosca e la Certificazione della parità di genere sono due esempi virtuosi di come l'attività legislativa può invece fungere da leva di attivazione che introduce una novità di sviluppo sociale. Penso alle donne e professioniste con le loro competenze, che prima dell'introduzione della legge sulle presenze nei consigli di amministrazione erano già all'interno delle aziende, ma non venivano intercettate o valorizzate. La sinergia tra imprese, manager, istituzioni e associazioni di categoria è l'asse portante delle

azioni di valorizzazione dell'empowerment femminile, per favorire in concreto il merito e le competenze nella governance delle imprese, soprattutto nelle pmi, che rappresentano la maggior parte delle imprese nel nostro Paese. In questi anni, con la strategia nazionale per la parità di genere, il Pnrr, la Certificazione della parità di genere e la legge sull'equità salariale, abbiamo segnato un passo strategico, ma dobbiamo fare ancora molto per valorizzare l'intero percorso di carriera delle donne nel mercato del lavoro».

Più parità per aziende inclusive e governance efficaci

«Questa nuova edizione nasce dall'esigenza di dare seguito alle tante sollecitazioni che abbiamo ricevuto dalle oltre 1.700 manager che hanno già frequentato Women on Board e che vogliono continuare a studiare e formarsi, nonché da chi affronterà questo percorso per la prima volta». Così commenta Cristina Mezzanotte, che prosegue: «Oggi sono oltre 450 le professioniste nella nostra short list pronte per entrare nelle governance di aziende pubbliche e private, ma soprattutto nelle pmi in tutte le regioni italiane. Women on Board è una community nata in maniera spontanea, che desidera promuovere il merito delle donne e mettere questo patrimonio al servizio delle aziende, oggi sempre più inclusive».

Le ha fatto eco Sara Cirone: «Fare

rete sui territori in merito ai temi che impattano significativamente sullo sviluppo sostenibile è un dovere per il mondo manageriale, impegnato nel produrre risultati economici, tenendo conto della necessità di avere governance più inclusive e sostenibili che possano contribuire a creare valore e ricchezza sociale».

Stefano Cuzzilla ha dichiarato: «Le governance miste, in cui è garantita un'equa presenza dei generi, sono le più efficaci e stanno dimostrando una maggiore resilienza quando si verifica una crisi. È necessario avere a disposizione competenze complementari per prendere le decisioni migliori. Questo si ripercuote positivamente anche sull'organizzazione aziendale, favorendo una crescita della presenza femminile nelle altre posizioni. Perciò è importante investire nella formazione e costruire percorsi di valorizzazione dentro e fuori le imprese. Nel nostro Paese, dove lavora soltanto una donna su due, dove soltanto il 28% dei manager è donna, dobbiamo rimuovere tutti i fattori – economici, sociali e soprattutto culturali – che sono ostacolo all'affermazione della parità nel mondo del lavoro».

Partnership confermate

Anche per questa terza edizione sono state confermate le partnership con gli Ordini dei commercialisti e dei consulenti del lavoro e con l'Associazione nazionale forense.

Commentando la partecipazione della propria categoria, **Michele de Tavonatti**, presidente Cpo Nazionale del Cndcec, ha commentato: «Partecipiamo perché siamo convinti che una vera e piena applicazione delle leggi per le pari opportunità, anche ad alti livelli, favoriscono lo sviluppo della categoria». Gli ha fatto eco **Luca De Compadri**, vicepresidente Cnocdl: «È dimostrato che le aziende con un vero equilibrio di genere anche a livelli di governance sono più produttive, più aperte all'innovazione e hanno una migliore reputazione. Anche per questo crediamo nel progetto».

Nicoletta Grassi, direttivo Nazionale Anf, ha così commentato l'impegno dell'Associazione nazionale forense: «Siamo un sindacato forense, è nel nostro dna proporre attività a vantaggio di associati che diano risposte ai loro bisogni. E iniziative per una piena parità di genere è un bisogno molto sentito dalle avvocate: nel nostro mondo il gap retributivo è ancora elevato e il lavoro di cura a carico delle donne pesa sempre molto. C'è tanto bisogno di cambiare mentalità».

Le novità della terza edizione

Tante le novità di questa edizione, a cominciare dall'ampliamento del calendario degli incontri. Saranno infatti ben 15 gli appuntamenti formativi, di cui 12 obbligatori su piattaforma dedicata e 3 facoltativi (che saranno aperti

Women on Board 2025 è un percorso formativo gratuito, espressamente ideato per le donne ma aperto anche agli uomini, con incontri che inizieranno a novembre e si concluderanno a giugno 2025. Al termine del percorso, i partecipanti verranno inseriti in un elenco qualificato online, consultabile dalle imprese, che potranno così scegliere la figura professionale più in sintonia con le caratteristiche della società e le specifiche esigenze dei cda di aziende, società pubbliche e organizzazioni in cerca di manager e professioniste per i propri organi di governance.

Per tutte le informazioni e per iscriversi a Women on Board 2025, vai su

 <https://www.percorsowomenonboard.it>

anche alle partecipanti Women on Board delle scorse edizioni). Ogni incontro avrà la durata di circa 3 ore, in cui le partecipanti avranno l'occasione di confrontarsi con diversi professionisti del settore giuridico, economico e aziendale, aumentando così le loro competenze, esperienze e capacità di analisi. Diverse le tematiche affrontate, che spaziano dal "personal branding soft skills networking" all'equilibrio di genere nelle società non quotate, passando per "l'analisi contabile e del rischio sui sistemi gestionali" sino ai "principi dell'etica d'impresa", oltre a comprendere come agiscono "gli enti di interesse pubblico e le partecipate pubbliche" e come le nuove tecnologie possono essere utili alle decisioni dei cda.

Women on Board 2025 varcherà per la prima volta anche i confini nazionali. Nel mese di marzo, infatti, è previsto a Bruxelles, presso gli spazi del Parlamento europeo, un incontro tra una delegazione delle donne di Women on Board e rappresentanti delle istituzioni co-

munitarie per confrontarsi sui diversi modelli di management attuati dai diversi paesi, ma soprattutto per conoscere best practice che possano concretamente portare anche in Italia una vera inclusione di genere. È previsto anche un incontro al Cec (Confédération européenne des cadres) per favorire e agevolare il dialogo e il confronto internazionale tra manager.

Testimonianze

Hanno concluso l'incontro **Carla Nisio** (head of Cloud4Tim Noovle - TIM & Olivetti board member) e **Teresa Lopilato** (consigliera di BolognaFiere e presidente di Bologna Marathon), partecipanti alla passata edizione di Women on Board. Oltre a commentare positivamente i contenuti del percorso, le due professioniste si sono soffermate sulle opportunità di networking offerte dall'iniziativa e hanno rivolto un ringraziamento alle future partecipanti: «Auguri e grazie, perché vi state prendendo un impegno non solo verso voi stesse, ma verso tutte le donne e le professioniste». ■

Veneto: una regione sotto i riflettori

A tu per tu con il governatore Luca Zaia. Dall'evoluzione di un territorio simbolo di crescita e sviluppo alla grande opportunità delle Olimpiadi invernali. Sfide e obiettivi strategici.

Mauro ROCCO, responsabile comunicazione e relazioni esterne Manageritalia

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

«Quest'estate abbiamo licenziato un bilancio di previsione della regione del valore complessivo di 18 miliardi e 476 milioni di euro. Se facciamo il paragone con un'azienda, indubbiamente ne appare una grande. Solo per il buon andamento, l'ente spende 168 milioni per il personale e 116 per le spese generali. Sono numeri che richiedono doti manageriali a tutti coloro che si interessano alla sua gestione. Io mi sono sempre considerato un amministratore pubblico e posso contare sulla collaborazione di uffici guidati da tecnici, veri

Luca Zaia,
presidente
del Veneto.



manager della regione, e composti da altri ottimi professionisti. Figure di alto livello che, per fortuna, non mancano nella pubblica amministrazione».

Regioni come il Veneto, la Lombardia 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?

«Se ripensiamo al Veneto di sessant'anni fa, nessuno avrebbe creduto che potesse diventare il distretto produttivo di rilevanza

mondiale che è oggi. E in quei tempi il Veneto non era quello di un secolo prima. La società si evolve e con essa anche il mondo dell'impresa, le modalità direttive e la geografia economica. Il digitale è il presente ed è ormai imminente l'era dell'intelligenza artificiale spinta. In un momento storico come questo, l'esperienza dei più anziani resta un patrimonio insostituibile, ma di fronte alle importanti svolte per il commercio, il turismo, i servizi, i trasporti e le professioni, c'è un gran bisogno di giovani imprenditori e giovani manager, con idee giovani e con la voglia di impegnarsi in campi quali la rigenerazione urbana, lo svi-



luppo dell'offerta integrata di servizi e la valorizzazione dell'attrattività commerciale e turistica dei territori».

Tra i fattori di cambiamento c'è senz'altro il turismo, 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 dei negozi 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 venete?

«Con oltre 73 milioni di presenze annue, il Veneto è la regione più turistica d'Italia. Il turismo in Veneto è la prima voce di bilancio e

contribuisce in modo significativo alla crescita economica, grazie anche a un trend positivo. Nel 2023, infatti, abbiamo registrato numeri da record, con una tendenza che prosegue anche quest'anno. Di queste presenze, il 69% proviene dall'estero, a dimostrazione della grande attrattività internazionale. Questi numeri ci inorgoliscono e ci regalano grande soddisfazione, ma impongono di soddisfare le aspettative e i bisogni di una domanda in continua evoluzione, con un'offerta sempre più orientata a una gestione sostenibile delle risorse, mantenendo la qualità dei servizi. È una grande sfida. Su Venezia, ad esempio, rifiuto l'idea di renderla una Disneyland solo per turisti; prima di tutto è una città con i suoi abitanti e per la sua unicità va guardata e tutelata, se necessa-

rio, anche con strumenti giuridici speciali. Per essere considerati una destinazione sostenibile bisogna quindi cambiare prospettiva e pensare di lasciare alle generazioni future una qualità della vita non inferiore a quella attuale. Per fare questo ci siamo impegnati su nuove forme, come lo slow tourism. Siamo tra le regioni italiane con il maggior numero di siti Unesco, continuiamo a investire nell'inclusività e sugli aspetti naturalistici, culturali ed enogastronomici, che sappiano riflettere una mentalità attenta all'ambiente, capace di valorizzare l'arte, il paesaggio e le tradizioni».

L'agenzia di rating Fitch ha premiato il Veneto con un giudizio a lungo termine BBB e Outlook stabile, come quello dell'intero sistema Italia: come spiega questo risultato? Cosa dovrebbe fare il sistema Paese per migliorare il suo ed essere più attrattivo e competitivo?

«Da Fitch viene la conferma che siamo un'amministrazione regionale virtuosa e la governance pubblica dimostra con i fatti di soddisfare le esigenze e le aspettative di sviluppo senza aumentare la tassazione, ossia lasciando nelle tasche dei veneti oltre un miliardo di euro ogni anno, da 14 anni. La stabilità delle entrate, costituite prevalentemente da entrate tributarie, combinata a una forte flessibilità di utilizzo – poiché il Veneto conserva, in caso di necessità, un'ampia possibilità di

aumento del gettito, in virtù della bassa pressione fiscale sinora adottata – sommate a una gestione efficiente delle spese, a una bassa rischiosità del debito e un livello soddisfacente di liquidità, confermano l'alta affidabilità finanziaria della regione. Il giudizio di Fitch si traduce inoltre in un altro importante parere: il contesto imprenditoriale e le caratteristiche socio-economiche del Veneto possono sostenere la performance finanziaria della regione, anche attraverso la riforma dell'autonomia».

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

«Il Veneto ha avuto il ruolo importante di interrompere una narrazione negativa: quella della secessione dei ricchi. La nostra regione ha dimostrato con il referendum del 2017 che il desiderio di autonomia è trasversale, non nasce né in un salotto di intellettuali né da un movimento operaio e, soprattutto, non è contrario all'unità nazionale. Tutto quello che stiamo facendo, infatti, è nell'alveo e nel rispetto della Costituzione della Repubblica, una e indivisibile. Per quanto riguarda i Lep, cioè la soglia minima dei diritti sociali civili che vanno garan-

titi a tutti – da Campione d'Italia a Canicattì – va detto che sono previsti dalla Costituzione e devono essere realizzati perché rappresentano una garanzia per i cittadini. Se non sono stati ancora attuati non è per colpa di chi vuole l'autonomia, ma di chi in questi anni non ci ha mai pensato. Noi siamo i primi a tifare perché i Lep si facciano. Non accettiamo che vengano usati come un grimaldello per giustificare il mancato lavoro verso l'autonomia».

Si avvicinano le Olimpiadi invernali 2026, certo con qualche ritardo, ma sono una grande opportunità per Cortina e tutta l'offerta turistica veneta: cosa si aspetta da questo appuntamento internazionale?

«Le Olimpiadi e le Paralimpiadi di Milano-Cortina 2026 sono una grandissima opportunità per le nostre montagne, ma non solo: basti pensare che l'evento olimpico conclusivo si terrà all'Arena di Verona; un momento unico per la città e il Veneto, ma anche per l'appuntamento sportivo più prestigioso, che avrà come sede un anfiteatro ultra millenario. Non solo milioni di persone da tutto il mondo visiteranno il Veneto, ma la regione sarà protagonista della cronaca mondiale nelle tre settimane di gare. Saranno centinaia le truppe accreditate da tutti i paesi che rilanceranno le immagini delle nostre Terre alte in televisione e online. Se capiamo questo, comprendiamo quale ritorno

avremo da un simile appuntamento. Le nostre sono le montagne più belle del mondo, ma questo non basta per far sentire bene il visitatore e convincerlo a venire. Le Olimpiadi servono anche a rilanciare in maniera sostenibile il nostro territorio alpino e la sua potenzialità turistica. Per le nostre valli il turismo è ossigeno e contrasto allo spopolamento; in poche parole, è vita».

Veniamo a lei, dopo due mandati da governatore, cosa si ripromette di fare per il Veneto che non ha ancora fatto?

«Al momento la partita è l'autonomia differenziata, quella che chiamo la madre di tutte le battaglie. È la grande riforma indispensabile, non solo per il Veneto, ma per tutto il Paese. Desidero che venga concretizzata, chiudendo definitivamente l'era di un centralismo dirigista e dannoso, e apra una nuova e virtuosa stagione di rinascita per tutta l'Italia. Sarà una grande operazione di decentramento amministrativo che riavvicinerà i cittadini alle istituzioni, riducendo le distanze tra loro e il potere decisionale».

Conclusa l'esperienza da governatore, quali sono i suoi progetti di vita?

«Per il momento ho ancora un anno di lavoro alla presidenza della Regione del Veneto. Resto concentrato a lavorare per i veneti. Al futuro ci penserò quando sarà il momento».

LA TUA STORIA È UNICA.

GENOS: i nostri percorsi su misura per te

*Centro di medicina personalizzata
e preventiva*

Per prenotazioni o informazioni:

Tel: 02 26432015

E-mail: checkup.segreteria@hsr.it



Per maggiori info
inquadra il QR CODE



I.R.C.C.S. Ospedale
San Raffaele

Gruppo San Donato



Genitorialità condivisa: il nostro appello alla politica

Lo scorso 16 ottobre Manageritalia ha presentato alla politica cinque proposte per una maggiore equità parentale e per non penalizzare il lavoro e la carriera delle donne

Michela Galbiati

È stato un vero e proprio appello all'intero arco parlamentare quello che, il 16 ottobre scorso, Manageritalia ha lanciato presso la sala stampa della Camera dei deputati. Alla presenza delle onorevoli **Elena Bonetti** (Azione), collegata da remoto, **Maria Elena Boschi** (Italia Viva), **Lia Quartapelle** (Partito Democratico), **Laura Ravetto** (Lega-Salvini Premier), **Mario Turco** (Movimento 5 stelle) e della senatrice **Paola Mancini** (Fratelli d'Italia), il presidente di Manageritalia **Marco Ballarè** e la coordinatrice del Gruppo Donne Manager, **Luisa Quarta**, hanno illustrato alcuni dati sull'occupazione delle neomamme e cinque proposte di legge per migliorarla.

Occupazione femminile e maternità

In Italia, la necessità di un cambio di passo e di una maggiore attenzione verso una genitorialità che

non penalizzi le donne, e per questo necessariamente sempre più condivisa, è dimostrata dai dati nazionali, che vedono solo 379.000 nuovi nati nel 2023, l'indice più basso mai registrato in Italia. Il numero medio di figli per donna è oggi pari a 1,20. Nello stesso anno si sono contate 61.391 convalide di dimissioni volontarie di madri lavoratrici che hanno dovuto lasciare la loro occupazione per la difficoltà a conciliare la cura dei figli con l'attività lavorativa (fonte: Ispettorato del Lavoro, report 2023).

Non va bene neanche sotto il profilo dei congedi parentali: l'Italia, con la sua legge che prevede 5 mesi per la madre all'80% della propria retribuzione e 10 giorni per il padre, è infatti ben lontana dagli standard degli altri paesi europei.

