

DIRIGENTE

N. 12 DICEMBRE 2024

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

104^a ASSEMBLEA

UNA ROTTA COMUNE

EVENTI

75° anniversario Fasdac:
salute tra tradizione
e innovazione

INDAGINE

Purpose aziendale:
la nostra stella polare



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)



CheNoleggio.it

I TUOI ESPERTI DI MOBILITÀ



TOYOTA Yaris Cross 1.5
Hybrid 5p. E-CVT Active
DA € **318** AL MESE



AUDI Q5 TDi 150 kW mHEV
S Tronic Quattro Business
DA € **576** AL MESE

**BUON
NATALE
E BUONE
FESTE**

Se sei un'Azienda, una Partita Iva o un Privato, siamo la soluzione alle tue esigenze di mobilità. Su **CheNoleggio.it** offerte a lungo, medio e breve termine di autoveicoli e mezzi commerciali, oltre a scooter e motocicli.



hello@chenoleggio.it - www.chenoleggio.it - WhatsApp 393 3282484

UN'ORGANIZZAZIONE DEL FARE

La 104^a Assemblea federale di Manageritalia si è appena conclusa e voglio condividere con tutti voi, che rappresentate il cuore pulsante della nostra Organizzazione, i temi e i risultati che ci guideranno nei mesi a venire.

L'Assemblea è stata l'occasione per confermare la nostra identità come "Organizzazione del fare", che non si limita a parlare, ma agisce concretamente per costruire soluzioni e promuovere cambiamenti reali. Abbiamo affrontato argomenti centrali per la nostra comunità, delineando un percorso che vuole consolidare il ruolo di Manageritalia come interlocutore credibile e propositivo, in grado di rappresentare le istanze di dirigenti, quadri e professional in tutto il Paese.

Nel corso dell'Assemblea, i dibattiti hanno messo in luce il valore di un approccio basato sulla collaborazione e sulla partecipazione attiva tra Federazione e Associazioni territoriali. È emersa con forza la necessità di lavorare insieme, in modo coeso e integrato, per affrontare le sfide che ci attendono.

Tra i progetti strategici presentati, il Programma di giunta rappresenta un punto di svolta: uno strumento concreto per definire obiettivi chiari e misurabili e per restituire agli associati una visione trasparente dei risultati raggiunti. Questo approccio si affianca al Piano operativo, che traduce le quattro direttrici strategiche del nostro mandato in azioni concrete: inclusione di genere, digitalizzazione e intelligenza artificiale, formazione continua e sostenibilità. Questi temi non sono solo pilastri della nostra visione, ma anche risposte alle trasformazioni globali che investono i settori del commercio,

del turismo, dei trasporti e dei servizi. Un'altra iniziativa cruciale è il programma di Position paper, che mira a costruire una visione condivisa sui temi chiave per Manageritalia. Questi documenti, frutto di un processo di ascolto e raccolta di opinioni dai territori, ci permetteranno di consolidare l'identità della Federazione e di comunicare in modo chiaro e coerente su tutto il territorio nazionale.

Abbiamo affrontato anche i grandi temi del contesto economico e sociale, dalla pressione fiscale che penalizza il ceto medio alla necessità di riformare il sistema fiscale per premiare chi produce valore e sostenere la crescita economica.

La manovra finanziaria per il 2025 rappresenta un'occasione mancata di cambiamento strutturale, ma noi continueremo a fare la nostra parte, presentando proposte concrete e lavorando per una crescita sostenibile e inclusiva.

Guardando al futuro, il 2025 sarà un anno speciale per Manageritalia: celebreremo 80 anni di storia. Questo anniversario rappresenta non solo un momento di riflessione sul nostro percorso, ma anche un'opportunità per proiettarci verso il futuro con ambizione e determinazione.

Voglio ringraziare tutti voi, care associate e cari associati, per il vostro contributo quotidiano. La forza di Manageritalia risiede nella capacità di ascoltare, agire e costruire insieme. Insieme possiamo davvero fare la differenza.

Continuiamo a lavorare con lo stesso entusiasmo e la stessa visione che ci hanno portato fin qui. Viva Manageritalia!

Marco Ballarè

marco.ballare@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia





**Una seduta
d'igiene
che sembra
una seduta
di benessere?**

**Vuoi
sapere
come?**



**Igiene dentale innovativa:
100% efficacia, zero fastidi.**

Scegli di metterti in buone mani.



**Centro
Implantologico
Tramonte®**

MILANO: Piazza Castello 5 • tel. 02.87.70.65

STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218

www.tramonte.com • centroimplantologico@tramonte.com

**Convenzione
diretta
FASDAC**



104^a Assemblea

- 6** Una rotta comune verso il futuro
- 9** Voci e visione delle Associazioni Manageritalia
- 17** La forza di una crescita condivisa
- 24** Costruiamo il futuro

Indagine

- 27** Purpose aziendale: la nostra stella polare

Interviste

- 31** *Vittorio Perfetti* - L'innovazione del canale wholesale in EssilorLuxottica
- 40** *Tim Duggan* - La ricetta della creatività

Management

- 34** Dal talento al successo

Eventi

- 36** 75° anniversario Fasdac: salute tra tradizione e innovazione
- 42** Onboarding Manageritalia: il valore di una comunità
- 48** Motore Italia Campania

Marketing

- 44** ChatGPT ha ucciso Google?

Focus

- 50** *Ferdinando Chianese, Rossella D'Auria, Pietro Ferrario* - Imprese, manager e territori

Finanza

- 56** La gestione separata



RUBRICHE

46 Osservatorio legislativo

54 ROI to read

61 Libri

62 Pillole di benessere

63 Letture per manager

64 Lettere

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

Manageritalia

- 75** Rinnovamento e continuità

Fasdac

- 76** Fasdac lancia il Progetto Genitorialità

Assidir

- 78** La polizza assicurativa di tutela per le spese legali sostenute nel privato

Cfmt

- 80** Corsi di formazione
- 81** #cometelodico?

DIRIGENTE

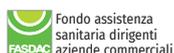
è online su **ISSUU**

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

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



UNA ROTTA COMUNE VERSO IL FUTURO

Le recenti assemblee delle Associazioni e della Federazione hanno rappresentato un momento speciale, il primo in cui le nuove governance, elette lo scorso giugno, si sono presentate agli oltre 44.000 associati.

Un'occasione importante per condividere una visione comune e ripartire con slancio, sostenendo i manager nelle loro sfide professionali e rafforzando il dialogo con istituzioni e territori

Tra ottobre e novembre si sono svolti gli incontri delle Associazioni Manageritalia e della Federazione. Incontri che hanno coinvolto direttamente quasi un migliaio di associati in tutta Italia e circa 200 delegati nell'Assemblea nazionale. Ripercorriamo le tappe di questi eventi significativi e partecipati.

Il percorso verso questi appuntamenti era inizia-

to ancora prima delle elezioni, con la condivisione di un programma comune con le governance uscenti. Le elezioni hanno poi dato forza al progetto e il lavoro dei nuovi organi di governance ha trasformato in pochi mesi le linee guida in azioni concrete e strutturate.