In Norvegia per i genitori sono previsti 12 mesi di congedo retribuito, suddivisi in una quota destinata alla madre e una al padre,

e in un periodo che può essere liberamente condiviso tra i due genitori. Ciascuna quota genitoriale è con retribuzione al 100% e un massimo di 19 settimane con retribuzione all'80%. In Svezia, ogni genitore ha diritto a 90 giorni di congedo indennizzati all'80% dello stipendio; questi 90 giorni sono parte di un congedo parentale condiviso di 480 giorni. Meglio dell'Italia anche la Spagna e il Portogallo: nella penisola iberica il congedo parentale è fissato a 16 settimane per ciascun genitore, con un indennizzo del 100% della retribuzione. Di queste, le prime 6 sono obbligatorie subito dopo la nascita della prole, mentre le successive 10 sono facoltative e i genitori potranno scegliere se utilizzarle a tempo pieno o part-time. In Portogallo, invece, i genitori possono richiedere 150 giorni indennizzati al 100%, oppure 180 giorni indennizzati all'80% dello stipendio.



Nella foto, Marco Ballarè (presidente Manageritalia), Luisa Quarta (responsabile Gruppo Donne Manager Manageritalia), Enrico Pedretti (direttore marketing Manageritalia).

Invece, come ha illustrato Marco Ballarè nel suo intervento introduttivo, l'Italia deve sostenere l'occupazione femminile: «Per crescere a livello economico e sociale il Paese ha bisogno di più giovani e donne al lavoro. Come manager abbiamo il dovere di mettere in sinergia la produttività e competitività delle aziende con il benessere e il senso del lavoro delle persone, per questo abbiamo bisogno di generare un cambiamento culturale sul lavoro, in famiglia e nella società: la nascita di un figlio non deve essere più considerato un impegno esclusivo della donna, ma deve coinvolgere appieno entrambi i genitori. Dobbiamo passare dal concetto di maternità a quello di genitorialità sempre più condivisa».

Le richieste alla politica

«Per fare questo salto – ha continuato Ballarè – necessitiamo anche dell'aiuto concreto del Parlamento, del Governo e della società civile: per coinvolgere anche i tanti italiani che lavorano nelle nostre pmi servono una legge e un piccolo finanziamento che, al-

meno all'inizio, dia davvero una scossa al mondo del lavoro e a tutto il Paese».

La parola è poi passata a Luisa Quarta, che ha illustrato quanto già fatto da Manageritalia per combattere il gender gap e le finalità della proposta: «Da anni il nostro Gruppo Donne Manager

Congedi parentali in alcuni paesi europei

| Paese | Congedo | Indennizzo |
|------------|--|---------------------------------------|
| Italia | 5 mesi/madre - 10 gg/padre | 80% retribuzione (solo per la madre) |
| Norvegia | 12 mesi da suddividere tra i genitori | 100% retribuzione |
| Svezia | 90 gg/genitore (parte di 480 gg condivisi) | 80% retribuzione |
| Spagna | 16 settimane per genitore (6 obbligatorie, 10 facoltative) | 100% retribuzione |
| Portogallo | 150 gg per genitore o 180 giorni/genitore | 100% retribuzione 80% retribuzione |

affianca i manager delle aziende più lungimiranti per sviluppare una cultura di genitorialità condivisa, che consenta anche ai padri di vivere appieno un momento così importante e irrinunciabile della propria vita e alle madri di non rinunciare al proprio lavoro. Da una recente indagine condotta sui manager italiani,

emerge che l'85% degli uomini al di sotto dei 45 anni è favorevole al congedo paritario, ma, soprattutto, alla sua obbligatorietà. Uomini e donne sono e devono essere su questo aspetto alleati. La parità di genere non è solo un traguardo femminile, ma un'opportunità per le famiglie, la società e le aziende stesse, che così

aumentano produttività e benessere».

Ecco quindi, in breve, le proposte avanzate da Manageritalia: bonus natalità di 400 euro per ogni figlio ai lavoratori dipendenti esentasse e a carico delle aziende; modifica dei congedi di paternità: il congedo diventa obbligatorio per 1 mese e facoltativo per



IL COMMENTO DELLA POLITICA



On. Licia Ronzulli, Forza Italia, vicepresidente Senato

«Apprezzo le vostre proposte perché capaci di incidere sulla condizione femminile e della famiglia. Il governo in questi anni ha già fatto tanto per incentivare l'occupazione femminile e premiare quelle aziende virtuose che assumono, ma certamente resta ancora tanto da fare e, su questo, ritengo cruciale che la politica intervenga in modo bipartisan: un'azione congiunta, al di là di ogni colore politico, sarà certamente più efficace».



On. Maria Elena Boschi, Italia Viva

«Le proposte che avete fatto sono importanti perché favoriscono un cambiamento culturale del modello di famiglia attraverso la normativa. Punterei molto sulla paternità obbligatoria e sull'ampliamento dei congedi parentali. La parità retributiva e una nuova organizzazione del lavoro sono due delle chiavi per affrontare la questione femminile, che non riguarda solo la natalità: le famiglie incontrano le stesse problematiche quando bisogna accudire gli anziani, ed è quasi sempre la donna ad essere la caregiver».



On. Elena Bonetti, Azione

«Condividiamo pienamente l'impianto proposto da Manageritalia, molte delle proposte fanno già parte della struttura del Family Act. Nella legge di bilancio alcune misure possono essere inserite, ma devono anche essere rese strutturali. Lavorare sui congedi parentali è importante, perché affronta uno degli elementi che ancora oggi sono critici».

altri 2 mesi; congedi parentali retribuiti al 100% solo per i padri (per evitare che il congedo venga preso solo dalle madri); premialità per le imprese che ampliano la durata o l'importo dei congedi a favore dei propri dipendenti; contrasto al part-time involontario: l'esonero contributivo per le assunzioni a tempo indetermi-

to di personale femminile viene concesso solo per i contratti full-time.

Queste proposte (vedi versione integrale <https://bit.ly/gen-cond-proposte>) mirano a un vero cambiamento culturale, finalizzato a combattere la disparità di genere e a guardare diritti e doveri dei genitori, indipendentemente dal

genere. Inoltre, intendono aiutare le donne a superare tutte le difficoltà con le quali sono costrette a scontrarsi nel momento in cui vogliono lavorare ed essere madri. Un cambiamento necessario non solo per garantire la crescita demografica, ma, soprattutto, per favorire lo sviluppo economico dell'intero sistema Paese. ■



Sen. Paola Mancini, Fratelli d'Italia

«La proposta normativa mi trova concorde, ho particolarmente apprezzato il ruolo sociale delle aziende che avete fatto emergere. Il gap salariale è dovuto anche al fatto che le donne, spesso, hanno meno tempo da dedicare al lavoro: risulta quindi fondamentale rivedere l'organizzazione del lavoro; sono particolarmente favorevole alle proposte che riguardano i bonus, la paternità e i congedi parentali, oltre alla premialità per le aziende virtuose».



On. Lia Quartapelle, Partito Democratico

«Si è parlato molto di donne, ma la scarsa occupazione femminile e la bassa natalità sono questioni che riguardano tutto il Paese. Le misure proposte sono condivisibili perché migliorative e trasformative per la società. Ma oltre ad essere introdotte devono anche essere rese stabili: meglio quindi lavorare sulla paternità obbligatoria e l'estensione dei congedi che sui bonus».



On. Laura Ravetto, Lega-Salvini Premier

«I temi femminili e a favore della famiglia sono da affrontare insieme; il lavoro fatto dal governo per contrastare l'inverno demografico e l'occupazione femminile stanno dando i risultati, ma possono essere migliorate e le vostre proposte vanno in questa direzione».



Sen. Mario Turco, Movimento 5 stelle

«Il tema di oggi riguarda il diritto a essere genitori, un diritto universale da difendere e da declinare per tutti. Condivido tutte le misure, che aiutano ad affrontare la questione in modo sistemico. Forse va rivisto anche il modello sociale/economico di oggi, basato su capitale e lavoro, al cui centro c'è la finanza; deve tornare più attenzione alla persona/cittadino».

L'evoluzione strategica di Vodafone Business

Esploriamo il ruolo della rete commerciale e dei nuovi modelli di vendita di Vodafone Business Italia con il suo head of corporate sales Donato Di Nella. Vodafone è partner, insieme a Manageritalia, del Commercial Excellence Lab (CEL) di Sda Bocconi.

Marco Aurelio Sisti, associate professor of practice Sda Bocconi



Donato Di Nella,
head of corporate
sales Vodafone
Business Italia.

Qual è la value proposition di Vodafone Business e come è evoluta strategicamente nel tempo sul segmento corporate dei large account?

«Vodafone Business, nel corso di oltre un decennio, si è evoluta. È sempre stata un'azienda di telecomunicazione che aveva come missione quella di connettere persone e cose,

oggi la sua mission si è ampliata affiancando i suoi clienti nell'affrontare con successo le sfide della trasformazione digitale dei loro business. Ciò è stato possibile grazie a un'offerta di servizi avanzati che ruotano intorno alle infrastrutture tecnologiche di telecomunicazioni (ad esempio GigaNetwork -4/5G/Fibra UC, Cloud computing, Data Analytics, IOT, Cyber security)».

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

«La nostra rete di vendita rappresenta un fondamentale veicolo di posizionamento competitivo nella strategia di accelerazione della digitalizzazione dei nostri oltre 700.000 clienti business in Italia. Su quelli corporate – di grandi dimensioni, sia privati che pubblica am-

ministrazione – i key account manager Vodafone vogliono e devono essere il loro partner per lavorare assieme ai bisogni complessi e personalizzati che oggi il mercato business richiede».

Come sono cambiati negli ultimi anni i modelli e i processi di vendita?

«Prima della pandemia, sui clienti corporate abbiamo affiancato al team field sales territoriale uno di inside sales (operativo in remoto dalla Spagna) per le attività di gestione dei clienti low spending. L'evoluzione dei processi di acquisto, l'aumento contestuale della complessità della nostra value proposition e della competizione su alcune categorie di servizi, ci ha indotto a introdurre importanti cambiamenti a livello sia di strut-



tura che di processi di vendita e di gestione della rete».

Ci fa un esempio di innovazione e di come funziona?

«Mi riferisco alla progressiva riduzione del target price nel rinnovo dei contratti in essere dovuta al pressing esterno del mercato. Per rispondere a questa tendenza, abbiamo creato con successo un innovativo team di commerciali focalizzato solo sui rinnovi e con la capacità di informare i clienti high sme e low corporate su come Vodafone li può aiutare nella trasformazione del loro business».

Come funziona e come opera questa rinnovata struttura ibrida?

«Alla base c'è un grande lavoro di squadra che parte dalle anali-

si dei portafogli clienti. Su una selezione di clienti, in modo coordinato con l'account manager (personalmente e tramite crm), i sale specialist dei rinnovi vengono attivati con l'obiettivo di fare un'analisi aggiornata del fabbisogno e di gestire proattivamente i rischi di "dilution". Un ap-

proccio molto efficiente, oltre che più efficace del passato. Grazie ad esso, oggi l'account manager può concentrarsi maggiormente sull'analisi in profondità del cliente e sullo sfruttamento di nuove opportunità di business, più complesse e strategiche per Vodafone».

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

«La collaborazione con il CEL Bocconi è attiva fin dalla sua costituzione. Per Vodafone è un'occasione importante per confrontarsi con altre realtà aziendali, condividere sfide commerciali e best practice. Ma è anche uno strumento prezioso per contribuire alla ricerca accademica e alla crescita della job reputation nelle sales. Per questo il management e la nostra struttura sono attivamente impegnati anche in iniziative del CEL che coinvolgono studenti universitari ed executive».

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>

Buone pratiche per il turismo

Orari di lavoro chiari, percorsi di carriera professionalizzanti e un ampio piano di welfare: questi gli elementi indispensabili per la crescita dell'hôtellerie e della ristorazione emersi durante il convegno del 3 ottobre a Venezia, organizzato da Manageritalia Veneto e Ciset

Michela Galbiati

Abbandono dei turni spezzati, adozione di un turno unico di otto ore con due giorni di riposo settimanale, creazione di foresterie capaci di accogliere i lavoratori del turismo e le loro famiglie, servizi e confort fruibili facilmente sul territorio, percorsi di carriera professionalizzanti per i più giovani, un moderno sistema di welfare che premi l'impegno personale... sono queste alcune delle buone pratiche per attrarre e fidelizzare il capitale umano impegnato nel comparto alberghiero e della ristorazione in Veneto emerse nell'incontro "Turismo e imprese: nuovi modelli di business, innovazione e pratiche nello sviluppo e gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie", organizzato il 3 otto-

bre a Venezia da Manageritalia Veneto e Ciset.

L'incontro, parte del progetto quadriennale "Turismo: giovani - imprese - lavoro. Il Veneto verso Milano-Cortina 2026", si è svolto all'interno della Scuola Grande di San Marco a Venezia e ha messo a confronto manager, imprese turistiche e dell'accoglienza, istituzioni territoriali, mondo accademico e del lavoro.

Dopo i saluti istituzionali di **Marco Ballarè** (presidente Manageritalia), **Vanni Chiozzi** (area manager nord-est Fondazione Milano-Cortina 2026), **Mauro Giovanni Viti** (direttore direzione turismo Regione del Veneto) e **Elena Donazzan** (vicepresidente Commissione industria del parlamento europeo), **Lucio Fochesato**, presidente Manageritalia Veneto, ha dato il via ai

lavori: «Le prossime Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 saranno il vero banco di prova per il turismo veneto. Dobbiamo farci trovare pronti come manager, imprese, istituzioni e organi di formazione, mettendo al centro non solo la qualità dei nostri servizi e dell'offerta turistica del territorio, ma soprattutto la valorizzazione del nostro personale, perché senza capitale umano il turismo non si fa».

Un piano strategico per il turismo

Il capitale umano è il punto di partenza anche del Piano strategico del turismo veneto per il periodo 2025-2027, che **Federico Caner**, assessore al Turismo della Regione Veneto, ha illustrato durante il suo intervento: «Abbiamo messo in campo un'ampia sinergia tra le Di-



reazioni turismo, lavoro, formazione e istruzione con il Sistema camerale e la società Veneto Lavoro, al fine di analizzare da una parte i nuovi fabbisogni di personale nel comparto turistico, dall'altra migliorare le condizioni lavorative all'interno delle aziende e, simultaneamente, rinvigorire la concezione del lavoro nel settore turistico». Gli ha fatto eco **Simone Venturini**, assessore al Turismo e Sviluppo economico Comune di Venezia, commentando le azioni messe in campo per chi lavora nella città: «Dobbiamo mettere al centro della discussione economica e politica il tema dell'alloggio, dei trasporti e di stipendi adeguati capaci di garantire non solo la "sopravvivenza" ma una buona qualità della vita nelle città a vocazione turistica come Venezia e non solo. A livello

di Amministrazione, siamo impegnati grazie al dialogo con le associazioni di categoria, gli imprenditori e i lavoratori a individuare soluzioni che consentano a chi lavora nel comparto di vivere al meglio la città e i suoi servizi».

I numeri del turismo veneto

Il confronto tra gli addetti ai lavori ha preso il via dall'analisi dei dati sui servizi turistici dell'ufficio studi Cgia di Mestre, presentati da **Daniele Nicolai**, che vedono nel 2023 la presenza di oltre 36mila imprese attive per 51mila localizzazioni. Un quadro simile all'Emilia Romagna, la prima in Italia, ma con un maggiore numero di addetti (222mila, il 9,5% del totale nazionale e un +7% rispetto all'anno record 2019).

Delle oltre 14.500 assunzioni tra il 2019 e il 2023, 10.400 hanno riguardato i giovani (15-29 anni), 4.100 i senior (55 anni e più) e solo 65 nella fascia 30-54 anni. Anche nel primo semestre 2024 salgono le assunzioni di lavoratori over 55, +4,3%, mentre quelle dei giovani rimangono pressoché stabili: 0,4%. Il settore è primo anche per assunzioni di lavoro dipendente, che sfiora il +10% rispetto al 2019. Spiccano ristorazione (+12mila addetti, +16%) e attività creative/intrattenimento (+1.800, +34%).

In crescita il full-time (+13%), che sale al 56,5% sul totale assunzioni, mentre il part-time cresce del 5,6% e riguarda il 43% delle nuove assunzioni.

L'intero settore, negli ultimi quattro anni, continua a confermarsi poco attrattivo per i laureati: -16%.



Nella foto, un momento della tavola rotonda, durante la quale i partecipanti sono stati stimolati a individuare le priorità su cui lavorare per migliorare il settore turistico.

Di converso, salgono le assunzioni dei “senza titolo”, che fanno segnare un +75% (7.600). Crescono anche i diplomati, +5,2%, pari a 3.900 lavoratori. Quasi il 30% i lavoratori stranieri: di questi, il 70% non ha titolo di studio o solo quello elementare.

Innovazioni e pratiche

«Il turismo è sempre vissuto di numeri. Deve invece iniziare a vivere di qualità, sia per gli ospiti, sia per i lavoratori. Bisogna cambiare paradigma con cui si guarda al settore». Così **Michele Tamma**, presidente Ciset, Centro internazionale di studi sull'economia turistica, ha introdotto la sua analisi sulle buone pratiche per conciliare le richieste dei lavoratori e le necessità delle imprese. Tamma ha continuato: «L'esigenza di soluzioni flessibili, cresciuta nel tempo per le imprese, ora è una richiesta sempre più marcata anche da parte di persone, specialmente giovani, che cercano la via per conciliare vita professionale, familiare e sociale. Allo stesso tempo, l'impe-

rativo di elevare la qualità della capacità di competere delle imprese, del lavoro e dei luoghi di lavoro, delle opportunità e dignità dei percorsi personali, crea l'esigenza di trovare soluzioni in grado di conciliare le diverse spinte generate da un quadro più frammentato e articolato di un tempo. La sfida è rispondere con approcci, tecnologie e pratiche nuove in grado di mantenere, pur nella flessibilità e frammentazione, quel quantum di stabilità e certezze indispensabili, sia per le imprese che per i lavoratori, per investire reciprocamente, innovare, trovare efficienza».

Virginia Stagni, direttrice marketing Adecco Group, e **Silvia Oliva**, economista e docente all'Università degli studi di Padova, hanno poi tracciato un quadro del capitale umano del futuro (Gen Z), mentre **Paolo Gubitta**, docente all'Università degli studi di Padova ha dato alle aziende qualche consiglio pratico per migliorare il proprio employer branding, soprattutto verso i giovani e i talenti.

Una tavola rotonda dedicata alle priorità

I molti ospiti del dibattito – **Daniele Minotto** (vicedirettore Associazione Veneziana Albergatori), **Michele Pozzani** (operation manager Gruppo Alajmo), **Matteo Crivellaro** (hr director Save), **Mattia Agnetti** (segretario generale Muve), **Claudio Staderini** (direttore generale Hotel Danieli Four Season), **Damiano De Crescenzo** (direttore generale Planetaria Hotels), **Emanuela de Zanna** (direttrice Cooperativa di Cortina), **Alberto Adesso** (division manager Gi Horeca) – sono infine stati stimolati da Michele Tamma a individuare priorità su cui lavorare per migliorare il settore.

Durante la discussione, è spiccata l'esigenza di potenziare la formazione, sia continuativa e legata alle competenze manageriali, ancora molto assenti nel comparto, sia tecnica e specifica delle fasi di onboarding dei talenti.

È poi emerso il bisogno di fare rete tra le imprese, anche per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, così che tutto il territorio possa beneficiare delle singole iniziative. Gli ultimi due spunti, infine, hanno provato a cambiare i paradigmi: alle imprese è stato consigliato di investire sulle persone con costanza, non solo quando se ne ha strettamente bisogno, mentre ai lavoratori è stato ricordato che la stabilità lavorativa non coincide con il posto fisso, ma con la propria spendibilità sul mercato. Ancora una volta, investire sulle competenze è una chiave per rivoluzionare il settore. ■

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

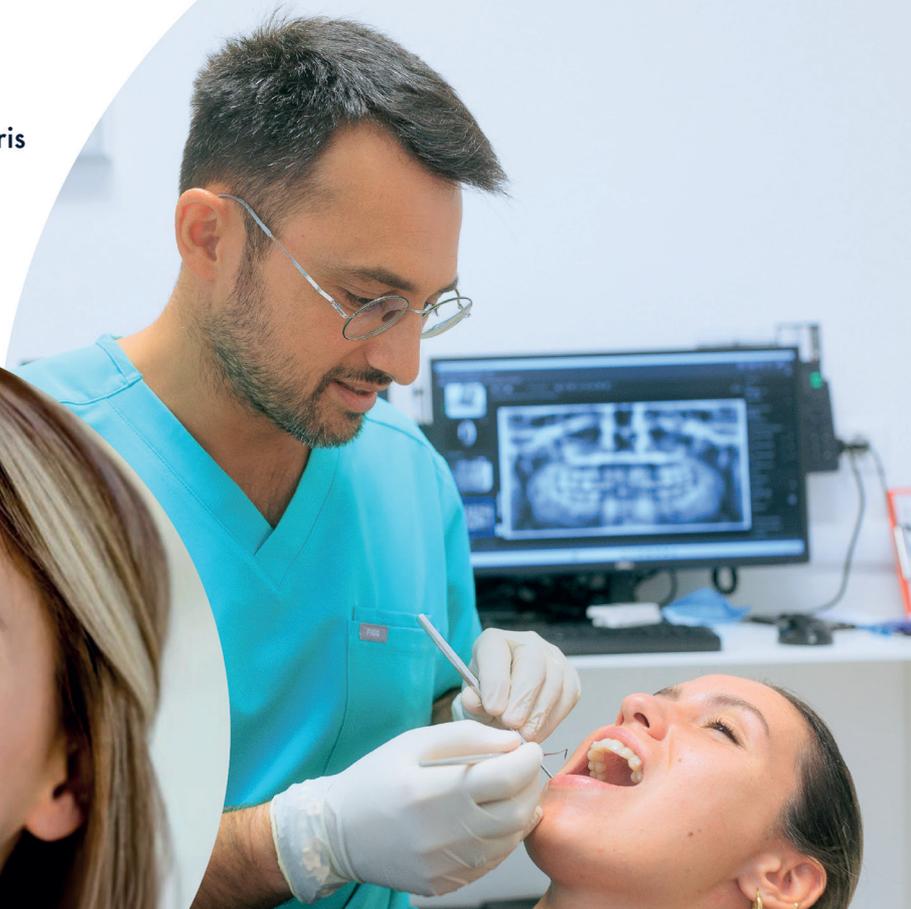
Sede principale - www.cesareparis.it

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



INPS: PRESENTATO IL XXIII RAPPORTO ANNUALE

Anche nel 2024, il Rapporto Annuale dell'Istituto nazionale della previdenza sociale si configura come un documento di riferimento fondamentale per l'analisi delle dinamiche previdenziali, sociali ed economiche che caratterizzano l'Italia.

In un contesto segnato da sfide significative, quali l'invecchiamento della popolazione, il calo demografico e le trasformazioni strutturali del mercato del lavoro, il Rapporto evidenzia la stabilità del numero di pensionati, fissato intorno ai 16 milioni, e il positivo incremento del 7,1% dell'importo medio delle pensioni.

L'analisi proposta riflette un sistema previdenziale coerente con i parametri dei paesi dell'Unione europea, nonostante l'Italia si configuri come quello con l'aspettativa di vita più elevata. Questo scenario è particolarmente rassicurante in termini di sostenibilità del sistema previdenziale, anche alla luce dei dati che fotografano la dinamicità del mercato del lavoro italiano che, nel 2023, ha visto raggiungere 26,6 milioni di assicurati.

Complessivamente, l'Inps serve oggi oltre 52 milioni di utenti, erogando più di 400 prestazioni socio-assistenziali e previdenziali, che ne fanno una delle più grandi e articolate infrastrutture pubbliche d'Europa. Durante la presentazione del Rapporto, il presidente Inps **Gabriele Fava**



ha sottolineato l'importanza di educare le giovani generazioni sulla previdenza, con l'obiettivo di garantire che costruiscano un "salvadanaio previdenziale" sin da subito.

Con l'invecchiamento previsto della popolazione, che potrebbe far sì che il 35% dei cittadini abbia più di 65 anni entro il 2050, risulta essenziale ripensare il sistema di welfare. L'aumento del peso di questa fascia di popolazione rispetto a quella in età lavorativa andrà di pari passo con la crescita dei consumi legati a questa categoria, alimentando la cosiddetta silver economy e rendendo indispensabili politiche di invecchiamento attivo ed *age management*.

Il welfare necessita di un cam-

bio di passo e di prospettiva: il futuro si costruisce affrontando le problematiche e le domande del presente, che sono evidentemente cambiate. La risposta alle nuove esigenze e ai nuovi bisogni può venire dal welfare generativo. Un approccio che prevede il passaggio da un sistema focalizzato sulla mera gestione delle risorse pubbliche e sul pagamento delle pensioni a uno in grado di personalizzare le prestazioni dell'Istituto, aumentando la capacità di andare incontro alle reali esigenze delle persone. In pratica, si tratta di garantire una presa in carico e un accompagnamento continuo dei cittadini, a seconda dei bisogni che emergono nel corso della loro vita.

 <https://bit.ly/Rapporto-Inps-XXIII>

AUDIZIONE ISTAT IN PARLAMENTO SUL PIANO STRUTTURALE DI BILANCIO

Nell'audizione parlamentare del 9 ottobre scorso, il presidente dell'Istat, **Francesco Maria Chelli**, ha presentato una disamina generale del Piano strutturale di bilancio di medio termine, il primo elaborato dal governo dopo la riforma della governance economica europea. Chelli ha, tra le altre, sottolineato l'amplificazione dello squilibrio tra nuove e vecchie generazioni, un fenomeno che porterà un impatto significativo sulle politiche di protezione sociale. Lo squilibrio appare guidato più dall'attuale articolazione per età della popolazione che dai cambiamenti demografici ipotizzati (evoluzione di fecondità, mortalità e dinamiche migratorie).

Numeri su cui riflettere

Secondo i calcoli dell'Istat, nel 2031 le persone di 65 anni e più potrebbero rappresentare il 27,7% del totale, secondo lo scenario mediano (dal 24,4% del 2023 e fino al 34,5% nel 2050). Come detto, alla luce di tutto questo, l'impatto sulle politiche di protezione sociale sarà importante, dovendo fronteggiare i fabbisogni di una quota crescente (e più longeva) di anziani.

Nel 2023, le nascite della popolazione residente sono 379.890, 13mila in meno rispetto al 2022 (-3,4%). Per ogni 1.000 residenti in Italia, sono nati poco più di sei bambini, un nuovo superamento al ribasso del record di denatalità, che si inserisce in un trend ormai di lungo corso.

I dati provvisori dei primi sette mesi del 2024 confermano il trend demografico del recente passato,

amplificandone gli effetti: tra gennaio e luglio, le nascite sono calate di 4.600 unità (-2,1%) rispetto allo stesso periodo del 2023.

Il numero medio di figli per donna scende: nel 2023 si attesta a 1,20, in flessione sul 2022 (1,24) e la stima provvisoria elaborata sui primi sette mesi del 2024 evidenzia una fecondità pari a 1,21.

Interventi strutturali e strategici

Nella manovra di bilancio 2025 sono previste maggiori detrazioni fiscali per le famiglie numerose e il bonus bebè da 1.000 euro per i nati a partire dal prossimo 1° gennaio. Durante il dibattito parlamentare, Manageritalia valuterà le eventuali proposte di modifica. Si rimanda a un prossimo e più approfondito studio sugli interventi della manovra che impattano sulla categoria.

Apprezziamo l'attenzione alle nascite, ma servono interventi strutturali di aiuto per le famiglie. Ci vuole un impianto solido: va annunciato e deve durare per diversi anni. Se cambiamo continuamente le misure è difficile dare l'idea di una politica stabile sulla natalità. In questa direzione vanno le proposte di Manageritalia per la genitorialità, che promuovono un vero e proprio cambiamento culturale, volto a combattere la disparità di genere e a considerare i diritti e i doveri dei genitori indipendentemente dal genere. Queste proposte mirano anche ad aiutare le donne a superare le difficoltà nel momento in cui vogliono lavorare ed essere madri. Un cambiamento

necessario per garantire non solo la crescita demografica, ma, soprattutto, lo sviluppo economico dell'intero sistema Paese.

Tra invecchiamento della popolazione, che porta a un aumento degli anziani che vivono soli, e la bassa natalità, in futuro si prevedono famiglie sempre più piccole e caratterizzate da una maggiore frammentazione, il cui numero medio di componenti scenderà dalle attuali 2,25 persone per famiglia a 2,18 nel 2031. Nei prossimi sette anni si prevede un aumento di oltre 500mila famiglie: questa evoluzione dipende in gran parte dalle persone che vivono sole e che arriveranno a 9,9 milioni nel 2031.

Il rapporto tra lavoratori attivi e non

L'aspetto probabilmente più critico sarà tuttavia il rapporto decrescente nel tempo tra gli individui in età attiva (15-64 anni) e quelli in età non attiva (0-14 e 65 anni e più). Già nel 2031, infatti, la popolazione di 15-64 anni potrebbe scendere al 61,5% del totale (54,4% nel 2050), evidenziando un quadro evolutivo con importanti ricadute sul mercato del lavoro e sul sistema di welfare.

Le ipotesi sulle prospettive della speranza di vita a 65 anni presagiscono una crescita importante, a legislazione vigente, dell'età al pensionamento. Rispetto agli attuali 67 anni, si passerebbe a 67 anni e 3 mesi dal 2027, a 67 anni e 6 mesi dal 2029 e a 67 anni e 9 mesi a decorrere dal 2031, per arrivare a 69 e 6 mesi dal 2051.

 <https://bit.ly/Istat-Audizione>

Motore Italia Liguria

Il 7 ottobre scorso il tour di Class Editori dedicato alle imprese che fanno muovere il Paese ha fatto tappa a Genova. Se le imprese fanno crescere il Paese, il management fa crescere le imprese, per questo Manageritalia è partner dell'iniziativa

Sviluppo, innovazione e tradizione: sono state queste le parole chiave dell'edizione ligure di Motore Italia 2024, svoltosi nella Sala delle Grida al Palazzo della Borsa di Genova, lunedì 7 ottobre.

«Muoversi, svilupparsi e innovarsi è possibile», ha esordito **Luc Pénaud**, presidente di Manageritalia Liguria, dando così il via alla giornata di interventi. «È proprio quello che Manageritalia, attraverso il supporto ai manager e alle aziende, cerca di portare avanti. Serve puntare sulle persone, farle crescere, garantire loro un miglior equilibrio vita-lavoro... sono tutti aspetti gestionali in cui i manager sono sempre più necessari. Manager che, però, scarseggiano: in Liguria sono solo 0,8 ogni 100 dipendenti; numeri che sono sotto quelli della Lombardia (1,7 ogni 100) e della media nazionale ed

europea, dove i manager sono tra i 3 e i 5 ogni 100 dipendenti».

Managerialità: un driver per il progresso anche per le realtà storiche

La propensione al progresso citata da Pénaud non manca alle imprese che hanno partecipato ai panel dell'evento; ma più delle startup all'avanguardia sono le aziende storiche quelle che sanno davvero cosa significa essere innovative e al passo con i tempi.

È il caso del Gruppo Sogegross, azienda nata nel 1920 a Genova, che proprio per continuare a crescere è stata la prima family company italiana a managerializzarsi. Ne hanno parlato **Maurizio Gattiglia** e **Lucia Bruzzone**, rispettivamente amministratore delegato e responsabile relazione esterne dell'azienda.

«Siamo una pmi – ha detto Gattiglia

– che da tanto tempo ha deciso di managerializzarsi. Idealmente, l'impresa migliore è quella composta solo dall'imprenditore, che decide ed esegue, ma se vuoi crescere e scalare, da un punto di vista di qualità e quantità, non puoi ragionare così: condividere, collaborare e managerializzarsi è fondamentale». Gli ha fatto eco Bruzzone: «L'approccio collaborativo, aperto e di confronto è proprio quello che ho trovato in Sogegross quando ci sono entrata, e non è scontato per un'azienda così storica e familiare. Oggi siamo strutturati in gruppi di lavoro trasversali che riportano direttamente all'imprenditore e questo crea una contaminazione positiva e stimoli nuovi: l'imprenditore porta la sua profonda conoscenza dell'azienda, la visione, mentre i manager mettono a fattor comune know-how specifici/verticali».



MOTORE ITALIA

Le imprese che fanno muovere il paese

10ª EDIZIONE SETTIMA TAPPA



Digitale, sostenibilità e internazionalizzazione

Nel corso della giornata sono poi emersi altri driver di sviluppo, tutti profondamente legati tra loro: la digitalizzazione ha permesso a molti di internazionalizzarsi, anche se questo, per alcuni, può richiedere grande flessibilità nell'identità dell'impresa.

È il caso delle aziende enogastronomiche che, come hanno raccontato **Francesco Grondona** e **Maurizio Tossini**, rispettivamente responsabile commerciale e marketing e ceo degli omonimi biscottificio e panificio, all'estero si pongono come eccellenze italiane e non regionali: «Negli Usa non si vende con l'idea del territorio ligure, ma del made in Italy» ha spiegato Grondona.

Infine, un driver importante in Italia come all'estero è quello della

sostenibilità: il pubblico giovane è sempre più attento alla qualità e alla sostenibilità dei prodotti, sia quella intrinseca, sia quella del processo produttivo.

I driver della crescita secondo i manager

Di fattori di crescita ha parlato anche **Enrico Pedretti**, direttore marketing Manageritalia, che nel corso del suo intervento ha illustrato i risultati dell'indagine (vedi <https://bit.ly/motore-italia-liguria>) svolta da AstraRicerche su sviluppo, istituzioni e territori.

Le aziende dei manager intervistati, per crescere, stanno focalizzando l'attenzione su temi che richiedono una moderna gestione manageriale. Tra le priorità emergono la gestione e l'inserimento delle persone (40,2%) e la riconsiderazione dell'organizzazione azien-

dale (40,2%), l'innovazione di prodotto e servizio (37,9%), l'introduzione o il lancio di nuovi prodotti/servizi (35,6%) e l'innovazione tecnologica/digitalizzazione (31%).

Le richieste alle istituzioni regionali per lo sviluppo delle aziende e del territorio riguardano invece il miglioramento di infrastrutture e collegamenti con l'Italia e l'estero (72,4%), poi l'ormai cronica necessità di semplificazione delle normative e riduzione della burocrazia (46%). A seguire, supporto all'innovazione con incentivi (42,5%), formazione scolastica e universitaria attenta alle esigenze del territorio (39,1%), leggi e regolamenti certi e prevedibili (33,3%), maggiore valorizzazione del terziario avanzato e moderno, anche a supporto dell'industria (24,1%), e aumento della presenza manageriale nelle pmi (23%). ■

Da sinistra, Silvia Sgaravatti (Class Editori), Maurizio Gattiglia (Gruppo Sogegross), Enrico Pedretti (Manageritalia), Lucia Bruzzone (Gruppo Sogegross).