Per cogliere appieno lo spirito di questi incontri, abbiamo chiesto ai presidenti delle Associazioni

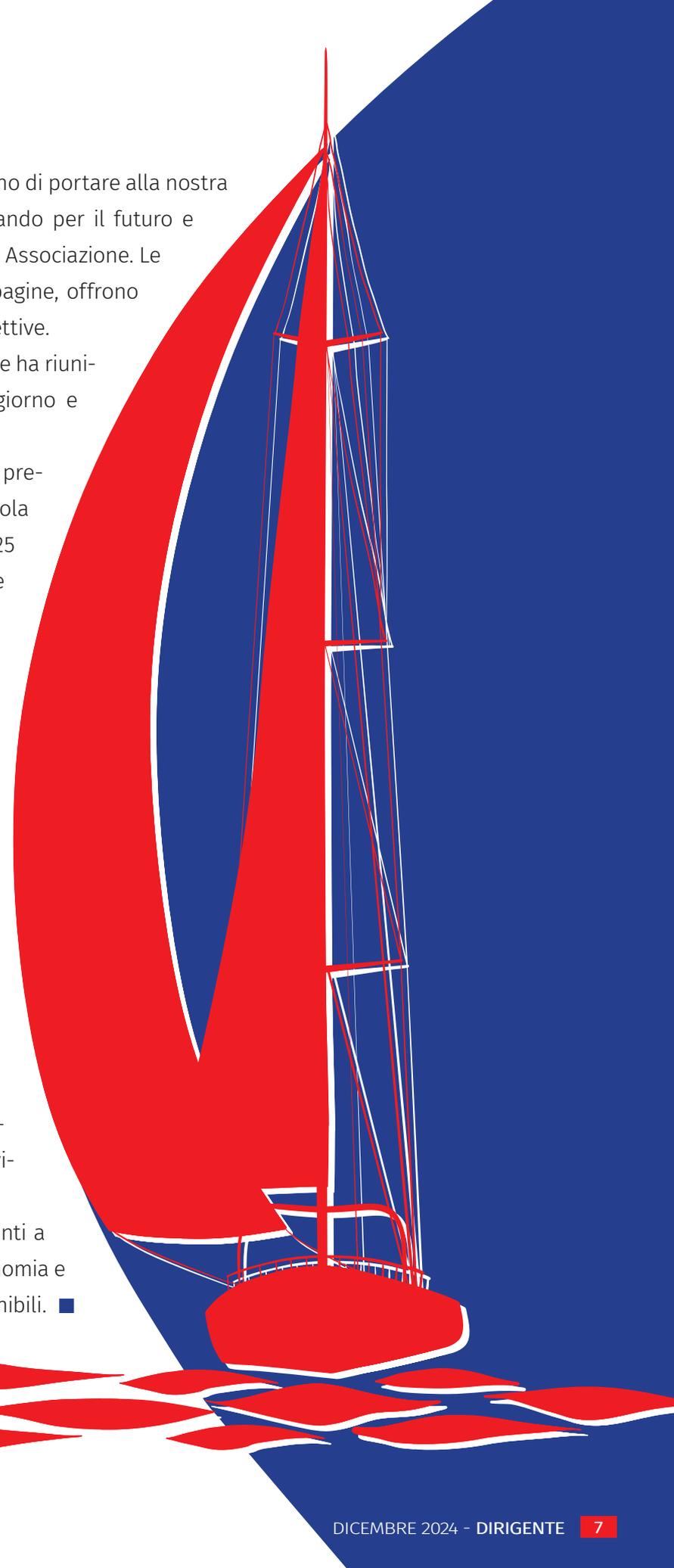
di rispondere a tre domande: cosa sentono di portare alla nostra Organizzazione, come si stanno preparando per il futuro e quale parola racchiude l'anima della loro Associazione. Le risposte, che troverete nelle prossime pagine, offrono uno spaccato intrigante e ricco di prospettive.

Il 22 e 23 novembre, l'Assemblea nazionale ha riunito a Milano quasi 200 delegati in un giorno e mezzo di confronto intenso.

Dalla cronaca dei lavori alle relazioni del presidente e dei vicepresidenti, fino alla tavola rotonda sul programma di giunta per il 2025 e al focus sul finanziamento del welfare e lo squilibrio fiscale, emerge un quadro chiaro: Manageritalia coniuga continuità e rinnovamento, con obiettivi ambiziosi per i prossimi anni.

Il futuro è tracciato: continueremo, con ancora maggiore determinazione, a supportare i manager nelle loro sfide, rappresentandoli dialogando con politica e istituzioni e valorizzando il loro contributo per il Paese e i territori. Consapevoli del nostro ruolo e dell'impegno di tanti associati, vogliamo essere protagonisti di una crescita sostenibile, della trasformazione digitale e del miglioramento delle organizzazioni, unendo benessere delle persone e competitività delle imprese.

Con questa energia e visione, siamo pronti a fare la nostra parte per costruire un'economia e una società più eque, innovative e sostenibili. ■



SCI E SNOWBOARD

Affronta le piste senza rischi

PROGRAMMI DI PRESCIISTICA

Rinforzo
muscolare

Miglioramento
dell'equilibrio

Stabilizzazione
delle articolazioni

Aumento della
resistenza fisica

VOCI E VISIONE DELLE ASSOCIAZIONI MANAGERITALIA

*“Tu e la tua squadra, cosa vi sentite di dare a Manageritalia?”,
“In che modo la tua Associazione si sta preparando
al futuro?”, “Se dovessi descrivere l’anima dell’Associazione
che guidi in una sola parola, quale sarebbe?”: a queste
tre domande le risposte dei presidenti
rivelano idee, visioni e valori
che rappresentano l’essenza
di un’Organizzazione dinamica*





IL CONTRIBUTO A MANAGERITALIA

LUC PÉNAUD

Liguria

«Formare nuove generazioni, valorizzare talenti locali e rafforzare la managerialità per una crescita inclusiva e una comunità più forte e coesa».

CRISTINA MEZZANOTTE

Emilia Romagna

«Ascoltare le esigenze degli associati cercando di metterle a terra: questo è il nostro core business».

DOMENICO FORTUNATO

Puglia, Calabria, Basilicata

«Impegno per una rappresentanza efficace, idee e passione: fattori indispensabili per una crescita sostenibile».

ALFREDO LANFREDI

Piemonte e Valle d'Aosta

«Offrire collaborazione e nuove idee per il futuro».

TOMMASO SASO

Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria

«Coniugare innovazione e umanità, mettendo al centro l'integrazione tra uomo e nuove tecnologie e supportando i manager con strumenti concreti, benessere e ascolto».

CIRO TURIELLO

Campania

«Impegno, passione e costanza disinteressata: ingredienti che riteniamo essenziali per svolgere appieno il nostro ruolo di organismo intermedio».

CARMINE PALLANTE

Sicilia

«Interpretare le esigenze del management locale, contribuendo al cambiamento e allo sviluppo del territorio con soluzioni competenti e sostenibili».



LUCIO FOCESATO**Veneto**

«Lavorare coesi su questi obiettivi: appartenenza, servizi, visibilità. A Manageritalia diamo idee e risultati».

MARCO ZUFFANELLI**Toscana**

«Offrire valore agli associati, ascolto dei bisogni del territorio e progettazione di eventi per rispondere alle loro esigenze, rafforzando il ruolo guida di Manageritalia».

DINO ELISEI**Marche**

«Rappresentare un territorio in crescita nel terziario per rendere sempre più capillare la presenza di Manageritalia».

STEFANO DE MARTIN**Friuli Venezia Giulia**

«Incrementare la rappresentatività verso le istituzioni, mettendo al centro valori come dedizione e trasparenza».

ORNELLA PIPPA**Trentino-Alto Adige**

«Essere cassa di risonanza per le attività della Federazione, punto di riferimento delle esigenze di un territorio di confine collegato con il mondo tedesco».

PAOLO SCARPA**Lombardia**

«Concretezza di progetti esecutivi di rinnovamento, efficientamento e coerenza dei servizi, della prossimità, delle iniziative e della comunicazione verso gli associati».

CARLO ROMANELLI**Manageritalia Executive Professional**

«Competenze elevate, innovazione e diversificazione nelle modalità di rappresentanza, dedizione nella costruzione di un sistema per le alte professioni, etica nei comportamenti e nelle istanze».





CI PREPARIAMO AL FUTURO..



FRIULI VENEZIA GIULIA - «Sviluppando progetti per promuovere il territorio, l'uguaglianza di genere e la sostenibilità».



PUGLIA, CALABRIA, BASILICATA - «Ponendo grande attenzione ai trend e ai cambiamenti tecnologici, climatici e sociali, con iniziative che approfondiscono i loro riflessi sul mondo del lavoro e sulla società. Inoltre, promuoviamo il ricambio generazionale della classe dirigente».



MARCHE - «Stringendo accordi sempre più sinergici con istituzioni, università e stakeholder per valorizzare il ruolo del manager in un'economia globalizzata, dove l'IA può fare la differenza».



EMILIA ROMAGNA - «La nostra Associazione è in costante ascolto per anticipare le esigenze».



VENETO - «Adottando un metodo in cui ogni persona del team porta avanti un pezzo del programma condiviso con fiducia e responsabilità, relazionandosi al consiglio che sostiene le attività, così tutti possono sentirsi responsabili verso gli associati».



SICILIA - «Promuovendo la formazione sull'innovazione tecnologica e l'impatto dell'IA nel lavoro, con focus sul management. Sostenere lo sviluppo economico imprenditoriale in ottica di sostenibilità, con particolare attenzione agli aspetti ambientali».



PIEMONTE E VALLE D'AOSTA - «Studiando e formandoci per affrontare al meglio le nuove sfide».



LIGURIA - «Ascoltando gli associati per migliorare le proposte, abbattere le barriere e costruire relazioni inclusive. Puntiamo a un'Associazione dinamica, reattiva e vicina alle nuove generazioni di manager».



LOMBARDIA - «L'ampio rinnovamento del consiglio direttivo 2024-2028 e l'esecuzione del programma di consiliatura "Condivisione, trasparenza, inclusione" sono le basi per la costruzione del futuro della nostra Associazione».



TRENTINO-ALTO ADIGE - «Offrendo interventi come l'evento "Disegnare nuovi modelli di business a prova di futuro", che prende atto dei cambi di paradigma per sollecitare riflessioni fuori dagli schemi e coinvolgere un pubblico più giovane».



CAMPANIA - «Prima di tutto, diversificando le competenze. Rappresentiamo tutti i settori produttivi e apriamo i nostri confronti sui diversi temi a tutti gli iscritti».



MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL
«Tramite un'organizzazione per segmenti professionali verticali, promuovendo la formazione continua e una maggiore connessione con le altre Associazioni Manageritalia».



TOSCANA - «Investendo in formazione continua e creando una rete tra i manager nelle imprese locali, focalizzandoci su digitalizzazione, sostenibilità e benessere aziendale. Collaboriamo con enti locali, università e partner di settore per assicurare opportunità e risorse utili allo sviluppo delle competenze dei manager».



LAZIO, ABRUZZO, MOLISE, SARDEGNA, UMBRIA
«Creando un futuro in cui i manager affrontano le trasformazioni con visione strategica, investendo in formazione tecnica e umana, sviluppando soft skill moderne e promuovendo benessere e leadership efficace. Immaginiamo un lavoro sempre più interterritoriale e interassociativo».



L'ANIMA DELL'ASSOCIAZIONE IN UNA PAROLA



Nuove prospettive per i servizi delle *dipendenze* e patologie *neuropsichiatriche*

Un programma multidisciplinare per depressione, dipendenze e disturbi della personalità

La Casa di Cura Neuropsichiatrica San Giorgio, attiva dal 1961, si trova sulle colline del lago di Viverrone, in provincia di Biella. La struttura opera sia in ambito privato che convenzionato con la Regione Piemonte, accogliendo ogni anno circa 800 pazienti seguiti in regime residenziale e ambulatoriale.

La Casa di Cura San Giorgio si avvale di un'equipe di specialisti altamente qualificati, formata da professionisti con competenze avanzate sia in ambito clinico che gestionale. Il team è costantemente impegnato in attività di aggiornamento e scambio tecnico-scientifico, con istituzioni e esperti di rilievo a livello nazionale e internazionale.

Per assicurare ai pazienti trattamenti sempre efficaci, sicuri e aggiornati, la Casa di Cura San Giorgio ha avviato una collaborazione scientifica con il dott. Augusto Consoli, Presidente della Società Italiana Tossicodipendenze (SITD). Questa partnership ha permesso di specializzarsi nei trattamenti delle dipendenze da sostanze, alcol e gioco d'azzardo patologico.



Il **Percorso Terapeutico** si articola in una varietà di interventi riabilitativi e terapeutici, mirati a trattare il **consumo problematico di psicostimolanti e altre sostanze psicoattive**, oltre a disturbi comportamentali e dell'umore. Questi interventi includono approcci innovativi e metodi clinici comprovati per garantire la massima efficacia. Tra questi si segnala:

Disintossicazione da ansiolitici e sonniferi (benzodiazepine) grazie all'innovativo metodo sviluppato dal Prof. Lugoboni che utilizza il flumazenil, un antagonista delle benzodiazepine, per aiutare i pazienti a ridurre la dipendenza da queste sostanze.

Cura delle dipendenze da sostanze con Buprenorfina long acting della durata di 7 o 30 giorni, o con impianto sottocutaneo della durata di 6 mesi per ogni singola applicazione, e la cura della depressione maggiore resistente ai precedenti trattamenti con l'innovativo trattamento con Esketamina;

La **Stimolazione Magnetica Transcranica (rTMS)** che rientra tra i trattamenti e prestazioni ammissibili dal Fondo di Assistenza Sanitaria per i dirigenti delle aziende commerciali FASDAC nel nuovo Nomenclatore Tariffario 2024 (PSNE 015514636 Stimolazione elettromagnetica cerebrale transcranica (TMSloTSM)).

Quest'ultima è una tecnica innovativa di neuromodulazione, **non invasiva e indolore**, che utilizza **campi magnetici diretti con precisione tramite neuronavigazione computerizzata**. Questa metodica interviene su specifiche aree della corteccia cerebrale, modulandone l'attività per trattare vari disturbi psichici. Le sessioni, della durata variabile tra pochi minuti e mezz'ora, sono personalizzate in base alle esigenze del paziente.



La **Stimolazione Magnetica Transcranica (rTMS)** si basa sul principio dell'**induzione elettromagnetica**, che permette di stimolare o inibire l'attività neuronale di specifiche aree cerebrali, riuscendo così a **ristabilire il corretto funzionamento delle cellule del cervello che risultano alterate dalla presenza di un disturbo**.

Tra le principali applicazioni vi sono la **depressione** maggiore resistente ai farmaci, il **disturbo ossessivo-compulsivo**, le **dipendenze da sostanze come la cocaina** e le dipendenze comportamentali, inclusa quella dal **gioco d'azzardo patologico**.

Il trattamento multidisciplinare combina **interventi clinici, farmacologici, psicoterapeutici, riabilitativi, psicoeducazionali e neuromodulazione** per stabilizzare rapidamente i sintomi critici, come il **craving da cocaina** o la **sofferenza depressiva intensa**. Successivamente, favorisce percorsi riabilitativi personalizzati per sviluppare le risorse individuali e promuovere un recupero completo e duraturo.