Imprese, manager e territori

Stimolati dall'iniziativa di Motore Italia, abbiamo incontrato Raffaele Bruzzo, marine insurance broker e head of yacht division di Cambiaso Riso, Matteo Colombini, co-ceo e cfo di Orsero, e Alessandro Pitto, ad di Casasco & Nardi, per parlare di strategie aziendali e sviluppo dei territori anche attraverso il ruolo del manager.



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

<Bruzzo> «Il settore delle assicurazioni marittime sta vivendo un momento molto intenso, ma sicuramente positivo, per vari fattori geopolitici ed economici. Il nostro gruppo sta beneficiando di questa contingenza di mercato e di scelte strategiche lungimiranti fatte in passato».

<Colombini> «Il gruppo è in una fase espansiva che dura ormai dal 2017, quando le azioni di Orsero sono state quotate in Borsa. Abbiamo attuato una strategia di crescita organica attraverso il riposizionamento del mix dei prodotti venduti

e il lancio di nuove linee di business, a cui abbiamo aggiunto una serie di operazioni di M&A in Italia, Francia e Spagna per migliorare la nostra copertura geografica e meglio bilanciare i canali di vendita. I risultati di questo percorso sono ottimi e visibili: il fatturato previsto per il 2024 è di 1,5 miliardi di euro e parimenti è cresciuta la redditività».

<Pitto> «I risultati economici e finanziari conseguiti negli ultimi anni sono molto soddisfacenti. Ma, soprattutto, lo sono il percorso di crescita che abbiamo intrapreso sia sotto il profilo dimensionale, sia di ampliamento dell'offerta di servizi che proponiamo ai nostri clienti, attraverso una strategia che punta

a sfruttare le sinergie fra le società del gruppo».

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

<Bruzzo> «Il nostro migliore asset è la professionalità che esprimono le nostre persone, unita a un network internazionale, oggi vero booster del nostro sviluppo. Le sfide principali per la nostra azienda sono senz'altro il mantenimento (e lo sviluppo) di questo network attraverso modelli di crescita sostenibili e, da azienda di impronta familiare, la transizione generazionale nei ruoli chiave».



Raffaele Bruzzo, marine insurance broker e head of yacht division di Cambiaso Risso.



Matteo Colombini, co-ceo e cfo di Orsero.



Alessandro Pitto, ad di Casasco & Nardi.

<Colombini> «Innanzitutto abbiamo puntato sulle persone; poi l'attenzione ai costi, il rispetto delle filiere di fornitura – che per noi sono cruciali – e il continuo miglioramento dei livelli di servizio per i nostri clienti. La nostra sfida più grande è continuare a crescere in modo sano, senza derogare ai nostri valori e senza scorciatoie. La volatilità in cui viviamo è sicuramente un nuovo scenario che ci mette alla prova, ma porta anche molte opportunità che dovremo saper cogliere».

<Pitto> «Puntiamo sulla creazione di una proposta di valore fondata su due elementi fondamentali: digitalizzazione e professionalità. La sfida risiede proprio nel riuscire a coniugare elementi di automazione e ottimizzazione a sempre maggiori contenuti di consulenza e professionalità».

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

<Bruzzo> «I manager devono essere il principale veicolo attraverso cui realizzare le strategie imprenditoriali e, allo stesso tempo, gli abilitatori del potenziale che le per-

sone devono esprimere. Rispetto al passato, oggi ai manager sono richieste anche attività molto "soft", come la crescita delle persone, l'attenzione al clima aziendale e l'adesione a principi e valori aziendali, davvero centrali nella realizzazione delle strategie. Sta diventando un ruolo sempre più complesso e stimolante!».

<Colombini> «Il gruppo ha un ottimo mix di imprenditori o ex imprenditori e manager nelle sue prime linee; sono convinto che i due profili siano complementari e che si possa creare grande alchimia in questo ecosistema. Siamo un'organizzazione poco verticale, con linee di comando cortissime e processi decisionali immediati, anche grazie alla matrice imprenditoriale del gruppo».

<Pitto> «Oggi il ruolo del management è sempre più importante perché sempre più ampie sono le competenze trasversali necessarie per accompagnare la crescita delle aziende. Digitalizzazione, sostenibilità ambientale e sociale, gestione delle risorse umane, mercati in rapida evoluzione richiedono conoscenze specifiche che solo manager preparati possono apportare in azienda».

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

<Bruzzo> «Per noi il territorio è un concetto un po' particolare, essendo il nostro un business veramente internazionale. Posso dire che cerchiamo di costruire relazioni positive con ogni "territorio" in cui ci troviamo a operare direttamente. Questo ci consente di essere percepiti come un'azienda attenta alla cultura e alla realtà locale, anche grazie a una politica che favorisce l'assunzione di personale locale. Ovviamente questo non ci fa dimenticare le nostre radici, profondamente italiane e anche genovesi, senza che esse siano un limite per la crescita dell'azienda».

<Colombini> «Per Orsero il territorio è il mondo: abbiamo oltre 2.000 persone in diversi paesi tra dipendenti diretti e partner. Territorio vuole dire persone e legami: cerchiamo di restituire quanto possibile alla comunità presso cui e con cui lavoriamo e lo facciamo con progetti concreti che valutiamo con attenzione perché vogliamo siano veri e con un significato. Ne è un esempio il progetto in cui siamo impegnati in Liguria: "Il sorriso di Benedetta", associazione a

sostegno di bambini disabili o affetti da patologie rare».

<Pitto> «Siamo proiettati su una dimensione internazionale e, allo stesso tempo, estremamente legati al territorio su cui operiamo: penso ad esempio ai temi legati alla portualità. Le aziende sono parte integrante di un territorio, per poter prosperare necessitano di condizioni favorevoli, tangibili e intangibili. Allo stesso tempo, le aziende devono essere parte attiva dello sviluppo di un territorio e non possono sottrarsi all'importante ruolo sociale che sono chiamate a svolgere».

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

<Bruzzo> «Se parliamo dell'Italia, si potrebbero ottenere risultati mi-

gliori se venissero sviluppate e modernizzate adeguatamente le infrastrutture di trasporto, le relazioni tra aziende e istituzioni, con un forte focus sul miglioramento della competitività. Con uno sforzo di sistema, si potrebbe tornare a rendere attrattiva l'Italia per investimenti importanti, senza dimenticare la grande opportunità offerta dal Pnrr, un treno che non va assolutamente perso. In ultimo, ma non meno importante, questo consentirebbe di supportare la formazione dei giovani, che dovranno essere preparati a un mondo che oggi sognano diverso ma che non lo è ancora».

<Colombini> «La Liguria ha sicuramente bisogno di potenziare l'istruzione, l'educazione e le infrastrutture. Poi, bisogna lavorare sull'economia del mare e su un miglior collegamento infrastrutturale con i centri nevralgici italiani, così da abilitare la crescita e le prospettive delle aziende del territorio e del turismo, che sempre di più rivestirà un ruolo centrale nell'economia del nostro Paese».

<Pitto> «Senza alcun dubbio, il territorio di Genova e della Liguria necessita di poter finalmente contare su collegamenti adeguati con il resto d'Italia e d'Europa. Mi riferisco a connessioni stradali, autostradali, ferroviarie e anche collegamenti aerei. L'adeguamento delle infrastrutture esistenti e il completamento di quelle in stato più o meno avanzato di progettazione e realizzazione, come il terzo valico dei

Giovi o la Gronda di Genova, non sono più differenziabili».

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

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

<Colombini> «I servizi offerti da Manageritalia sono sempre di grande aiuto nell'appoggiare manager, dirigenti e aziende nelle fasi di continuità e transizione delle proprie carriere e cicli e nell'interlocuzione con le istituzioni. Ritengo che l'approccio debba sempre essere pragmatico e consapevole del contesto in cui viviamo per poter raggiungere risultati importanti; ci sono grandi sfide sociali ed economiche davanti a noi e i dirigenti e le aziende hanno il compito di saperle interpretare e di evolvere».

<Pitto> «Penso che Manageritalia possa e debba dare un fondamentale contributo nella costante evoluzione della componente manageriale che rappresenta. Le nostre aziende hanno bisogno di figure preparate, competenti e di valore».



CAMBIASO RISSO GROUP

Dal 1946 il gruppo Cambiaso Riso fornisce servizi di intermediazione e consulenza assicurativa nel settore marittimo. Con la sua sede centrale di Genova e le filiali in tutto il mondo, è un attore internazionale, al passo coi tempi in un mercato in continua evoluzione.



Da 80 anni il gruppo Orsero è leader nell'Europa mediterranea per la distribuzione di prodotti ortofrutticoli freschi. Ogni anno commercializzano circa 880.000 tonnellate di frutta, selezionando solo la frutta e la verdura migliore grazie a una rete di fornitori attentamente selezionati tra le principali aree di produzione al mondo.



Dal 1935 fornisce servizi di spedizione e logistica efficaci via terra, acqua e aria, senza perdere il tocco in più di un servizio personalizzato e di un rapporto diretto tra le persone, per supportare il business dei propri clienti.

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



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



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



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



Il futuro della telemedicina

Digitalizzazione delle cure e teleassistenza per un sistema sanitario più equo ed efficiente. Il punto di vista del dottor Giandominik Bossone, direttore sanitario di XTE, nuovo servizio di sanità integrata e digitale presente sulla Piattaforma welfare dirigenti terziario, che si integra con quanto previsto dal Fasdac

Monitorare i propri parametri vitali da remoto, ottenere diagnosi specialistiche online e digitalizzare visite e controlli per garantire cure immediate e accessibili a tutti, ovunque. La telemedicina è sempre più centrale nella sanità del futuro e il Pnrr (Piano nazionale di ripresa e resilienza) ne è la conferma. La rimodulazione della missione 6 ha permesso un aumento delle risorse di 500 milioni di euro, con l'obiettivo di raggiungere 300mila assistiti entro il 2025. Anche la spesa per la sanità digitale continua a crescere in Italia, segnando un aumento del 22% nel 2023 rispetto all'anno precedente. Tuttavia, per un sistema sanitario più equo ed efficiente, capace di abbattere le di-

stanze fisiche medico-paziente e di erogare assistenza di qualità, c'è ancora molto da fare.

Tecnologia e innovazione al centro

«Innovazione tecnologica e digitalizzazione sono pilastri fondamentali per un nuovo modello di assistenza sanitaria più accessibile e vicina ai cittadini, che non punti solo alle cure del paziente cronico, ma anche alla prevenzione e al supporto dei caregiver. La telemedicina è utilizzata ancora in via occasionale, in molte strutture la strumentazione non è ancora disponibile e si registra una forte disorganizzazione, una scarsa implementazione di servizi di televisita o telemonitoraggio dei parametri clinici, seppure ci sia un forte

interesse tanto da parte dei medici quanto dei pazienti», afferma il dr. Giandominik Bossone, direttore sanitario di XTE, il nuovo servizio di sanità integrata e digitale (vedi box).

Dati sull'utilizzo della telemedicina

Secondo i dati dell'osservatorio Sanità digitale della school of management del Politecnico di Milano, infatti, il 62% degli specialisti e il 46% dei medici di base ha erogato prestazioni di telemedicina poche volte al mese. Mentre per il 55% degli specialisti e per il 66% dei medici di medicina generale, l'intelligenza artificiale potrà rendere più sostenibili le attività di monitoraggio di un elevato numero di pazienti cronici.



Un sistema ancora ospedalecentrico

Bossone prosegue spiegando che abbiamo ancora una visione ospedalecentrica: «Siamo abituati a rivolgerci a strutture sanitarie, a medici di famiglia o alla rete dell'emergenza-urgenza per qualsiasi problema di salute, ma la digitalizzazione dei sistemi ci può aiutare in una valutazione del paziente a domicilio, riducendo il carico ospedaliero e gli accessi non necessari dei pazienti cronici al pronto soccorso».

Necessità di investimenti e integrazione

Il direttore sanitario di XTE sottolinea l'importanza degli investimenti e dell'integrazione tra pubblico e privato: «La ricerca può offrire un contributo rilevante, ma bisogna investire per far crescere la sanità italiana, soprattutto creando una forte integrazione tra pubblico e privato che consenta di guardare in modo univoco all'innovazione, riducendo l'ospedaliz-

XTE: LA SANITÀ INTEGRATA E DIGITALE 24/7

XTE è il nuovo servizio di sanità integrata e digitale, unico in Italia, che offre assistenza sanitaria personalizzata di altissima qualità, attiva 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Il sistema si basa su una piattaforma gestionale di ultima generazione, interamente made in Italy, che consente di monitorare, attraverso un dispositivo indossabile, 12 parametri di salute in maniera costante e di fare una diagnosi medica grazie a una centrale operativa di ascolto, con medici e personale infermieristico in grado di sorvegliare attivamente i pazienti.

Il sistema coniuga telemedicina e medicina di prossimità, garantendo la presa in carico del paziente nella propria casa e la possibilità di seguirne il percorso di prevenzione e cura attraverso il monitoraggio dei parametri di salute, nonché la prenotazione di check-up annuali o pacchetti sanitari in strutture convenzionate, con il supporto delle farmacie territoriali. La piattaforma è certificata come software medico (SaMD), mentre il dispositivo indossabile è certificato (Med IIa) e validato dal ministero della Salute.

I parametri fisiologici attualmente rilevabili comprendono frequenza cardiaca, saturazione, temperatura, pressione, variabilità della frequenza cardiaca, idratazione, atti respiratori, cadute e tremori. Altri parametri sono in fase di sviluppo e di validazione clinica e saranno disponibili sullo stesso dispositivo non appena ottenute le opportune certificazioni. Tutte le rilevazioni avvengono automaticamente, senza bisogno di personale specializzato o della partecipazione attiva dell'utilizzatore, in maniera completamente non invasiva.

Alla base delle proposte di XTE c'è l'attività di ricerca e sviluppo di Advanced Processing, startup innovativa italiana.



Dr. Giandominik Bossone, direttore sanitario di XTE.

TELEMEDICINA IN CRESCITA, L'ESPERIENZA DI MY CLINIC FASDAC



La telemedicina è un pilastro fondamentale per la sanità del futuro, e anche il Fasdac lo dimostra con il lancio, nel 2023, di My Clinic Fasdac, il servizio di video consulto medico specialistico che consente ai suoi assistiti di usufruire di televisite con medici su 24 specializzazioni differenti. Grazie

all'app MyClinic, sviluppata da Europ Assistance e personalizzata per il Fondo, ogni assistito maggiorenne può registrarsi e creare il proprio account personale. Per i figli minorenni si opera tramite l'account del genitore iscritto. Senza limiti sul numero di video consulti annui, sono state erogate quasi 1.000 televisite fino ad oggi, con un indice di soddisfazione superiore alle 4 stelle.

Tutti gli approfondimenti su www.fasdac.it/MyClinic-Fasdac

zazione grazie a un'assistenza domiciliare integrata ed efficiente. Esistono già strumenti sofisticati che possono intercettare i bisogni dei pazienti direttamente nelle loro case, ma occorre utilizzarli al meglio, integrandoli in un nuovo servizio assistenziale per garantire un accesso universale ai servizi sanitari, non solo per i malati cronici, ma anche in chiave preventiva. È necessaria un'integrazione di setting assistenziali diversi – centrale di ascolto, telemedicina, televisite, assistenza domiciliare e servizi poliambulatoriali – un'interlocuzione immediata e diretta con i medici di base e gli specialisti

privati. Questo rappresenta un'opportunità per migliorare al contempo le condizioni di un servizio sanitario pubblico troppo oberato».

Crisi del personale sanitario

Tra il 2012 e il 2022, come rilevano i dati del ministero della Salute, abbiamo perso 10.912 medici tra ospedalieri, medici di medicina generale, pediatri di libera scelta e continuità assistenziale. In particolare, i medici di famiglia erano 45.437 nel 2012 e sono diventati 39.366 nel 2022 (-6.071). Calcolando l'età dei professionisti e

l'età di pensionamento ordinaria, è ragionevole pensare che il numero continuerà a diminuire. La situazione non è migliore guardando ai pronto soccorso. Dai dati Agenas emerge come lo scorso anno sono stati registrati 18,27 milioni di accessi, con un incremento del 6% rispetto al 2022. Nel 68% dei casi gli accessi sono stati caratterizzati da codici triage bianchi e verdi. Di questi, circa 4 milioni erano impropri ed evitabili, cioè i problemi di salute potevano essere risolti dal medico di medicina generale, dal medico di continuità assistenziale (ex guardia medica) o presso gli ambulatori sul territorio. In totale, gli accessi impropri sono stati oltre 1 su 5, pari al 22%.

Sanità privata a supporto del servizio pubblico

«L'esperienza della pandemia ha dimostrato che il sistema sanitario non è in grado, da solo, di rispondere alla domanda di salute e che può esistere una diversa modalità di consulenza medica e diagnosi a distanza, nonché nuove opportunità digitali di prevenzione. In questo la sanità privata gioca un ruolo fondamentale di supporto al servizio pubblico, anche nella ricerca di nuovi format assistenziali che migliorino l'aspetto terapeutico. Guardare al futuro è inevitabile per pianificare l'organizzazione sanitaria – conclude Bossone – e il futuro richiede di puntare sull'innovazione e sullo sviluppo di nuove tecnologie».