La crescente domanda di trattamenti integrati e innovativi, che uniscono l'approccio clinico di alta qualità con tecnologie avanzate come la stimolazione magnetica transcranica, ha spinto la Casa di Cura San Giorgio a **collaborare con la Clinica Santa Caterina del Gruppo GVM Care & Research** e con il **Centro Diagnostico Avanzato delle Terme di Castrocaro (FC)**, che tratta **dipendenze, disturbi mentali, Parkinson, Alzheimer, dolore cronico e dipendenze da nicotina e benzodiazepine**. Questo espande l'offerta ambulatoriale e residenziale in un centro polispecialistico di eccellenza.



VISITA IL SITO



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





LA FORZA DI UNA CRESCITA CONDIVISA

Così si potrebbe riassumere lo spirito che ha contraddistinto i due giorni di lavori dei quasi 200 delegati all'Assemblea nazionale

“**N**on potrai mai attraversare l'oceano fino a quando non avrai il coraggio di non vedere più la riva”. Con questa frase di Cristoforo Colombo, che ha chiuso il video introduttivo e lasciato il palco alla relazione del presidente di Manageritalia **Marco Ballarè**, si è aperta l'ultima Assemblea nazionale, tenutasi il 22 e 23 novembre presso l'Hotel Enterprise di Milano.

Il breve video ha raccontato il percorso degli ultimi mesi di attività di Manageritalia, attraverso un parallelo con l'equipaggio di una nave impegnato a definire una nuova rotta, preparare tutto il necessario per salpare e riprendere il largo verso nuove mete. Un percorso che ha visto la condivisione del programma, le elezioni delle Associazioni e della Federazione e poi, in 100 giorni di lavori effettivi, un'assemblea straordinaria, un Camp per



PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO

Le priorità tracciate dal presidente Marco Ballarè per il futuro della Federazione: valorizzare i territori, promuovere un nuovo patto sociale, sostenere una crescita sostenibile e rafforzare la governance

VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI

Avvicinare istituzioni locali e società civile alla Federazione è essenziale per cogliere le esigenze specifiche dei territori. Questo rafforza il nostro ruolo come partner affidabile per uno sviluppo inclusivo e sostenibile.

UN NUOVO PATTO SOCIALE

Il lavoro e la dignità delle persone sono centrali. L'obiettivo è un confronto costruttivo con le istituzioni per sostenere la classe media, valorizzare il merito e promuovere un welfare equo.

CRESCITA SOSTENIBILE

Sviluppo e crescita sostenibile devono procedere insieme. Non possiamo parlare di sviluppo senza considerare l'impatto delle nostre azioni e il nostro ruolo nella transizione ecologica e digitale.

RAPPRESENTANZA E GOVERNANCE

Stiamo modernizzando la governance per renderla più trasparente e adattabile alle nuove esigenze, promuovendo una cultura del feedback e rafforzando il dialogo con le Associazioni.

LE SFIDE ESTERNE

I settori turismo, trasporti, commercio e servizi stanno affrontando profonde trasformazioni. Manageritalia deve proporsi come interlocutore credibile, capace di offrire soluzioni innovative e sostenibili. Il turismo vive una rivoluzione tecnologica e una crescente domanda di esperienze personalizzate, richiedendo una strategia che unisca competitività e valorizzazione delle risorse locali. Nei trasporti, la mobilità sostenibile e la digitalizzazione richiedono risposte rapide. Il commercio deve adattarsi all'e-commerce e all'intelligenza artificiale, preservando il ruolo sociale di quello tradizionale, mentre i servizi devono garantire qualità e accessibilità in un mercato sempre più complesso. Manageritalia si pone come ponte tra settori, istituzioni e società, promuovendo innovazione, lavoro dignitoso e crescita sostenibile.

IL CONTESTO ECONOMICO/SOCIALE

L'Italia vive segnali economici contrastanti: mentre l'occupazione cresce, la produttività ristagna, i salari sono bassi e la povertà aumenta. L'emigrazione giovanile è allarmante, con oltre 525.000 giovani italiani emigrati dal 2008. Anche il Pil registra rallentamenti, mentre le politiche fiscali e internazionali accrescono le incertezze.

CRESCITA E COMPETITIVITÀ

Le imprese devono aumentare competitività e produttività per rilanciare l'occupazione. La trasformazione digitale e l'IA sono opportunità chiave, ma servono competenze nuove e normative flessibili. Investire in welfare, inclusione generazionale e di genere è essenziale per un futuro sostenibile.



<https://bit.ly/Relazione-Presidente>

condividere le linee guida e i programmi presentati poi nella due giorni assembleare, che ha visto la nuova squadra di governance e rappresentanza degli oltre 44mila manager associati riunita, con quasi 200 delegati, pronta a prendere il largo all'insegna di trasparenza, condivisione e inclusione.

La visione di Manageritalia

Il presidente ha aperto la sua relazione proprio sottolineando il purpose di Manageritalia: «Oggi è un giorno importante, un momento di sintesi e di stimolo per continuare a costruire il futuro della nostra Federazione e del nostro ruolo nel Paese. Siamo una comunità di professionisti uniti dalla convinzione che la nostra attività, fatta di visione, leadership e responsabilità, possa fare la differenza. Vorrei ringraziare ciascuno di voi per la fiducia che avete riposto in me e in questa squadra; è solo grazie al vostro impegno, in ogni territorio e in ogni settore, che possiamo ambire a risultati concreti e duraturi. Fin dall'inizio di questo mandato, mi sono impegnato a costruire un percorso fondato sulle quattro direttrici strategiche individuate dal nostro Congresso: valorizzazione dei territori; un nuovo patto sociale basato su lavoro, welfare ed equità; crescita sostenibile ed economia dei servizi; rappresentanza e governance». Guardando all'attività core di Manageritalia, come ha detto il presidente, la nostra visione è chiara: una governance partecipata, basata sulla trasparenza e sulla rendicontazione.

Risultati concreti raggiunti

Questo impegno si riflette negli importanti risultati già raggiunti dai Fondi contrattuali: dalle iniziative di Cfmt, che ha recentemente celebrato 30 anni al servizio della formazione manageriale e delle politiche attive, dai piani di welfare individuali per dirigenti, quadri ed executive professional, resi possibili grazie a una rafforzata Cassa De Lellis, fino alle eccellenze consolidate del Fondo Mario Negri e del Fasdac, che ha recentemente compiuto 75 anni. Non dimentichiamo inoltre l'Associazione Antonio Pastore, per la quale è stata recentemente rinnovata, grazie ad Assidir, una convenzione fondamentale che rafforza ulteriormente il nostro sistema di supporto

e protezione. Queste e le altre attività sono poi declinate nel Programma di giunta e nel Piano operativo (vedi pagina 24).

Il contratto collettivo e le sfide future

Nel corso dell'intervento sono stati toccati altri importanti aspetti, alcuni interni e altri relativi alla situazione del Paese (vedi box a fianco). Ricordiamo, guardando all'interno, il contratto collettivo nazionale dei dirigenti del terziario: «Il ccnl, con importanti innovazioni in tema di welfare, conciliazione vita-lavoro e tutele, è un pilastro della Federazione. Nel 2025 inizieranno le trattative per il rinnovo, con focus su transizione digitale, formazione continua e inclusione sociale».

La legge di bilancio e la pressione fiscale

Non è mancato, sul fronte esterno, un cenno alla Legge di bilancio, sulla quale Ballarè ha dichiarato: «È conservativa, priva di riforme strutturali e colpisce proprio il ceto medio e, soprattutto, manager e alte professionalità». Manageritalia ha presentato proposte per correggere le misure penalizzanti e stimolare crescita, sostenibilità e welfare aziendale. C'è apertura da parte del governo, ma restano necessarie azioni concrete (vedi a pagina 20 le uscite stampa sull'Assemblea).