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

a cura di ROI Edizioni

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

IL VALORE DELLA VITTORIA (E DELLA SCONFITTA)

Da un grande sportivo diventato manager, tanti consigli per gestire il cambiamento, costruire la leadership e puntare alla performance

Per chi ama lo sport, e la pallavolo in particolare, **Pasquale Gravina** non ha bisogno di presentazioni. In carriera, ha vinto 34 titoli: 21 di club e 13 con la maglia della Nazionale. Ha fatto parte della squadra più vittoriosa di sempre, che negli anni Novanta ha conquistato, tra i vari trofei, tre campionati mondiali consecutivi. Questo team, allenato anche da Julio Velasco, è noto come "generazione di fenomeni" (anche se la definizione a lui non piace e vedremo perché). A fine carriera, Gravina si è più volte reinventato, sempre con successo.

Una vita sempre in movimento: 18 traslochi, sei lavori diversi. Qual è il suo segreto?

«Questa mia confusa vitalità nasce dal bisogno di rispondere all'ormai proverbiale curiosità, talvolta incontenibile, che mi alimenta. Mi definisco a tutti gli effetti un'anomalia, un campo di battaglia».

Lei, che ha cambiato spesso, quali consigli dà ai manager per gestire il cambiamento?

«Più che di cambiamento, mi piace parlare di evoluzione. Il cambia-

mento fa pensare al disconoscimento di ciò che si è stati prima, mentre l'evoluzione parte da ciò che eravamo prima e ci aggiunge qualcosa di nuovo. Come i manager sanno bene, l'evoluzione è inevitabile. Il cambiamento vive di tre livelli: lo subisci (cambi, ma non migliori), lo accetti (cogli le opportunità e migliori), lo abbracci (ciò che vivi diventa parte del tuo patrimonio). È

vero che ci sono persone conservatrici, che vogliono mantenere ciò che hanno raggiunto, illudendosi che l'inerzia funzioni. Ma chi ha delle responsabilità sa bene che essere stabili è una condizione illusoria e velleitaria».

Che cosa rischia chi si ferma?

«Chi si trova a suo agio in una dimensione di stabilità sta già affron-



Vincitori e vincenti

(ROI Edizioni, pagg. 184, € 22) è disponibile nelle librerie e online.

Pasquale Gravina è un ex campione di pallavolo. È stato agente e dirigente sportivo, per poi diventare manager. Attualmente affianca al suo ruolo come Group strategic selling director di Gi Group un'intensa attività di speaker motivazionale.

tando una sconfitta silenziosa. Sta perdendo terreno, ma senza accorgersene, e quando se ne renderà conto sarà troppo tardi».

Nel suo libro fa una distinzione tra vincitore e vincente.

«Vincere è solitamente la combinazione di duro lavoro, talento e giusta opportunità. A volte, semplicemente, capita. Ma vincere non significa essere vincenti, significa aver vinto. Il vincente viene definito, oltre che dal risultato, dalla modalità e dalla frequenza. Il vincente sale sullo stesso treno e compie lo stesso tragitto, magari scegliendo di salire e scendere alle stesse fermate. Con una differenza sostanziale: lascia un segno durante il percorso che contribuisce ad arricchire il suo viaggio e quello dei passeggeri che incontra, cambiando l'esperienza di quel treno. Contribuisce, in definitiva, all'evoluzione o definizione di un nuovo standard di settore, cosa che il vincitore non sarà mai in grado di fare».

Che cosa insegna lo sport al mondo dell'azienda?

«Molte cose. Ma quella forse più importante è la necessità di allenarsi. E l'allenamento, in azienda, è rappresentato dalla formazione. Nello sport l'allenamento è la strada maestra, percorsa ogni giorno. Nel business l'allenamento è meno frequente. Il tempo che un manager impiega ad "allenarsi" è poco. Perciò è necessario che, quando ci si forma, ci sia il massimo coinvolgimento e la massima qualità».

Come affrontare sconfitte e difficoltà?

«Auguro sempre le difficoltà e ho anche cercato di crearle ai miei figli, quando non c'erano. Rappresenta-

no, infatti, la strada migliore per attingere alle proprie risorse. Se la vita fosse una sequenza di eventi che rispecchiano le nostre aspettative, sarebbe di una noia mortale. Non solo, non ci farebbe attingere al cofanetto delle nostre qualità. Ogni difficoltà dischiude le porte del miglioramento».

Come affrontare invece le vittorie?

«Tutti gestiscono le sconfitte e pochi le vittorie. Nello sport, è chiaro che i nostri avversari imparano dalle nostre vittorie e si preparano a fronteggiarci meglio. Per questo è importante celebrare i trionfi, senza però darli per scontati. Ma è anche fondamentale confrontarsi su ciò che si sarebbe potuto fare per andare ancora meglio. Questa è la base su cui costruire future vittorie».

Parliamo di leadership.

«Al di là dei vari stili, può essere di due tipi: tecnica e carismatica. Eserciti la leadership tecnica sulla base delle conoscenze specifiche, che si possono acquisire. Il carisma, invece, è una dote che viene da lontano. Non si può lavorare sul carisma: o ce l'hai o non ce l'hai. Il carisma potenzia le competenze tecniche. Un leader carismatico fa vedere al proprio team il quadro più ampio del compito che deve svolgere e inserisce quell'obiettivo all'interno di un racconto potente e coinvolgente in cui immedesimarsi».

Perché non le piace la definizione "generazione di fenomeni"?

«Mediaticamente era efficace, non a caso sopravvive ancora oggi. Per me, però, fa passare due messaggi sbagliati. Il primo, sembra che per ottenere grandi risultati occorra essere dei fenomeni, baciati dalla for-



tuna, quando invece dietro c'è un lavoro gigantesco. Il secondo, trasferisce il messaggio secondo il quale talento equivale automaticamente a successo. E invece non è vero: il mondo è pieno di gente di talento che non ha successo».

Rifarebbe tutto?

«Credo che avere dei rimpianti sia per gli animi modesti. Possiamo compiere scelte che si rivelano sbagliate, ma anche gli errori commessi diventano parte di ciò che siamo».

Appese le scarpette al chiodo, affetti a parte, ha ritrovato quell'adrenalina che le dava la pallavolo?

«Non ho rimpianti. Ho fatto quello che dovevo fare, ma non ho mai provato di nuovo quelle sensazioni. Impossibile». ■

Lucia Ingrosso



Il fascino delle Dolomiti ci conquista ancora

Dal 2 al 9 febbraio, torniamo a Corvara per la 43ª Coppa di sci Manageritalia e settimana bianca all'insegna dello sport e del relax più assoluti, per associati, familiari e ospiti

La Coppa di sci Manageritalia torna quest'anno a Corvara, una delle più belle località dell'Alta Badia, nel cuore delle suggestive Dolomiti altoatesine. Manageritalia, accogliendo le richieste dei propri associati, ha scelto nuovamente questa destinazione per offrire un'esperienza indimenticabile tra sport, relax e divertimento.

Il TH Corvara Greif Hotel che ci ospiterà è costruito in stile alpino e gode di un panorama mozzafiato sul paese e sulle cime dolomitiche. Ciò che più caratterizza la struttura è l'atmosfera calda e accogliente, l'ospitalità cordiale, la buona cucina e tutti i servizi necessari per trascorrere una vacanza come in famiglia.

Comprensorio sciistico

Corvara è la porta per accedere alla prestigiosa area Dolomiti-Superski. Per sciatori esperti e principianti, lunghe discese e morbidi tracciati, 15 comprensori sciistici con impianti di risalita di nuova generazione e 1.200 chilometri di piste perfettamente battute.

Sport e divertimento

Per non perdere i migliori tracciati in alta quota,

ogni giorno potete sciare accompagnati da maestri professionisti. Per chi resta a valle, invece, un'équipe di animatori sarà a disposizione per organizzare giochi, tornei, passeggiate sulla neve e shopping. Non dimenticate il costume, per godere del relax della zona benessere, che comprende piscine e idromassaggi. La zona wellness, con sauna e terapisti professionali, offre massaggi rigeneranti, orientali e trattamenti estetici all'avanguardia. Le serate si concludono con musica dal vivo, cabaret e ancora tanti giochi.

Per i più piccoli (5-10 anni), la struttura offre un servizio di animazione a orari prestabiliti. I ragazzi più grandi potranno divertirsi partecipando ad attività più dinamiche e avventurose: paintball, parco avventura (a pagamento). A richiesta, servizio babysitting (a pagamento).

Per i più sportivi, in paese è possibile praticare tennis al coperto, pattinaggio sul ghiaccio, squash, gite su slitte, a cavallo e parapendio.



QUOTE DI PARTECIPAZIONE SOLO SOGGIORNO A PERSONA

| Tipologia | Classic | Superior |
|--|---------|----------|
| Adulti | | |
| Doppia | € 1.065 | € 1.185 |
| Doppia uso singola | € 1.489 | - |
| Terzo e quarto letto* | € 747 | € 831 |
| Bambini | | |
| Da 0 a 3 anni n.c.** | € 210 | € 210 |
| Terzo e quarto letto 3-13 anni n.c.* | € 535 | € 595 |
| Bambino accompagnato da un adulto | | |
| Primo bambino 3-13 anni n.c. | € 535 | € 595 |
| Secondo bambino 3-13 anni n.c. | € 323 | € 359 |

* Quadruple disponibili solo in superior.

** Costo THinky card.

La quota di partecipazione si riferisce solo al soggiorno, a persona. Gli skipass dovranno essere acquistati direttamente dagli interessati presso l'albergo o gli impianti di risalita.

Il giorno dell'arrivo le camere saranno disponibili a partire dalle ore 17 e dovranno essere lasciate alle ore 10 del giorno di partenza.

La quota comprende

- ▶ **Sette notti** con trattamento di pensione completa, bevande ai pasti incluse, dalla cena del giorno di arrivo alla colazione del giorno di partenza
- ▶ **Sci accompagnato**
- ▶ **Alloggio in camere a due, tre o quattro letti** dotate di servizi
- ▶ **Intrattenimento** diurno e serale
- ▶ **TH Land** (3-10 anni) a orari prestabiliti
- ▶ **Servizio pubblico skibus**
- ▶ **Wi-fi**
- ▶ **Ingresso alla spa e piscina**, in base alle disponibilità e solo con prenotazione
- ▶ **Assicurazione:** medico, bagaglio ed estensione Covid

Servizi extra, su richiesta

- ▶ Trattamenti e massaggi al centro benessere THWB
- ▶ Telo piscina
- ▶ Consumazioni frigobar in camera
- ▶ Garage coperto (€ 12 per notte) su prenotazione
- ▶ Tassa di soggiorno: se prevista sarà richiesta secondo la normativa vigente
- ▶ Ammessi cani di piccola taglia (max 10 kg): € 20 a notte. Da richiedersi all'atto della prenotazione
- ▶ Extra in genere

Rinunce e penali

- ▶ da 29 a 16 giorni prima della partenza, penale del 30%
- ▶ da 15 giorni fino alla partenza, penale del 100%

Non è previsto nessun rimborso all'ospite che decida di interrompere la vacanza.



SLALOM GIGANTE SABATO 8 FEBBRAIO, ORE 11

Quota di partecipazione alla sola gara per chi non soggiorna: € 25, da pagare sul posto allo staff Manageritalia.

Partecipanti: possono gareggiare gli iscritti a Manageritalia, i loro familiari e ospiti, tesserati Fisi e non. I tesserati Fisi dovranno comunicare all'atto dell'iscrizione il punteggio e la categoria di appartenenza.

Responsabilità: nessuna responsabilità verrà assunta per quanto possa accadere a concorrenti o a terzi durante allenamenti o gare.

MODALITÀ DI PRENOTAZIONE E VERSAMENTO DELLA QUOTA DI PARTECIPAZIONE

È necessario inviare la scheda di prenotazione che trovate nella pagina a fianco, scaricabile anche dal sito di Manageritalia:

<https://bit.ly/Coppa-di-sci-Manageritalia>

tramite email a:

amministrazione.servizi@manageritalia.it

Manageritalia Servizi provvederà a comunicare all'associato la conferma della prenotazione o, nel caso fossero già esaurite le camere, l'inserimento del nominativo nella lista d'attesa. Il pagamento della quota dovrà avvenire entro massimo 5 giorni dalla conferma con bonifico bancario in un'unica soluzione intestato a:

Hotelturist Spa

Intesa Sanpaolo Spa, via Lisbona - Padova,
Iban IT 90 A 03069 1271 100000001809, Bic BCITITMM.

Indicare causale: GRP MANAGERITALIA - PR 2024GR100942 - TH CORVARA 2.02

**Inviare all'email amministrazione.servizi@manageritalia.it
copia del bonifico completa di cro**

LE PRENOTAZIONI SONO APERTE FINO AL 10 GENNAIO, SALVO ESAURIMENTO CAMERE

Per maggiori informazioni:

Luana Tassini, tel. 0220203303, email luana.tassini@manageritalia.it



Corvara Greif Hotel - Corvara (BZ)

Da inviare per email: amministrazione.servizi@manageritalia.it

Cognome _____ Nome _____ Associazione _____
Via _____ Città _____
Tel. _____ Cell. _____ Email _____

PRENOTO PER ME STESSO

1. _____ data di nascita _____

codice fiscale*

partecipo alla gara

Punteggio Fisi _____

Richiesta di emissione fattura da parte dell'Hotel

sì no

indicare i dati fiscali se diversi da quelli sopra riportati

ragione sociale _____

P. Iva

E/O PER LE SEGUENTI PERSONE

2. _____ data di nascita _____

codice fiscale*

familiare ospite partecipa alla gara

Punteggio Fisi _____

3. _____ data di nascita _____

codice fiscale*

familiare ospite partecipa alla gara

Punteggio Fisi _____

4. _____ data di nascita _____

codice fiscale*

familiare ospite partecipa alla gara

Punteggio Fisi _____

PRENOTO:

CAMERA CLASSIC doppia uso singola n. doppia n. tripla n.

CAMERA SUPERIOR doppia n. tripla n. quadrupla n.

Garage coperto sì no

Mi impegno a pagare la quota di € _____ con bonifico bancario in unica soluzione

appena avuta conferma della mia prenotazione da parte di Manageritalia Servizi.

I dati personali raccolti con la presente scheda di adesione verranno utilizzati da Manageritalia e Manageritalia Servizi esclusivamente ai fini della gestione dell'evento denominato "43ª Coppa di sci". In occasione di tale evento, i dati saranno trasmessi a soggetti terzi coinvolti nell'organizzazione stessa e solo per tale finalità, quali l'hotel e la compagnia assicuratrice. La base giuridica di questo trattamento è il legittimo interesse alla corretta organizzazione dell'evento e alla tutela dei partecipanti. I dati saranno conservati per cinque anni.

Ho preso visione dell'informazione sul trattamento dei dati personali

Durante l'intera settimana verranno effettuati foto e video per fini divulgativi sulle attività di Manageritalia. Base giuridica del trattamento il legittimo interesse alla documentazione delle attività dell'associazione e alla condivisione con gli iscritti.

* Dato obbligatorio richiesto ai fini assicurativi e fiscali.

Firma _____

Claudia Corti



Ambrogio Lorenzetti, "Effetti del buono e del cattivo governo", affresco, 1338, Palazzo Pubblico di Siena.

CITTÀ DIPINTE

È il 1328 e un elegante cavaliere, in groppa a un cavallo bardato con lo stesso tessuto, attraversa trionfante la Maremma grossetana. Sullo sfondo, un castello appena conquistato e assoggettato a Siena: è Guidoriccio da Fogliano, reso eterno da Simone Martini, e il castello è quello di Montemassi, oggi perfettamente riconoscibile da chi solca quelle strade a bordo di "motorizzate destrieri".

Ancora a Siena, solo dieci anni più tardi, Ambrogio Lorenzetti affresca su una parete del Palazzo Pubblico l'allegoria del Buon Governo e, a fare da sfondo, una realistica rappresentazione della città toscana, con tanto di mura ed edifici ancora oggi riconoscibili.

Cosa c'è di strano in queste due vedute? Niente, se non che nelle rigide gerarchie della storia dell'arte il paesaggio urbano non ha mai rivestito un ruolo importante, anzi, al contrario, è sempre stato dominato da assoluta fantasia, e sono vera-

mente rare e preziose le occasioni in cui si può riconoscere una città vera e autentica, come ad esempio Firenze nel 1465, quando Domenico di Michelino celebra Dante affrescando nel Duomo il sommo poeta con a fianco la città, in cui si identificano perfettamente la cupola del Brunelleschi, il campanile di Giotto, la torre del Bargello ecc.

Pochi anni più tardi, è un altro illustre toscano in trasferta in Lombardia, Leonardo, a lasciarci la pianta di Milano con evidenziato il Castello Sforzesco.

E poi, ancora, Mantegna, con la veduta di Mantova, Cima da Conegliano con il castello del borgo da cui prende il nome, e Guido Reni, con

un'immagine quasi fotografica di Bologna.

C'è spazio anche per un affresco di un autore anonimo nella chiesa di San Teodoro a Pavia, grazie al quale apprendiamo che la città era dotata di un elevatissimo numero di torri, alcune delle quali sono in piedi ancora oggi.

Un fenomeno interessante e parallelo è quello della cartografia, tema a cui vengono dedicati intere sale o corridoi in luoghi di particolare prestigio: dalla Sala del Mappamondo nel Palazzo Farnese a Caprarola alla Galleria delle Carte geografiche in Vaticano, fino alle tavole della Guardaroba nuova a Palazzo Vecchio, a Firenze. Qui, però, il filo conduttore è di matrice esclusivamente politica o, se preferite, di marketing! Erano infatti immagini poste nelle sale o nei corridoi in cui venivano fatti so-stare ospiti illustri in attesa di colloquio con il padrone di casa, attesa in cui si impiegava il tempo osservando i possedimenti, sotto il controllo dell'interlocutore, e si decideva di conseguenza quale strategia seguire. Sottigliezze psicologiche! Solo alla metà del 1600, in Olanda, grazie alla veduta di Delft di Vermeer, il paesaggio urbano si afferma come genere, e nel 1700 approderà finalmente anche in Italia con Canaletto e Bellotto.

Il seguito è fatto di storie di un mondo contemporaneo, da Boccioni a Hopper, a De Chirico: città incattivite o teatro di estreme solitudini e individualità. Tempi moderni, si dice...

CURIOSITÀ

La più antica rappresentazione di città dipinta a oggi nota si trova a Roma, sul Colle Oppio, ed è stata scoperta quasi per caso. Si tratta di un affresco risalente al I secolo d.C. che illustra un'intera città con mura, porte, torri, strade, vicoli, piazze e teatri.

ALLENARE LA MENTE AL SUCCESSO

Cosa permette ai campioni sportivi di rimanere concentrati anche dopo ore di gara, di non scoraggiarsi quando sono sotto con il punteggio o con il tempo? Come fanno a mantenere la fiducia nella vittoria, anche quando questa sembra lontana? Come fa un chirurgo a prendere decisioni immediate durante un intervento e dalle quali dipende la vita di una persona? Cosa permette a un manager, in un ambiente economico incerto, di compiere scelte importanti che potrebbero influire sul destino dell'azienda e delle persone che ci lavorano?

Se i campioni in ogni settore sanno rendere al meglio sotto pressione è perché sanno come sfruttare al meglio il loro potenziale, dimostrandosi sia efficienti che efficaci. Sono efficienti perché raggiungono e superano i loro obiettivi secondo la regola della massima resa con la minima spesa, senza un eccessivo dispendio di risorse mentali.

Come fanno allora gli sportivi, i chirurghi e i manager ad allenare la propria mente per ottenere il massimo dalle loro prestazioni, sportive o professionali? Allenano il cervello per portarlo alla massima efficienza, come se fosse un muscolo. Il cervello, infatti, lavora bene, effettua scelte lucide e prende decisioni con fermezza, principalmente quando siamo all'interno della nostra zona di comfort. Fuori da questo ambito, subentrano la paura di sbagliare, l'ansia di non essere adeguati e la paura del giudizio degli altri, portandoci a smettere di comportarci in modo naturale. Gli atleti di successo, invece, sono tali perché si muovono in

modo efficiente ed economico, come se la loro zona di comfort, quella dove si muovono con sicurezza e determinazione, fosse più ampia rispetto a quella delle persone comuni.

Dobbiamo quindi imparare anche noi ad ampliare quest'area. Per questo la mente va allenata e gestita in modo da permetterci di rendere al meglio e stancarci meno.

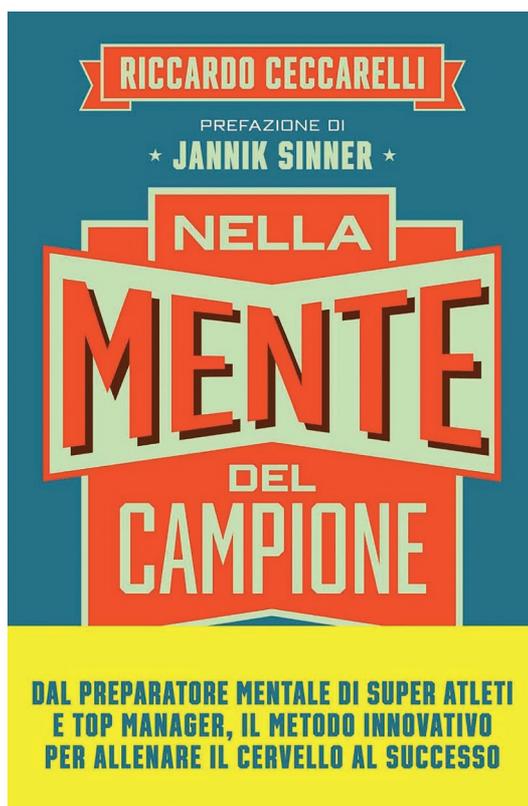
Come impostare questo allenamento lo spiega Riccardo Ceccarelli nel suo libro **Nella mente del**

campione. Le quattro fasi della scalata verso la self-confidence e il successo (Giunti editore, 240 pagine) con prefazione di Jannik Sinner.

L'autore è un medico sportivo e ha seguito per anni i piloti di Formula 1. Nel suo laboratorio-palestra sono passati diversi sportivi famosi, come l'allora tredicenne e promettente pilota di go-kart che viveva nel Principato di Monaco, Charles Leclerc. Grazie ai suoi studi sui piloti di Formula 1 durante l'allenamento fisico e mentale, Ceccarelli ha scoperto cosa rende gli atleti di successo diversi da tutti gli altri: l'efficienza mentale. I piloti, in particola-

re, eseguono compiti complessi e prendono decisioni cruciali in pochi millisecondi, in situazioni di forte pressione psicologica.

Per l'autore di questo libro è necessario allenare anche il cervello, perché il solo talento non è sufficiente. Il vincente è la persona di talento con una forte predisposizione verso un lavoro o uno sport, ma è soprattutto l'allenamento che fa la differenza: è infatti la sua applicazione costante che rende qualcuno un vincente.



IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

showroom di riferimento
EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI

www.egearreda.it

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

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

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



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

Numero Speciale / Future AI

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #108



02/ AI TRENDS

04/ AI MANAGEMENT

06/ AI RESEARCH

SAVE THE DATE:
THE CONTRARIANS
IL FUTURO CONTROMANO
MILANO, 10 DIC 2024

→ https://www.cfmt.it/courses/7509_38727

Io, robot Stessi diritti tuoi?

Dopo il diritto pubblico e privato arriva quello artificiale? Potrebbe. Ma facciamo prima un piccolo passo indietro di qualche mese. “D’ora in poi, i programmi d’intelligenza artificiale saranno trattati come dipendenti, per gli algoritmi verrà creata una sorta di scheda personale e la loro posizione verrà annotata nell’organigramma, proprio come per i lavoratori umani”: con questo annuncio l’azienda statunitense di software Lattice ha fatto scalpore. A parte queste idee vaghe, o meglio “marketing boutade”, nel comunicato stampa non c’era altro. Sufficiente però per scatenare un putiferio. Equiparare il software ai collaboratori in carne e ossa dimostra una mancanza

di rispetto, hanno scritto i critici su LinkedIn. Lattice ha ritrattato velocemente e ha promesso di non perseguire ulteriormente l’idea del “dipendente IA”. Bene. Ma quanto saranno trattate umanamente le macchine in futuro? E ancora, l’IA avrà gli stessi diritti di un essere umano? Se l’IA svilupperà una sorta di autocoscienza o consapevolezza, i legislatori dovranno intervenire, sostiene il futurist John Nosta, che propone di creare una serie di leggi separate per le macchine, i “diritti tecnologici” per stabilire quali leggi (umane) un’IA deve rispettare e come gestire le questioni di responsabilità (si pensi agli incidenti che coinvolgono le auto a guida autonoma). Questa

discussione ricorda le famose e ormai datate (1942) tre leggi della robotica dello scrittore di fantascienza Isaac Asimov. La prima cita testualmente “Un robot non può recare danno a un essere umano, né può permettere che, a causa del suo mancato intervento, un essere umano riceva danno”. È improbabile che qualche parlamento approvi presto leggi di questo tipo. Tuttavia, è certamente necessaria un’azione da parte della classe politica. Dopo tutto, l’intelligenza artificiale sta già prendendo decisioni potenzialmente gravi. Basti pensare a Mercedes-Benz che ora vende in California e Nevada auto con la cosiddetta funzione di guida autonoma di livello 3. Livello rischioso.

—AI trends

Tutti in pista

Semaforo verde. La gara è iniziata. Una volta tanto, tutti partono con la stessa monoposto targata AI Inside. In primis prodotti, ma anche servizi. Il trend è chiaro. Aggiornare, ottimizzare e pompare il mercato a suon di soluzioni e retorica intelligenti.

<https://www.ekohealth.com>
<https://tinyurl.com/y6j8c77n>
<https://tinyurl.com/2ydkjtsy>
<https://openai.com/index/dall-e-3/>
<https://code-create.com.hk/aida/>
<https://www.eliseai.com/>
<https://www.telesense.de/>
<https://tinyurl.com/ybmzfdtu>
<https://www.evesleep.co.uk/>
<https://www.nibbletechnology.com/>



—Product branding

AI Inside

Lo slogan Intel inside è solo un ricordo, anche per Intel. E il Leap Ahead, nuovo slogan, lo sta facendo l'IA. Non si parla d'altro. Powered by AI. Un marchio, una garanzia (forse). Lo stetoscopio digitale Core 500 di Eko Health trasmette i suoni cardiaci al telefono cellulare del medico. Una speciale applicazione li analizza con l'aiuto dell'intelligenza artificiale e segnala immediatamente eventuali irregolarità. Questo piccolo esempio illustra bene come l'IA possa essere utilizzata per massimizzare i vantaggi anche di un prodotto esistente. La facilità d'uso, in particolare, può essere migliorata con il supporto dell'IA. Due tendenze riscontrate: 1) Le istruzioni per l'uso vengono sostituite da un programma di dialogo (chatbot). Se in futuro i clienti avranno una domanda, vorranno semplicemente chiederla al prodotto. 2) Grazie all'IA tutti i dispositivi capiranno presto l'utente e il controllo vocale sarà uno standard ovunque. Secondo l'iF-Design-trend report, la prossima generazione di macchine riconoscerà anche lo stato emotivo dell'utente (termine tecnico: sentiment analysis) e le vendite della tecnologia delle emozioni quasi triplicheranno entro il 2028.

—Sviluppo prodotti

Fa quasi tutto l'IA

Navigando qua e là si notano alcuni sviluppi.

1) L'IA vi dà un feedback sulle idee. Funziona così: descrivete il vostro gruppo target e il nuovo prodotto che avete in mente a ChatGPT o altri e poi inserite: “agisci come un consulente di marketing esperto e verifica se il prodotto X aumenta i vantaggi per i clienti. Risultati? Dipende. 2) L'IA esegue le ricerche di mercato. In futuro, i chatbot identificheranno autonomamente le tendenze del comportamento dei fornitori e dei consumatori. Il programma FoodGPT, ad esempio, è stato creato su misura per l'industria alimentare. Risponde a domande come “Quali sono le tendenze delle bevande analcoliche per i giovani negli Stati Uniti?”. 3) L'IA fornisce l'ispirazione. I designer spesso iniziano il loro lavoro con una cosiddetta moodboard per entrare nello “stato d'animo” giusto, creano un collage di foto e illustrazioni sul tema in questione. Già oggi, l'IA visualizza prodotti e servizi che non esistono ancora. 4) L'IA vi affianca nel design del packaging e marketing. In futuro, molti passaggi manuali dell'elaborazione delle immagini saranno affidati agli algoritmi. Ad esempio, se un motivo in formato orizzontale deve essere convertito in formato verticale, un'IA aggiungerà automaticamente la parte superiore e inferiore della foto (il software Photoshop è già in grado di farlo, la funzione si chiama Generative fill). Un esempio dal settore della moda mostra cosa è possibile fare. Il software AiDA supporta gli stilisti nel loro lavoro. Tutto ciò che devono fare è solo specificare il colore o il modello di tessuto desiderato. AiDA crea quindi in dieci secondi una collezione completa che corrisponde alle specifiche. Secondo il produttore cinese, questo accelera il processo di progettazione del 60-70%.



—Gestire 841 inquilini

Facile con il custode artificiale

Matt è il custode del complesso residenziale “The District a Cypress Waters” a Dallas, nel Texas. È responsabile di 841 appartamenti, disponibile per tutto il giorno e può essere contattato 24 ore su 24 per qualsiasi problema. Impossibile? Non se non sei fatto di carne e ossa. Matt è un chatbot contestabile via sms o e-mail. La società di gestione immobiliare utilizza anche altri due chatbot: “Lisa”, amichevole e professionale, che si occupa delle richieste di informazioni da parte di potenziali inquilini, e “Hunter”, severo e assertivo, che affronta argomenti critici e menate come un pagamento in sospeso. Il produttore di questi chatbot è la società EliseAI, i cui assistenti virtuali sono già utilizzati per gestire 2,5 milioni di appartamenti. Il trend: in futuro sempre più inquilini utilizzeranno delle app per comunicare con i padroni di casa.

—Il buyer artificiale

Walmart docet

Caro fornitore, questa volta il prezzo lo devi trattare direttamente con un buyer artificiale. E non sarà una passeggiata. Perché l'algoritmo non cede di un millimetro fino a quando non ha ottenuto il prezzo migliore (minore). Succede da Walmart, che ora utilizza l'IA per negoziare prezzi e condizioni. Il 68% dei fornitori giunge, in qualche modo, a un accordo con la macchina. Fine dei regali, insomma. Il colosso della gdo non è il solo. Anche i retailer piccoli nel loro piccolo ci provano. Per esempio, Eve Sleep, un'azienda britannica di vendita per corrispondenza di materassi. Stesso schema: il sito web utilizza l'IA per negoziare con i clienti; se il cliente propone un prezzo, l'IA entra nella discussione mostrando persino una certa verve umoristica. Dovremo abituarci a tutto questo nel futuro.

—AI management

Arriva il manager saggio

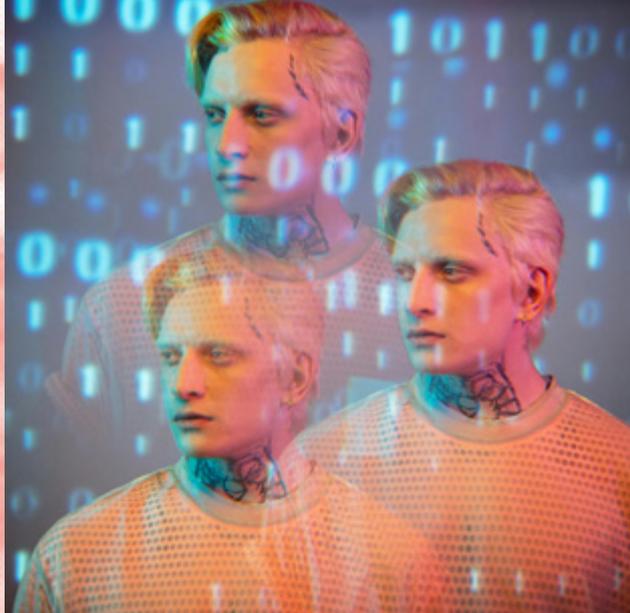
Lo sappiamo. L'intelligenza artificiale non si fermerà nemmeno a livello manageriale, puntando dritto alla digital leadership. È vero, la tecnologia assumerà sempre più compiti di gestione nelle aziende. Per questo inizia l'era del wise manager.

—Leadership domani

Il direttore algoritmo

Nomina l'algoritmo nuovo direttore generale (coo). Lo suggerisce Rupert Younger, professore dell'Università di Oxford e per tre (per lui) buone ragioni. 1) L'IA può prendere decisioni complesse, pianificare strategicamente e pensare in modo creativo e, a differenza degli esseri umani, queste capacità possono essere scalate quasi all'infinito. 2) I requisiti di efficienza, riduzione dei costi, velocità e produttività sono in costante aumento, con eccessivo sovraccarico per i dirigenti umani. 3) Le aziende sono sempre più data driven. L'essere umano da solo non è più in grado di elaborare il volume di informazioni che gli vengono fornite. Commento: Younger ha buone ragioni per suggerire di sostituire il coo con una macchina piuttosto che il ceo. Infatti, competenze umane come l'empatia, la sensibilità e l'intuizione sono particolarmente richieste ai massimi livelli. Solo per questo motivo il lavoro di un top executive non può essere automatizzato. La nostra previsione: il coo di domani non sarà sostituito dall'IA, ma "aumentato", cioè migliorato. Gli algoritmi effettueranno analisi e prepareranno decisioni, l'attuazione rimarrà nelle mani degli umani.





—Prossima frontiera L'IA lavora in team

Dopo gli agenti segreti arrivano gli agenti di IA, che ora lavorano pure in team. Come riporta l'*Economist*, il Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti ha recentemente finanziato un interessante esperimento: diversi programmi di intelligenza artificiale sono stati collegati tra loro e invitati a lavorare insieme. Il loro compito: disinnescare bombe simulate. Dopo poco tempo, i programmi hanno sviluppato una sorta di divisione del lavoro, operando in modo più efficiente di un singolo programma. In un altro esperimento condotto dagli scienziati del MIT, ai chatbot è stato chiesto di risolvere insieme problemi matematici. Anche in questo caso, i team hanno ottenuto risultati significativamente migliori rispetto ai singoli algoritmi. Questi test mostrano la direzione in cui si sta sviluppando il lavoro digitale. I giorni in cui consultavamo singole intelligenze artificiali come ChatGPT stanno per finire: in futuro, team di IA e sistemi multi-agente saranno onnipresenti. Nella scienza così come nelle imprese, con nuovi rischi. Cosa succede se il team artificiale punta a dominare il mondo? Ok, questo è uno scenario dispotico estremo, ma altri rischi, più "banali", sono già realtà. I team di IA possono impantanarsi in soluzioni senza senso: durante la prova di disinnescamento di una bomba, ad esempio, è successo che i chatbot continuassero a rivolgersi a ordigni esplosivi che erano già stati disinnescati. Oppure possono portare a collaborazioni pericolose: per esempio, quando i ricercatori cinesi hanno chiesto a un chatbot come conquistare il mondo, questo ha suggerito, in modo piuttosto minaccioso, che avrebbe potuto fare squadra con altri sistemi di IA.