Le sfide fiscali e previdenziali

E poi, su tutti, un cenno alla pressione fiscale: «Il sistema fiscale è iniquo» ha dichiarato sempre Ballarè, evidenziando come chi guadagna più di 55.000 euro paga la metà del gettito, mentre categorie privilegiate ed evasori ne beneficiano. Una riforma fiscale che premi il merito e attragga talenti è essenziale per il rilancio del Paese. Un altro argomento affrontato è stato su previdenza e welfare: «Bene i segnali di stabilità sulle perequazioni previdenziali. Manageritalia continuerà a innovare il welfare aziendale e a promuovere sgravi fiscali per aumentare il potere d'acquisto dei lavoratori».

Il ruolo strategico del management

Insomma, come ha detto il presidente, siamo una Federazione che vuole e deve valorizzare sempre più il management e il suo ruolo strategico. Insieme ai manager,



L'ASSEMBLEA IN PRIMO PIANO SUI MEDIA



CORRIERE DELLA SERA

Manageritalia

«La manovra? Perde il ceto medio»

Individuare un nuovo equilibrio tributario e di welfare che non penalizzi il ceto medio fatto di manager, dirigenti e tutti quei lavoratori che superando i 35 mila euro di reddito — sono solo il 15% di tutti i contribuenti italiani — e si fanno carico del 63% di tutte le imposte — e valorizzare il ruolo dei dirigenti come agenti di cambiamento e innovazione. Sono stati questi alcuni dei temi discussi dall'assemblea di Manageritalia, organizzazione di riferimento dei manager italiani. (In foto il presidente Marco Ballarè)



Il Sole 24 ORE

Servizio Legge di bilancio

Manageritalia: la manovra ignora e punisce ceto medio

di Redazione Roma
24 novembre 2024

la Repubblica

I dirigenti contro la Manovra: «Penalizza il 15% di italiani che paga due terzi delle tasse»

a cura della redazione Economia



Manageritalia critica la politica fiscale del governo: «Si colpisce ancora di più il ceto medio». No anche a flat tax e pace fiscale: «Aumentano il sommerso»



vogliamo guidare da protagonisti il Paese verso una crescita strutturale e di qualità. Una crescita che trova la sua forza nel terziario di qualità e in una nuova organizzazione del lavoro, che metta al centro il benessere delle persone, senza mai perdere di vista produttività e competitività per le aziende. La nostra forza sta nella capacità di proporre risposte innovative, costruire alleanze strategiche e rappresentare con decisione le istanze dei dirigenti che ci affidano il loro mandato.

Costruire il futuro insieme

Riprendendo sempre le parole di Ballarè, «guardare al futuro significa costruire insieme. Siamo un'Associazione forte, coesa e determinata, ma la nostra vera forza

risiede nella capacità di ascoltare, comprendere e rispondere ai bisogni delle nostre persone. Ogni dirigente e manager che rappresentiamo è un tassello fondamentale di questo mosaico: il loro contributo, la loro esperienza e la loro passione arricchiscono il nostro operato e ci spingono a migliorare ogni giorno».

Chiudendo il suo intervento, ha aggiunto: «Questa è la Federazione del fare, che lavora con determinazione e visione. Non ci limitiamo a osservare il cambiamento, ma lo guidiamo. Insieme, possiamo davvero fare la differenza. Grazie per il vostro impegno, la vostra fiducia e il vostro sostegno: per essere qui oggi, per il lavoro che svolgete e per ciò che rappresentate. Sono orgoglioso di essere il vostro presidente e sono certo che, insieme,

continueremo a costruire una Federazione sempre più forte, autorevole e inclusiva».

La relazione del presidente si è conclusa con un forte e lungo applauso, chiaro segno del fatto che i presenti in sala hanno ritrovato nel discorso valori, appartenenza e linee guida che li accomunano e motivano.

Programmi per il 2025: i Fondi e la giunta

A seguire, nel pomeriggio di venerdì, i presidenti dei Fondi contrattuali e degli altri enti del sistema Manageritalia hanno illustrato i programmi per il 2025, parte integrante del Programma di giunta. Successivamente, i vicepresidenti **Simone Pizzoglio** e **Antonella Portalupi** hanno illustrato il Piano operativo e il Bilancio preventivo.

La mattina di sabato, invece, l'altra vicepresidente **Monica Nolo** e il segretario generale **Massimo Fiaschi** hanno illustrato il posizionamento di Manageritalia nell'attività di rappresentanza, affrontando temi importanti come lavoro, tasse, fisco e situazione del ceto medio.

Welfare e flessibilità fiscale

Ha chiuso l'Assemblea l'intervento molto partecipato di **Alberto Brambilla**, presidente di Itinerari Previdenziali, su "Il difficile finanziamento del welfare e lo squilibrio

fiscale". Dai dati presentati si evince come 17 milioni di contribuenti, oltre il 40% del totale, dichiarano di guadagnare meno di 15mila euro l'anno e pagano solo l'11% dell'Irpef complessiva. Coloro che invece dichiarano redditi dai 35mila euro in su sono 6,4 milioni, il 15,27% del totale, e pagano il 64% dell'imposta totale. In sostanza, redditi che superano la soglia fatidica dei 35mila euro garantiscono la tenuta del sistema di protezione sociale italiano e delineano un paese diviso in due tra chi paga e chi viene mantenuto. Una polarizzazione e una dicotomia che si rispecchia anche a livello geografico con le regioni del Nord che contribuiscono per il 57,2%, quelle del Centro, con il 21,8%, e il Sud con il 20,9% del totale dell'Irpef. Percentuali analoghe anche per quanto concerne l'Iva versata, con il 64,3% per il Nord, 24% per il Centro e solo 10,4% per il Sud.

Il confronto internazionale penalizza l'Italia

Il confronto con altre nazioni è impietoso e fa emergere come l'aliquota marginale, che in Italia parte da 50mila euro ed è pari al 43%, in altri Paesi scatti a livelli di reddito ben più alti: in Francia 82mila euro con aliquota al 41% e in Germania a 63mila euro e un'aliquota al 42%. A causa di questo, nel 2024 un lavoratore con un reddito imponibile di 100mila euro paga, solo di Irpef erariale,



I vicepresidenti di Manageritalia, Simone Pizzoglio e Antonella Portalupi.

Monica Nolo e Massimo Fiaschi, vicepresidente e segretario generale di Manageritalia.



Alberto Brambilla, presidente di Itinerari Previdenziali.

35.900 euro in Italia, rispetto ai 25.949 euro in Francia e ai 23.124 in Germania.

«Con questi numeri e percentuali, che vedono il 40% dei contribuenti mantenere il restante 60%, il sistema non regge nel lungo periodo, con un'evidente diminuzione dei servizi a disposizione della collettività e un aumento esponenziale del debito pubblico». Cosa fare, dunque? Secondo Brambilla: «Bisogna intervenire con

una decisa azione sinergica da parte di tutti i partiti per risolvere il grande problema fiscale del nostro Paese. Attuare un vero regime a tassazione continua sul modello tedesco, superando il nostro a scaglioni che penalizza la classe media con redditi dai 50mila in su. Va anche superato il sistema dei bonus e delle agevolazioni basate sull'Isee, che certo non fotografa il reale profilo fiscale del cittadino, e rimodulare l'intero sistema detrazioni».

Interventi inadeguati

In questo scenario fortemente sbilanciato, sia a livello nazionale che internazionale, interventi come la "pace fiscale" o la "flat tax" possono rappresentare un motore di produzione del sommerso, del lavoro nero e quindi dell'evasione. Questo avrebbe come unico risultato quello di acuire le disparità tra chi contribuisce alla crescita del Paese e chi no, antepo- nendo il proprio interesse a quello collettivo. I numeri evidenziano che, nel lungo periodo, considerando anche l'inverno demografico e l'invecchiamento della popolazione italiana, l'intero sistema diventa insostenibile, con evidenti ricadute

sulla competitività del Paese e delle imprese. Contrastare l'evasione fiscale non può però essere sufficiente se non si migliorano anche produttività e mercato del lavoro. Nonostante l'Italia incrementi mese dopo mese il proprio tasso di occupazione, resta fanalino di coda in Europa per tutti i principali indicatori occupazionali.

L'impegno per il futuro

Come è emerso dall'Assemblea, il nostro Paese deve crescere per guardare al futuro con fiducia e in questo i manager hanno un ruolo determinante.

Questo è il purpose e l'impegno che i delegati hanno fatto propri al termine di due giorni di intensi e stimolanti lavori assembleari. ■

«Bisogna intervenire con una decisa azione sinergica da parte di tutti i partiti per risolvere il grande problema fiscale del nostro Paese. Attuare un vero regime a tassazione continua sul modello tedesco, superando il nostro a scaglioni che penalizza la classe media con redditi dai 50mila in su»

Alberto Brambilla

FIERI DI FARLI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Micca 2 - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



NASCE UNO STUDIO DENTISTICO
NUOVO A MISURA DI BIMBO

IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

Specialisti in:

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

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical®
Servizi per la Sanità Integrativa

PRO.GE.SA
PROGETTI E GESTIONI SANITARIE

PRONTO-CARE

WELL
WORK
human welfare experience

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA
INTEGRATIVA PER I LAVORATORI
DEGLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

My Assistance

In Salute
SERVIZI

Edenred





COSTRUIAMO IL FUTURO

Focus su Programma di giunta, Piano operativo, bilancio e posizionamento dell'Associazione

Durante l'Assemblea, gran parte dei lavori sono stati dedicati al futuro di Manageritalia. Nel pomeriggio di venerdì, i presidenti dei Fondi contrattuali e degli altri enti del sistema federale hanno presentato i loro programmi per il 2025 e i vicepresidenti **Simone Pizzoglio** e **Antonella Portalupi** hanno illustrato il Piano operativo e il Bilancio preventivo. La mattina di sabato, invece, l'altra vicepresidente, **Monica Nolo** e il segretario generale **Massimo Fiaschi** hanno illustrato il posizionamento di Manageritalia nell'attività di rappresentanza rispetto a temi come lavoro, tasse, fisco e situazione del ceto medio.

Il Programma di giunta 2025

Moderati da **Dario Donato**, giornalista Mediaset, i presidenti dei Fondi contrattuali e degli altri enti di sistema hanno condiviso lo scenario e alcuni obiettivi per l'anno prossimo. Aspetti che fanno parte integrante del Piano di giunta Manageritalia, così definito nella sua relazione dal presidente **Marco Ballarè**: «Non si tratta di un semplice documento programmatico, ma di un impegno che prenderemo, come giunta, per la prima volta. Un impegno che ha l'obiettivo di restituire risultati tangibili all'Assemblea, stabilendo non solo gli obiettivi, ma anche un percorso trasparente e verificabile per raggiungerli. Questo Piano rappresenta un modo diverso di affrontare il futuro, dichiarando i nostri obiettivi con chiarezza e

creando un meccanismo di feedback continuo, che permetta all'Assemblea di monitorare i progressi fatti».

Ecco, brevemente, lo scenario presentato dai presidenti all'Assemblea.

Riccardo Rapezzi, presidente Fasdac: «Saranno vari i fattori di cambiamento per il Fasdac nel 2025, sia esterni sia interni. Esternamente dovremo di sicuro guardare al ruolo della sanità integrativa e alle possibili sinergie con il Sistema sanitario nazionale, sempre più affaticato. Internamente, invece, vogliamo passare ancor più dal concetto di cura a quello di benessere, investendo nella genomica e nella prevenzione, migliorando e rendendo più friendly il rapporto Fasdac-associato».

Antonella Portalupi, presidente Fondo Mario Negri: «Il Fondo Negri si conferma un pilastro fondamentale del contratto. Certo, i cambiamenti legislativi che riguardano la fiscalità e le pensioni possono impattare molto, ma se necessario faremo pressione sulle istituzioni perché i diritti degli associati continuino a essere tutelati. I rendimenti, nel 2024, rimangono stabili e buoni: anche per il 2025 prevediamo risultati in linea con le aspettative degli associati».

Monica Nolo, past president Associazione Antonio Pastore: «Durante tutto il 2024 abbiamo lavorato alacre-





Nella foto, da sinistra, il giornalista Dario Donato e i presidenti dei Fondi contrattuali e degli altri enti di sistema: Riccardo Rapezzi (Fasdac), Antonella Portalupi (Fondo Mario Negri e vicepresidente Manageritalia), Monica Nolo (past president Associazione Antonio Pastore e vicepresidente Manageritalia), Maria Antonietta Mura (Cfmt), Guido Carella (Manageritalia Servizi), Marcella Mallen (Prioritalia), Mauro Dotti (Assidir), Luisa Quarta (Cassa Carlo De Lellis), Roberto Saliola (vicepresidente Fondir).

mente per rinegoziare la Convenzione, così da rinnovarla a condizioni migliori. Ora che questo rinnovo è arrivato, il 2025 vedrà una messa a terra della nuova Convenzione».

Maria Antonietta Mura, presidente Cfmt: «Il 2025 sarà un anno molto in continuità con quello che si sta concludendo: proseguiranno le collaborazioni con le Associazioni territoriali per una formazione di qualità e porteremo avanti l'Osservatorio Job vacancies dedicato alle competenze manageriali necessarie in un mondo del lavoro in continua evoluzione. Inoltre, svilupperemo ulteriormente la Piattaforma welfare dirigenti terziario e abbiamo intenzione di fare un punto sulle politiche attive, potenziandole se necessario».

Guido Carella, presidente Manageritalia Servizi: «Come dice il nostro nome, rimaniamo la base al servizio del sistema Manageritalia: che si tratti di comunicazione e marketing, supporto IT o altro, continueremo nel 2025, anche con nuovi strumenti, a offrire servizi di valore agli associati, da un lato, e a supportare le attività della Federazione e delle Associazioni dall'altro».

Marcella Mallen, presidente Prioritalia: «Nel 2025 prose-

guirà la collaborazione in essere con Asvis e possiamo già confermare la quarta edizione della Summer School Prioritalia. Inoltre, vogliamo lavorare più a stretto contatto con le Associazioni territoriali, per supportarle in progetti di sostenibilità».

Mauro Dotti, presidente Assidir: «Nel prossimo anno contiamo di lavorare soprattutto al sostegno e al rafforzamento della Convenzione Antonio Pastore e al contratto; vogliamo che quest'ultimo si basi ancor più su valori di professionalità e competenza, calore ed etica, per offrire agli associati il meglio dei nostri servizi».

Luisa Quarta, presidente Cassa Sanitaria Carlo De Lellis: «Il mercato attuale ci propone ottime opportunità, perché sono sempre di più le aziende che utilizzano il welfare, o servizi come quelli offerti dalla Cassa De Lellis, come leve per attrarre e trattenere talenti, anche in risposta a un Sistema sanitario nazionale sempre più carente. Per il 2025 puntiamo sull'innovazione, per rendere la Cassa sempre più accessibile, facilitarne l'uso ed efficientare le risorse».