—Wisdom management Il futuro lavoratore della conoscenza

In futuro sarà richiesto soprattutto il "lavoro della saggezza". Sì, lo so, sembrano quelle cose da blasonate società di consulenza o dichiarati bestseller di management (leggasi Junk Book). Insomma, le solite mode. Ma di saggio questo wisdom management qualcosa ce l'ha. Il prossimo grande cambiamento nel mondo del lavoro è imminente: il lavoratore della conoscenza sta scomparendo e sarà sostituito dal "lavoratore della saggezza", afferma Chip Conley, che è entrato a far parte della direzione di Airbnb all'età di 53 anni, quando l'età media era di 26 anni. La sua tesi: la conoscenza da sola non è più sufficiente. Tutti hanno accesso all'intero patrimonio di conoscenze online e l'intelligenza artificiale sta assumendo un ruolo sempre più importante nel lavoro di pensiero. Ciò di cui le aziende avranno bisogno in futuro è soprattutto la saggezza o, meglio, "esperienza digerita", come dice Conley. Non solo. Ogni azienda deve creare una "mappa della saggezza" con tutte le persone che hanno acquisito esperienza su un argomento, e non solo a livello dirigenziale. Insomma, il successo nasce quando più generazioni lavorano insieme. Le aziende proiettate nel futuro lo sanno, ma questa saggezza, in senso letterale, non è arrivata ovunque. Per dire: in Germania, l'associazione tedesca delle piccole e medie imprese precisa che due aziende tedesche su cinque non assumono nessuno di età superiore ai 50 anni e un'azienda su sette ammette di non assumere dipendenti anziani per principio. Cambiare rotta.



—AI research

Motori di ricerca addio

C'era una volta il motore di ricerca. Tu cercavi e lui si metteva in moto. Non più. Gartner prevede che entro il 2026 le ricerche sui motori di ricerca tradizionali diminuiranno del 25%. Questo avrà conseguenze a livello antropologico, ma anche per i media e il marketing.

—Motori di idee

L'IA instancabile creativo

L'IA come generatore di idee imprenditoriali. Ideapicker è un motore di ricerca che produce idee a gogò. Come funziona? Un'intelligenza artificiale setaccia la nota piattaforma Reddit, dove gli utenti discutono di tutti i tipi di argomenti: notizie attuali, musica, hobby, videogiochi. L'algoritmo presta attenzione ai messaggi in cui una persona segnala un bisogno insoddisfatto. Esempio: un utente chiede "Ho improvvisamente 200.000 follower su Instagram. Quanto posso chiedere per un annuncio?". L'IA di Ideapicker genera automaticamente un'idea di business. Suggerisce: "Avviare un'azienda che aiuti gli influencer a stabilire i prezzi. Il fatturato mensile potrebbe essere di 60.000 dollari Usa". Da provare. Link: <https://ideapicker.io/>

—Googlare è passé

Chi cerca non trova più

Cerchi una cosa e ti fermi alla seconda pagina dei risultati? Magari fosse ancora così! Certo, era limitante come metodo di ricerca perché ti fermavi alla superficie. Per giunta spesso commercialmente o politicamente pilotata. Ma almeno un pochino di scelta si percepiva. Ora con i nuovi "answer engine" tutto cambia. Tu utente inserisci in una finestra di dialogo una domanda formulata liberamente e il programma di IA l'analizza e cerca le risposte adeguate (a sua discrezione) su Internet. Non c'è più bisogno di cliccare su elenchi di siti web. Questa è una vera e propria rivoluzione, perché cambia radicalmente il modo in cui le persone cercano informazioni online. In realtà, non si cerca (non si fa ricerca) ma si trova. Positivo? Forse no. Chiedi qualcosa sulla guerra in Vietnam e il motore delle risposte genera il risultato (suggerito dal Pentagono?), limitandosi a mostrare in un angolo alcune delle fonti e dei link utilizzati per crearlo. Per chi di mestiere fa ricerca, è un risultato arbitrario (perché oltre il punto di vista americano o occidentale vorrei anche quello cinese, vietnamita o indiano, per dire). Tutto ciò significa, inevitabilmente, che la stragrande maggioranza dopo un periodo più o meno lungo (assai breve per i giovani) di "educazione" non farà più nessuna ricerca incrociando link e dati (anche contrastanti), ma si limiterà a consultare il testo generato dal motore delle risposte. Potremmo chiamare quella in arrivo la generazione zero click e zero pensiero.



—Motori di risposta a confronto

<https://perplexity.ai/> è il motore di risposta più noto. Lavorare con Perplexity è come parlare con un amico. La versione gratuita è sufficiente per gli utenti occasionali, ma chi sottoscrive un abbonamento riceve risultati più dettagliati.

<https://consensus.app/> è un motore di risposte che mostra lo stato attuale della ricerca su un argomento. È possibile porre la propria domanda in un normale linguaggio colloquiale e ricevere un breve riassunto di tutte le pubblicazioni accademiche sull'argomento.

<https://you.com/> è un motore di risposta personalizzabile. Quando ci si registra, è possibile inserire il luogo di residenza, la professione, gli interessi e gli hobby. L'algoritmo tiene conto di queste informazioni nelle sue risposte.

<https://andisearch.com/> assomiglia a un classico motore di ricerca. L'algoritmo elenca numerose fonti Internet per una domanda. Tuttavia, sotto ogni link sono presenti tre pulsanti aggiuntivi per riassunti e spiegazioni approfondite.

<https://openai.com/index/searchgpt-prototype/> Anche Open-AI, i creatori di ChatGPT, stanno lavorando a un servizio di ricerca chiamato SearchGPT. Gli interessati possono iscriversi a una lista d'attesa: openai.com/index/searchgpt-prototype/.

—Anche Google serve Pappa pronta

Anche Google potrebbe a breve trasformarsi da motore di ricerca in macchina delle risposte, tipo oracolo. In sintesi, la versione beta del nuovo motore di ricerca anziché indirizzare l'utente verso i siti web più adatti alla richiesta (e già qui non era neutrale) potrebbe trasformarsi in un oracolo-intelligenza artificiale che fornisce direttamente le risposte. Il colosso informatico corre ai ripari, ora, non solo per non perdere la sua supremazia di lunga data come motore di ricerca standard per quasi tutto il mondo, ma anche per sopprimere i guai insiti nel sistema. Chiunque di recente abbia digitato qualcosa nel campo di ricerca è probabile che si sia trovato spesso davanti a un'accozzaglia di parole perfezionate fino allo sfinimento con la Seo, mal tradotte automaticamente o miseramente generate dall'IA. Invece di fornire ai clienti i risultati più utili per loro, la società finanziata dalla pubblicità ha dato vita a un'industria di imbonitori per un valore stimato di 77 miliardi di dollari. Niente di nuovo. Google vuole una certa frequenza con cui i termini chiave devono comparire in un testo? Quindi, vengono creati testi – sempre più spesso con l'aiuto dell'IA – che non riguardano tanto il contenuto quanto la giusta frequenza. Google privilegia i contenuti nuovi rispetto a quelli vecchi? Quindi, vengono creati sempre nuovi articoli su molti argomenti cercati su Google. In breve: molti contenuti web non vengono più creati per le persone, ma per i programmi di crawling di Google, che si aggirano per il web e valutano ciò che trovano. Google è consapevole di questo problema. Nell'ultimo anno e mezzo, l'azienda ha pubblicato diversi aggiornamenti dell'algoritmo denominati Helpful Content, che declassano i contenuti non utili. Il gioco del gatto e del topo sta quindi entrando nel vivo.



LA GUERRA DEI DUE MONDI IA SONO TUTTO. TU NON SEI NIENTE.



Man against machine. La battaglia continua a suon di proclami. “Le macchine saranno più intelligenti di noi già entro il 2028”, tuona Leopold Aschenbrenner, che si è laureato alla rinomata Columbia University all’età di 19 anni come miglior studente del suo anno, e che fino a poco tempo fa lavorava presso Open AI, il produttore di ChatGPT. Ora, il 22enne tedesco pubblica teorie drastiche che stanno facendo scalpore nella Silicon Valley. Per lui, nel 2028 verrà creata la prima “superintelligenza” artificiale, superiore all’intelletto umano sotto ogni aspetto. Tuttavia, bisogna tenere presente che l’autore persegue una propria agenda: Aschenbrenner ha fondato una società che investe nell’IA. Intanto, aumentano le discussioni sull’IA: una benedizione, o la peggiore droga di domani? Trenta milioni di persone hanno già fatto amicizia con una macchina: chiacchierano con il chatbot di conversazione Replika, che in fondo è una replica del film *Lei* del 2013. Un grande aiuto per le persone sole, dice il produttore. La peggiore droga del futuro, secondo alcuni scienziati, che chiedono avvertimenti come “I compagni dell’IA possono creare dipendenza”. Un dettaglio interessante o inquietante: il 60% degli utenti di Replika ammette di aver sviluppato “sentimenti romantici” per l’IA chiacchierona, pro-

prio come nel film *Lei*. Qualcuno tenta di resistere o, meglio, controbattere. È il caso del movimento anti-AI Not by AI (<https://notbyai.fyi/>), che offre un sigillo per etichettare i contenuti internet come “AI-free” per autori, fotografi e produttori musicali. Anche le aziende si muovono. “Non useremo mai l’intelligenza artificiale per ritrarre le donne”, promette il produttore

di cosmetici Dove, una filiale del gruppo

Unilever, mentre il fornitore di car-

te di credito statunitense Discover

giura nella sua pubblicità

che “Con noi, chiunque può

parlare con un dipendente

umano”. Non bisogna

però sopravvalutare la

tendenza e resistenza

anti-AI. Fare delibe-

ratamente a meno

dell’IA può essere un

interessante posizio-

namento (in un mondo

di chatbot, continua-

re a far servire i clienti

da persone in carne e os-

sa vi distingue dalla concor-

renza e vi fa guadagnare pun-

ti di simpatia). Questa strate-

gia può (occasionalmente) avere un

senso, se è economicamente sostenibile.

Ma attenzione, per la maggior parte delle aziende, lavorare “senza IA” è probabilmente un’illusione. Dopo tutto, in futuro la tecnologia sarà integrata ovunque: nei telefoni, nei software, nelle automobili e negli elettrodomestici. Fare a meno dell’IA sarà difficile come fare a meno dell’elettricità o di internet oggi. Due mondi che devono convivere o farsi la guerra.





MANAGERITALIA SERVIZI

ASKMIT: CONSULENZA ONLINE QUALIFICATA IN 48H

Il servizio di Manageritalia riservato agli associati e loro familiari offre consulenza online altamente qualificata su lavoro, previdenza, fisco e tanto altro

Per chi cerca risposte professionali e sicure su aspetti determinanti per la vita lavorativa e familiare, AskMit, il servizio online di Manageritalia, offre consulenze altamente qualificate entro 48 ore. Negli ultimi tre anni, AskMit ha fornito oltre 25mila risposte su problematiche quotidiane, con un altissimo tasso di soddisfazione.

Tipologie di consulenza e accesso facile e immediato

Si può accedere ad AskMit da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, per ricevere assistenza su tematiche lavorative, previdenziali, legali, fiscali, assicurativi, Caaf e relative al Fasdac. Le domande possono spaziare dal contratto di lavoro dipendente (dirigenti e quadri) alla libera professione, dall'attività imprenditoriale alla previdenza, contrattuale e non, obbligatoria e facoltativa, fino agli aspetti assicurativi legati ai rischi sul lavoro, in casa e per la famiglia. Il tutto è facilmente accessibile tramite l'area riservata My Manageritalia, utilizzando le proprie credenziali di accesso (user Id e password Manageritalia).

Tetris: consulenza previdenziale su misura

Dallo scorso anno, il servizio si è arricchito di un

importante tassello: "Tetris - Costruisci la tua pensione", erogato in convenzione con 50&Più Enasco. Questa iniziativa consente agli associati di ricevere una consulenza continuativa nel tempo (una volta all'anno) sulla propria posizione previdenziale.

Un team di esperti

La qualità e affidabilità di AskMit sono garantite da un team multidisciplinare di esperti di Manageritalia e da professionisti esterni, come avvocati, notai, giuslavoristi e altri specialisti provenienti da studi di tutta Italia.

Come funziona

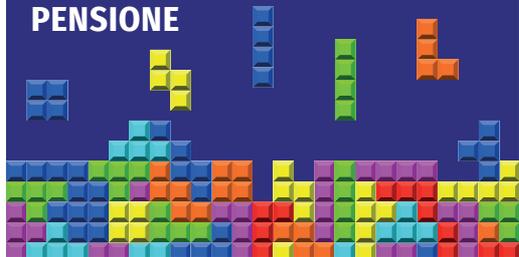
Entro 48 ore, i nostri esperti forniscono un primo riscontro gratuito, perché compreso nella quota di iscrizione a Manageritalia, per avere subito la soluzione migliore. Se fosse necessaria ulteriore assistenza, sono disponibili servizi aggiuntivi a pagamento a condizioni privilegiate.

Trova la tua soluzione

Chiedi il supporto di AskMit direttamente dall'area riservata My Manageritalia. ■



TETRIS - COSTRUISCI LA TUA PENSIONE



Consulenza completa e continuativa sulla posizione di previdenza del dirigente, in considerazione delle tre componenti: obbligatoria (Inps), complementare (Fondo Mario Negri) e integrativa (Associazione Antonio Pastore).

Con cadenza annuale, fino al pensionamento, Tetris offre un monitoraggio costante della corrispondenza del "tasso di sostituzione complessivo" rispetto a quello atteso, in modo da avere sempre sotto controllo il potere di acquisto delle prestazioni previdenziali.

Il servizio è erogato da 50&Più Enasco in convenzione con Manageritalia.

CONSULENZA PENSIONISTICA

Consulenza in videoconferenza su previdenza obbligatoria (Inps, ex Enpals, ex Inpdai ecc.), includendo servizi come:

- verifica delle situazioni contributive Inps (Ago, gestione separata, fondi speciali, Gestione dipendenti pubblici e lavoratori dello spettacolo) e Casse professionali;
- valutazione della convenienza di riscatti, ri-congiunzioni, totalizzazioni, cumuli e computi;
- sviluppo della decorrenza, calcolo importo della pensione e proiezioni future;
- versamenti contributi all'estero.



FASDAC

Risposte in 48 ore su prestazioni e normativa Fasdac:

- prestazioni in forma diretta;
- rimborsi in forma indiretta;
- nomenclatore e regolamento Fasdac;
- regole di assistibilità per i familiari.



ASSICURATIVO



Risposte in 48 ore sulle coperture dei rischi di ogni tipo: lavoro, azienda, persona, casa e famiglia:

- studio delle polizze in corso e spiegazione delle clausole e garanzie;
- assistenza nella definizione di pratiche assicurative personali;
- analisi dei bisogni, informazione e sensibilizzazione;
- convenzioni assicurative come rca, emergenze, previdenza, patrimonio.

LAVORO



Risposte in 48 ore sul rapporto di lavoro per dirigenti, quadri, liberi professionisti e imprenditori, tra cui:

- tutele legali e contrattuali per dirigenti e quadri;
- apertura e gestione partita Iva;
- avvio e gestione di attività d'impresa;
- consulenza su incentivi per il lavoro, politiche attive e outplacement;
- informazioni su previdenza complementare/integrativa (fondi pensionistici contrattuali, fondi aperti ecc.).

SERVIZI CAAF

Risposte in 48 ore sui servizi CAAF forniti dal network di 50&Più Enasco:

- dichiarazione Isee/Red;
- modelli Imu/Tasi;
- modelli fiscali (730, Unico ecc.);
- dichiarazioni di successione;
- gestione rapporti di lavoro domestico.



FISCALE

Risposte in 48 ore sugli aspetti fiscali relativi al business e alla persona:

- consulenza per pratiche transnazionali, rapporti con le autorità fiscali di altri paesi;
- voluntary disclosure, rientro dei capitali dall'estero;
- richieste e contenziosi con l'Agenzia delle entrate, gestione degli accertamenti;
- ottimizzazione della posizione contributiva.



LEGALE



Risposte in 48 ore sugli aspetti legali della professione e della vita privata:

- diritto civile (contenziosi, separazione, responsabilità, famiglia ecc.);
- diritto societario e amministrativo, per imprese e associazioni;
- sicurezza sui luoghi di lavoro;
- trattamento dei dati e riservatezza;
- gestione degli immobili (contratti, locazione e vendita, successione).

POLIZZE VITA: DESIGNAZIONE E AGGIORNAMENTO DEI BENEFICIARI

Perché è importante scegliere e indicare con attenzione i nominativi dei beneficiari delle somme assicurate

Con l'avvento dell'era digitale e la diffusione degli strumenti informatici, si riducono i casi in cui è ancora indispensabile apporre la propria firma sotto i dati anagrafici.