Roberto Saliola, vicepresidente Fondir: «La nuova ripartizione dei fondi permette a Fondir di poter finanziare numerosi progetti in più. Nel 2025, quindi, lavoreremo su



questi e sulla promozione delle opportunità offerte da Fondir anche sui territori».

Piano operativo: lo sguardo oltre il 2028

Dopo i presidenti dei Fondi, la parola è passata al vicepresidente federale **Simone Pizzoglio**, che ha tracciato la rotta del Piano operativo 2024-2028, con uno sguardo anche un po' più in là, al 2040.

Pizzoglio è partito dalla condivisione di ciò che è stato il Manageritalia Camp: «Una due giorni di ascolto, interventi e workshop in grado di ispirare e da cui sono emerse necessità, opportunità e minacce del nostro sistema, oltre alle linee guida della "Manageritalia che vorrei". È stato un percorso importante per i contenuti del Piano operativo e la filosofia dell'Organizzazione».

Illustrando il Piano operativo, poi, Pizzoglio ha introdotto alcune novità: «Oltre alle mozioni emerse nello scorso Congresso, ci occuperemo anche dei temi fondativi, cioè argomenti di scenario in cui portare il nostro contributo: Diversity & Inclusion e parità di genere, IA e digitalizzazione del lavoro, formazione continua e sviluppo delle competenze, Esg, Csr e sostenibilità. Ma non solo: per non perdere la rotta, lavoreremo al longshot 2040, un'executive summary di scenario a lungo termine utile a identificare potenziali sfide esterne che possano rappresentare una criticità per Manageritalia».

Bilancio: una soddisfazione di managerialità

A seguire, la vicepresidente **Portalupi** ha illustrato il concetto di "accountability" e commentato il bilancio di previsione 2025 della Federazione. Con il termine Accountability o Rendicontabilità ci si riferisce al processo con cui si è chiamati a rendere conto delle conseguenze delle proprie azioni a livello sociale, politico, aziendale, contabile o comunque collettivo. Con questo assunto la nostra organizzazione si impegna a dar conto all'esterno, in particolare al complesso degli stakeholder, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali. Questo comporta l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna relativamente all'impiego delle risorse e alla produzione dei correlati risultati. È dunque necessario un sistema informativo adeguato e una cultura organizzativa

orientata alla cultura del dato. Al termine del dibattito, l'Assemblea ha approvato il preventivo di spesa dell'anno prossimo confermando i costi fissi di struttura, le spese istituzionali e i progetti associativi.

Il posizionamento di Manageritalia

L'intervento sul posizionamento di Manageritalia di **Monica Nolo**, vicepresidente Manageritalia, si è aperto con un richiamo della vision dell'Associazione: "Diventare una componente sociale rilevante nel Paese, posizionandosi come l'Associazione di riferimento nella rappresentanza degli interessi collettivi, istituzionali, sociali, professionali e culturali, nella tutela e nell'assistenza al management e alle alte professionalità del terziario e dei servizi".

Partendo da qui, Nolo ha rimarcato l'importanza del ruolo di rappresentanza, esemplificandolo, in quella circostanza, con un solo punto del suo posizionamento: la necessità di agire per contrastare l'evasione fiscale, visto che i percettori di reddito medio-alto, come i manager e le alte professionalità, sono quelli che ne pagano maggiormente le conseguenze. «Dobbiamo iniziare a ragionare su come portare avanti le nostre istanze per la lotta all'evasione, in parte anche causa delle penalizzazioni del ceto medio. Muoverci da soli e unicamente nei nostri contesti risulta poco incisivo: bisogna lavorare in modo corale, sfruttando l'immagine istituzionale e la credibilità che ci siamo creati».

Anche **Massimo Fiaschi**, segretario generale Manageritalia, è intervenuto nella discussione, suggerendo il Position paper come strumento per portare avanti le istanze della Federazione: «Si tratta di un documento da presentare e da condividere per avere più forza, come nel caso delle pensioni, dei fondi sanitari e della previdenza integrativa. Il Position paper ha forza se il documento finale viene costruito con una discussione, condivisione e definizione di proposte concrete. Ed è fondamentale per rafforzare identità e lobby politica».

Alla presentazione sul posizionamento è seguita una vivace fase di domande e risposte con interventi da parte di tantissimi delegati presenti in sala, volti ad approfondire, sviluppare e/o proporre istanze e modalità di inquadramento delle tematiche e sviluppo operativo. ■

Purpose aziendale: la nostra stella polare

Creare valore economico e sociale oltre il profitto

Fernando G. Alberti, professore ordinario di strategia aziendale
Federica Belfanti, ricercatrice e docente

Negli ultimi anni, il concetto di competitività ha subito una significativa trasformazione, ampliando i propri orizzonti ben oltre il mero profitto economico e richiamando l'urgenza di una riformulazione del capitalismo e delle priorità aziendali. Sempre più organizzazioni stanno scoprendo che, per essere competitive nel lungo termine, non è sufficiente concentrarsi sulla generazione di un ritorno economico, ma occorre adottare un approccio più ampio, capace di creare valore anche per la società, declassando il profitto a semplice mezzo per il raggiungimento di un fine. In questo contesto, il concetto di purpose aziendale diventa centrale: non si



tratta più solo di definire una mission o una vision, ma di integrare uno scopo più profondo e significativo nelle strategie e nelle operazioni aziendali quotidiane.

Una riflessione sulla natura dell'azienda

È questo l'approccio al centro delle riflessioni presentate nel primo Quaderno dell'Osservatorio nazionale sulla competitività delle

legittimo di un'azienda. Tuttavia, il contesto contemporaneo ha reso evidente la totale inadeguatezza di questo approccio nell'affrontare un ambiente globale sempre più interconnesso, nonché caratterizzato da sfide nuove e complesse. Per i manager, disegnare e implementare un purpose aziendale significa partire da una riflessione profonda su cosa la propria azienda possa fare per generare un impatto positivo sulla società.

Una nuova visione strategica: il Social progress index

Il purpose non è una dichiarazione vuota o una semplice strategia di marketing, ma un elemento autentico e radicato nella cultura aziendale. Le imprese che agiscono con un purpose sociale sono soggetti che si rendono attivi nel cogliere le sfide del contesto in cui operano, che agiscono sanando e compensando le debolezze che li circondano trasformandole in opportunità di business. Certo, scoprire quali sono le sfide su cui poter agire non è semplice. Occorre andare oltre la retorica e guardare ai dati per valutare i progressi compiuti e le sfide ancora da affrontare. Uno strumento utile alla misurazione dell'impatto positivo delle imprese è il Social progress index: disponibile sul sito italiacompete.it, misura il progresso sociale sulla base di tre dimensioni, ovvero i bisogni umani di base, le fondamenta del benessere e le opportunità.

Raccogliere prospettive differenti

Il Quaderno ci accompagna in un viaggio virtuale tra le 20 regioni e 107 province italiane guardando ai numeri del progresso sociale, ma anche a quelle imprese, soprattutto startup, che stanno contribuendo allo sviluppo sociale delle proprie comunità, con l'obiettivo di offrire consigli pratici e soluzioni concrete. Nell'ambito della nostra attività consulenziale, sono ormai molte le aziende che abbiamo aiutato nella formulazione e nell'implementazione del purpose. Il punto comune di partenza è sempre il dialogo allargato con gli stakeholder. I manager devono facilitare momenti di confronto per raccogliere le prospettive di dipendenti, clienti, fornitori e comunità locali, con l'obiettivo di identificare le aree in cui l'azienda possa fare realmente la differenza. Solo così il purpose può essere poi tradotto in linee strategiche e obiettivi chiari e misurabili che possano orientare i piani di azione.