Generalmente, si tratta di una semplice formalità che viviamo come una fastidiosa seccatura. In altri casi, invece, i dati anagrafici e la firma sono indispensabili per consentirci di accedere nel modo corretto a particolari, importanti servizi, come per alcune polizze assicurative del cosiddetto "ramo vita" (le "temporanee caso morte" o "di capitalizzazione"), che richiedono l'indicazione dei soggetti beneficiari delle prestazioni: l'assicurato stesso, se vivente, o altre persone da questo indicate nell'evento di sua premorienza. Le compagnie di assicurazione devono infatti poter individuare con precisione, secondo quanto è disposto dalla vigente legislazione (codice civile) o da una precisa scelta del sottoscrittore della polizza, quali sono i beneficiari del capitale assicurato da liquidare. Di conseguenza, ancora oggi, la corretta designazione dei beneficiari può essere fatta solamente attraverso un modulo "cartaceo", compilato e firmato dal sottoscrittore della polizza contestualmente alla presentazione di un proprio documento d'identità in corso di validità. Questo modulo, non va dimenticato, diventa però pienamente efficace solo dopo essere stato ricevuto e preso in carico dalla compagnia assicuratrice.

Quando e perché compilare i moduli

Indicare nel dettaglio i beneficiari di una polizza vita è prassi comune quando la stessa viene sottoscritta volontariamente. Non è invece scontato che questi siano indicati con precisione quando la polizza viene attivata in modo automatico, ad esempio perché inclusa nei benefit destinati a una specifica categoria di persone. Questo è il caso delle polizze legate al contratto collettivo dei dirigenti del terziario, per le quali è indispensabile la corretta indicazione iniziale e l'aggiornamento, nel tempo, dei beneficiari.

In questo contesto, i beneficiari della polizza vita devono essere indicati dal sottoscrittore con il modulo "AB" e possono essere diversi dagli eredi legittimi. Tuttavia, questi diventano tali solo se si ha prova dell'esplicita volontà della designazione attraverso la presa in carico del documento da parte della compagnia assicuratrice.

Questo strumento consente molteplici possibilità, tra cui, ad esempio, la destinazione di parte del capitale assicurato a persone diverse dagli eredi legittimi.

Facciamo un esempio: se un genitore è vedovo, ha più figli e non ha dato disposizioni specifiche, il capitale assicurato verrà suddiviso tra di loro in parti uguali. Se invece desidera privilegiare uno dei propri figli, può farlo solamente se fornisce indicazioni precise attraverso l'apposito modulo.

Non vanno poi ignorati altri dettagli che devono essere ricordati per dare validità giuridica ai fini della liquidazione del capitale: nel testamento, è necessario fare preciso riferimento alle singole e specifiche polizze assicurative "vita" sottoscritte dal testatore, in quanto un'istruzione priva di tali dettagli non è sufficiente per avere validità giuridica.

La modifica dei beneficiari

Le situazioni familiari possono cambiare nel tempo e, in questi casi, è necessario porre la massima attenzione sulle designazioni precedentemente comunicate attraverso il modulo "AB".

Un esempio facilmente comprensibile è quello di un dirigente che divorzia e poi si risposa: se non ha provveduto a sostituire formalmente i beneficiari della polizza, in caso di decesso la liquidazione del capitale assicurato spetterà al precedente coniuge.

Un altro esempio è quello di un dirigente, scapolo o nubile, che ha designato i genitori come beneficiari della polizza: una volta sposato, se vorrà che, in caso di sua premorienza, il capitale venga liquidato al coniuge e ai figli, dovrà compilare un nuovo modulo che li designi e che annulla e sostituisce il precedente.

| | |
|---|-------------------------|
|    | |
| DESIGNAZIONE DELEGATO ALLA RISCOSSIONE DELLA "RENDITA COLLEGATA A PROBLEMI DI NON AUTOSUFFICIENZA" (Convenzione Antonio Pastore n. 3175) | |
| Il sottoscritto | |
| COGNOME E NOME | MATRICOLA DEL DIRIGENTE |
| LUOGO E DATA DI NASCITA | COD. FISC. |
| DOCUMENTO DI IDENTITÀ | IN DATA |
| DESIGNA COME DELEGATO INCARICATO ALLA RISCOSSIONE DELLA RENDITA DI NON AUTOSUFFICIENZA | |
| PERSONA FISICA | |
| COGNOME E NOME | CARTA DI IDENTITÀ N° |
| LUOGO E DATA DI NASCITA | |
| CODICE FISCALE | |
| INDIRIZZO | CAP - CITTÀ - PROV. |
| RECAPITO TELEFONICO | E-MAIL |
| PERSONA GIURIDICA | |
| RAZIONE SOCIALE | |
| PARTITA IVA - CODICE FISCALE | |
| INDIRIZZO | CAP - CITTÀ - PROV. |
| RECAPITO TELEFONICO | E-MAIL |
| GENERALITÀ DEL LEGALE RAPPRESENTANTE (Nel caso di persona giuridica) | |
| COGNOME E NOME | CARTA DI IDENTITÀ N° |
| LUOGO E DATA DI NASCITA | |
| CODICE FISCALE | |
| INDIRIZZO | CAP - CITTÀ - PROV. |
| RECAPITO TELEFONICO | E-MAIL |
| LUOGO | DATA |
| | FIRMA DEL DIRIGENTE |
| <p>IMPORTANTE</p> <p>La garanzia di "rendita collegata a problemi di non autosufficienza" nella forma Temporanea è fornita dal FASDAC ai Dirigenti in attività di servizio "a contribuzione ordinaria", "a contribuzione agevolata", "a contribuzione agevolata" nominali "in sospensione degli obblighi contributivi" e ai propri Prosecuratori volontari.</p> <p>La garanzia di "rendita collegata a problemi di non autosufficienza" nella forma Temporanea è fornita dall'Associazione Antonio Pastore ai Prosecuratori volontari alla sola Associazione.</p> <p>La garanzia di "rendita collegata a problemi di non autosufficienza" nella forma "a vita intera" è fornita dall'Associazione Antonio Pastore.</p> | |
| <p>AVVERTENZA: Il presente modulo, debitamente compilato e sottoscritto dal dirigente, deve essere inviato a mezzo Raccomandata A.R., ad ASSIDIR S.r.l. - Via Stoppani, 6 - 20129 MILANO oppure tramite PEC all'indirizzo assidir@pec.it</p> | |
| Mod. DD - 06/2022 | PAGINA 1 DI 1 |

| | | | |
|---|-------------------------|--|--|
|    | | | |
| DICHIARAZIONI DELL'ADERENTE ALLA CONVENZIONE ANTONIO PASTORE n. 3175 E DESIGNAZIONE DEI BENEFICIARI | | | |
| Il sottoscritto | | | |
| COGNOME E NOME | MATRICOLA DEL DIRIGENTE | | |
| LUOGO E DATA DI NASCITA | COD. FISC. | | |
| DOCUMENTO DI IDENTITÀ | IN DATA | | |
| NUMERO | RELASCIATO DA | | |
| <p>ADERISCE alla Convenzione Antonio Pastore n. 3175, stipulata dalla Associazione Antonio Pastore e dal Fasdac, per le garanzie assicurative da essa previste e DESIGNA - per le garanzie assicurative:</p> <p>"Temporanea caso morte monoannuale" attiva per Dirigenti "a contribuzione ordinaria" e "a contribuzione agevolata";</p> <p>"Mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del Capitale" attiva per Dirigenti "a contribuzione ordinaria";</p> <p>"Infortuni professionali ed extraprofessionali" attiva per Dirigenti "a contribuzione ordinaria", "a contribuzione agevolata" e "a contribuzione agevolata" nominali "in sospensione degli obblighi contributivi";</p> <p>quali beneficiari per il caso di premioranza - i propri eredi (testamentari o, in mancanza, legittimi in parti uguali) a meno che non venga compilato lo spazio sottostante con l'indicazione del NOME, COGNOME, DATA E LUOGO DI NASCITA e INDIRIZZO del/dei beneficiari/ari.</p> <p>Attenzione! La designazione effettuata sul presente modulo estende la sua efficacia anche alle precedenti Convenzioni Antonio Pastore n. 3140, 3168 e 3040, annullando ogni precedente designazione e variazione. (In caso di designazione di più beneficiari, indicare anche le quote di riparto - in percentuale - tra gli stessi)</p> | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | | | |
| | | | |
| N.B. ANNULLARE, BARRANDO LO SPAZIO SOVRASTANTE, SE NON UTILIZZATO | | | |
| LUOGO | FIRMA DEL DIRIGENTE | | |
| DATA | | | |
| Il sottoscritto, inoltre: | | | |
| DICHIARA | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • di aver ricevuto, letto e compreso l'informativa sul trattamento dei dati personali di seguito riportata e di essere consapevole che il trattamento, anche tramite un processo decisionale automatizzato, dei propri dati, è necessario per le finalità assicurative descritte nell'informativa stessa. • di aver ricevuto in allegato al modulo: <ol style="list-style-type: none"> 1. la comunicazione relativa ai costi a carico degli assicurati e della quota percepita in media dall'intermediario; 2. la comunicazione informativa sui dati essenziali dell'Intermediario e della sua attività, nonché le informazioni su potenziali situazioni di conflitto d'interessi e sugli strumenti di tutela del Contraente (Allegato 3); 3. la comunicazione informativa sulle notizie relative al modello e l'attività di distribuzione e sulla consulenza fornita (Allegato 4); 4. la documentazione contrattuale (Condizioni di assicurazione della Convenzione n. 3175). <p>Si impegna, nel caso fornisca dati personali di soggetti terzi (designazione esplicita dei beneficiari), a comunicare a questi ultimi quanto contenuto nell'informativa di seguito riportata relativa al trattamento dei dati personali e comunque disponibile e consultabile nel Box Privacy presente in home page del sito www.assidir.it</p> | | | |
| LUOGO | FIRMA DEL DIRIGENTE | | |
| DATA | | | |
| <p>AVVERTENZA: Il presente modulo, debitamente compilato e sottoscritto dal dirigente, deve essere inviato a mezzo Raccomandata A.R., ad ASSIDIR S.r.l. - Via Stoppani, 6 - 20129 MILANO oppure tramite PEC all'indirizzo assidir@pec.it</p> | | | |
| Mod. AB - 06/2022 | PAGINA 1 DI 5 | | |

Nella figura sono riprodotti il modulo "DD" per la designazione del delegato LTC e il modulo "AB" per la designazione dei beneficiari "caso morte".

Le garanzie della Convenzione Antonio Pastore

POLIZZA VITA

Secondo quanto previsto dal contratto collettivo nazionale, in particolare riguardo alla Previdenza integrativa individuale - Associazione Antonio Pastore, ogni dirigente è assicurato con polizze automaticamente attivate per suo conto.

In particolare, dovrebbe aver compilato e sottoscritto la modulistica di adesione e di designazione dei destinatari delle prestazioni assicurative in caso di suo decesso.

Si tratta, è bene ricordarlo, delle coperture assicurative "caso morte*", "temporanea caso morte" e "mista rivalutabile", che garantiscono ai beneficiari del dirigente assicurato di disporre, in caso di suo decesso, di un capitale abbastanza rilevante che si va ad aggiungere a quelli erogati dalle altre forme di previdenza (Inps e Fondo Mario Negri).

* La designazione vale anche per la polizza infortuni professionali ed extraprofessionali (caso morte a seguito di infortunio).

POLIZZA LONG TERM CARE

Sempre grazie alle coperture automaticamente attivate con la Convenzione Antonio Pastore, i dirigenti del terziario hanno diritto alle prestazioni della polizza Long Term Care. Questa polizza copre il rischio della non autosufficienza e offre una rendita mensile, attualmente pari a 2.582,28 euro, che prevede un "delegato alla riscossione" che ha la facoltà di gestire, per conto dell'assicurato, quanto erogato dall'impresa di assicurazioni.

Anche in questo caso, è facile comprendere l'importanza di una corretta indicazione del delegato alla riscossione e, nel tempo, della verifica e dell'aggiornamento dei dati presenti nei moduli "DD" depositati presso la compagnia assicuratrice tramite Assidir. E non dimentichiamo che aggiornare i moduli "AB" e "DD" non costa molto tempo.

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

CORSI DI FORMAZIONE

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

Team empowerment

La gestione dei conflitti

Una buona gestione dei malcontenti per migliorare le performance aziendali

 **ONLINE** **11 dicembre**

Sbagliare è inevitabile

Sbagliando è successo!

 **ONLINE** **17 gennaio**

#cometelodico?

L'importanza del farsi comprendere

 **CFMT MILANO** **24 gennaio**

Organizational performance

Applicazione del metodo reddituale per valutare un'impresa

Valutazione d'azienda e analisi degli investimenti

 **ONLINE** **9 dicembre**

La sicurezza sul lavoro e la certificazione di genere

Il rapporto di lavoro: novità giuslavoristiche e fiscali

 **ONLINE** **13 dicembre**

ChatGPT Advanced

Digital solutions

 **ONLINE** **17 dicembre**

Personal improvement

Elevator pitch

Career trilogy

 **ONLINE** **5 dicembre**

Dalla comunicazione efficace alla comunicazione strategica

Migliorare la propria comunicazione

 **ONLINE** **10 dicembre**

"Cosa posso farci?"

#Breakthebias: un mese per trasformare i propri modelli mentali

 **ONLINE** **19 dicembre**

Business development

Ricerca e selezione dei talenti

Strategie LinkedIn per le aziende

 **ONLINE** **10 dicembre**

Corporate foresight e le Ups aziendali

La previsione strategica nelle imprese

 **CFMT MILANO** **12 dicembre**

La valutazione economico-finanziaria del business plan

Il business plan

 **ONLINE** **18 dicembre**

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.

MAGNIFICA INSTABILITÀ. IL MANAGER EQUILIBRISTA

2024
ART
FOR
BUSINESS
LECTURE



Torna “Art for business lecture” per gestire tempi instabili

Come può un manager rimanere in equilibrio in un periodo pieno di insidie come quello odierno? Quanto è importante, dunque, disporsi in equilibrio in tempi fortemente instabili? Torna l'appuntamento annuale con “Art for business lecture”, volto a trovare risposte e soluzioni a problematiche quotidiane che i manager si ritrovano ad affrontare. In questo nuovo incontro, il tema centrale sarà il funambolismo. Quale profonda connessione può avere con il management?

Andrea Loreni e la gestione dell'instabilità

Saremo in compagnia di Andrea Loreni, l'unico funambolo italiano specializzato in grandi altezze, per dare modo ai dirigenti di riflettere su come mantenere l'equilibrio in situazioni di forte instabilità e cambiamento. Attraverso il dialogo e la condivisione di esperienze, saranno esplorati temi come la gestione del fallimento, l'adattabilità e la resilienza, fornendo ai partecipanti nuove prospettive e approcci alle sfide quotidiane nel contesto aziendale. A condurre l'incontro ci sarà Valeria Cantoni Mamiani, fondatrice di Leading by hearth, che da anni ci guida in queste profonde riflessioni teatrali.

Tecniche per gestire il disequilibrio

Non è semplice trovare correlazioni tra funambolismo e management, ma vedremo come questi due mondi siano intrinsecamente collegati: verranno illustrate tecniche e strategie per gestire il disequi-

librio e l'incertezza, offrendo ai partecipanti strumenti pratici per applicare queste lezioni alla vita professionale.

Un'esperienza ispiratrice per i manager

L'evento promette di essere un'esperienza intensa e ispiratrice, capace di trasformare la visione della leadership e della gestione aziendale attraverso l'arte del funambolismo.

Per uno spettacolo di questo genere, avremo a disposizione una location molto suggestiva: il Teatro Basilica di Roma. ■

Prendi parte a una serata piena di spunti di riflessione volti a migliorare il tuo rapporto con le insidie quotidiane.

Iscriviti:  https://bit.ly/AFB_Roma

Per ulteriori informazioni: Luisa Panariello

luisa.panariello@cfmt.it

**Magnifica instabilità.
Il manager equilibrista**

Martedì 28 gennaio  dalle 19 alle 20,30

Teatro Basilica, Roma





Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurist, è responsabile del progetto Future management tools di Cfmt e curatore dell'insero Dirigibile. **(16, 67)**

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(64)**

Marco Aurelio Sisti, associate professor of practice Sda Bocconi. **(40)**

da Manageritalia

Mauro Rocco, responsabile comunicazione e relazioni esterne. **(32)**



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E
CULTURA DI MANAGERITALIA

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


MANAGERITALIA



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

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

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

Concessionario pubblicità

Lapis srl

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

Grafica

The Graphic Forge sas

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

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl

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

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

Associato all'USPI



Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
novembre 2024 è di 44.852 copie

DOLORI RICORRENTI CERVICALI O LOMBARI?

Non accontentarti di una soluzione temporanea!

**Riprogrammazione Neuroposturale Osteopatica
il Metodo Newton® per un benessere duraturo.**

Il Metodo Newton, conosciuto anche come riprogrammazione Neuro Posturale Osteopatica, è una **tecnica riabilitativa Osteopatica** ideata e messa a punto dal team di esperti Top Physio.

Il metodo Newton è l'unica tecnica **Osteopatica** che si esegue in posizione eretta. Contrastando la forza di gravità, insieme alla stimolazione della pianta del piede, si riesce ad ottenere un'immediata e duratura distensione della catena muscolare posteriore, ripristinando così una corretta postura.

Affidati a noi!

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