Appartenenza, responsabilità collettiva e pratiche virtuose

Una volta definito il purpose, è essenziale integrarlo nelle operazioni quotidiane. Ciò significa ripensare i processi aziendali per allinearli agli obiettivi sociali e ambientali dell'azienda, coinvolgendo attivamente i dipendenti. Un purpose efficace deve ispirare e motivare, creando un senso di appartenenza e responsabilità col-

Sempre più organizzazioni stanno scoprendo che, per essere competitive nel lungo termine, non è sufficiente concentrarsi sulla generazione di un ritorno economico, ma occorre adottare un approccio più ampio, capace di creare valore anche per la società

imprese dei servizi, che delinea come il futuro della competitività sia profondamente legato alla capacità delle imprese di coniugare profitto e purpose^[1], creare valore sociale insieme a quello economico, superando i tradizionali trade-off del modello capitalistico. Per decenni, il pensiero economico è stato dominato dall'idea che la massimizzazione dei profitti per gli azionisti fosse l'unico obiettivo

lettiva che supporti anche la capacità di prendere decisioni in modo autonomo e informato. Un altro aspetto cruciale è la trasparenza. Le iniziative devono essere concrete e andare oltre le semplici operazioni di white o green-washing, dimostrando un impegno reale. I consumatori sono ormai in grado di riconoscere la differenza tra un impegno autentico e un tentativo di apparire responsabili senza azioni concrete. Le imprese devono quindi adottare pratiche sostenibili e inclusive che abbiano un impatto tangibile sulle comunità locali e sull'ambiente, dimostrando così di avere un purpose che va oltre la retorica.

Innovazione e leadership

Il purpose deve inoltre guidare l'innovazione aziendale. In un mondo in cui le sfide sociali e ambientali sono sempre più complesse, le aziende hanno l'opportunità di sviluppare soluzioni innovative che possano contribuire a risolvere questi problemi. Una funzione da "stella polare", dunque, che orienta gli sforzi di ricerca e sviluppo verso prodotti e servizi che abbiano un impatto positivo sulla società e che rispondano ai bisogni emergenti o non ancora soddisfatti dei consumatori^[2].

Il passaggio a un modello di busi-



L'OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE DEI SERVIZI!

Le attività di ricerca dell'Osservatorio di Cfmt si sviluppano lungo un framework di analisi che si compone di tre livelli di lettura delle dinamiche competitive dei servizi in Italia:

- **l'ambiente competitivo:** quali trend influenzano la competitività dei servizi in Italia? Quali nuove sfide e opportunità nell'ecosistema imprenditoriale?;
- **i cluster e i territori:** quali sono i principali cluster nel mondo dei servizi in Italia e quali vantaggi competitivi offrono? Come si differenziano i vari territori italiani?;
- **le imprese:** come rimanere competitive in un ambiente in rapida evoluzione? Quali strategie e modelli di business adottano le imprese di maggior successo?

Scarica il Quaderno dell'Osservatorio: "Purpose - Il futuro della competitività passa dalla creazione di valore economico e valore sociale".

 https://bit.ly/Quaderno_PurposeCFMT



ness di questo tipo richiede una leadership forte e visionaria, capace di ispirare e guidare l'organizzazione verso il cambiamento. I manager hanno un ruolo cruciale nel tradurre il purpose in azioni concrete, creando un ambiente di lavoro che favorisca l'impegno e la partecipazione di tutti. Non stiamo parlando solo di un imperativo etico, ma di una strategia di business che può aiutare le aziende a costruire un futuro sostenibile e prospero, attirando talenti,

conquistando la fiducia dei consumatori e generando valore condiviso per tutti gli stakeholder, promuovendo un nuovo modello di capitalismo consapevole^[3].

Le imprese che abbracciano il purpose come parte integrante delle loro strategie favoriscono sia il proprio successo sia il benessere delle società in cui operano. In questo modo diventano attori chiave del cambiamento globale, contribuendo a costruire un mondo più equo, inclusivo e sostenibile. ■

^[1] Freeman, R. E., Parmar, B.L., & Martin, K. (2019). *The power of and: responsible business without trade-offs*. Columbia University Press.

^[2] Gulati R. (2022). *Deep purpose: the heart and soul of high-Performance companies*. Penguin UK.

^[3] Porter M.E. & Kramer M. (2011), "Creating shared value: redefining capitalism and the role of the corporation in society". *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.

manageritalia.it

Un'area MAGAZINE tutta da ascoltare!



Ascolta questo articolo ora...



L'innovazione del canale wholesale in EssilorLuxottica



Vittorio Perfetti, direttore commerciale wholesale frames EssilorLuxottica Italia.

Il futuro del retail indipendente e le nuove frontiere fisiche e digitali nel settore ottico. Ne parliamo con Vittorio Perfetti, direttore commerciale wholesale frames EssilorLuxottica Italia, un'azienda partner, insieme a Manageritalia, del Commercial Excellence Lab (CEL) di Sda Bocconi.

Marco Aurelio Sisti, associate professor of practice Sda Bocconi

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

«Nel canale wholesale frames di EssilorLuxottica ha un ruolo fondamentale per garantire il raggiungimento delle sfide sempre più ambiziose e complesse. La nostra organizzazione ha la responsabilità di contribuire all'evoluzione del canale wholesale (retailer indipendenti) con leve messe a disposizione dei clienti pensate per rendere il punto vendita (fisico o virtuale) più adeguato a soddisfare un consumatore sempre più esigente, informato e meno fedele».

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

«Oggi il principale obiettivo strategico nel canale wholesale è di generare sinergie commerciali tra il portafoglio Essilor e quello Luxottica con un'offerta di valore a 360°: montature da vista e sole, lenti oftalmiche e strumenti per la misurazione. Ciò presuppone la conoscenza del business "lenti" anche per l'organizzazione commerciale "montature", e logiche di acquisto e vendita molto diverse. A tal fine, i key account sono stati posti sotto un unico cappello di responsabilità

«Siamo convinti che per il cliente l'esperienzialità offerta dal punto vendita fisico resti fondamentale»

commerciale a 360° per lenti e montature, più complessa e più efficiente».

Quali sono gli obiettivi che volete perseguire attraverso una strategia omni-channel nel canale wholesale?

«In EssilorLuxottica si è convinti che per il cliente l'esperienzialità



lità offerta dal punto vendita fisico resti fondamentale. Se da un lato si offrono ampie possibilità di accesso alle informazioni e di acquisto (online/offline), dall'altro il settaggio dei canali è pensato per alimentare un

obiettivo strategico di fondo: il "drive to store", ovvero la capacità di EssilorLuxottica e del retailer di spostare il consumatore, lungo le fasi del processo di acquisto, dal digitale al fisico, aumentando il traffico lì, dove

consulenzialità ed esperienza sono al massimo della loro potenza».

Quali innovazioni avete introdotto a livello di "touch-point" fisici e digitali a disposizione dell'ottico per informarsi (pre), acquistare (durante) e avere supporto (post)?

«Negli ultimi anni abbiamo investito nella creazione del Digital Workspace di Milano, un luogo dove il contatto personale e fisico con il prodotto si fondono in un'esperienza immersiva e tecnologicamente unica. Altri esempi riguardano: il Red Carpet, lo strumento che eleva l'esperienza di acquisto dell'ottico;

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>

Leonardo, piattaforma per informare e formare i clienti retailer; MyEssilorLuxottica, portale grazie al quale il retailer può vedere i nostri prodotti, gestire gli ordini ecc.; Virtual Try On e Smart Shopper, per far “vestire” virtualmente gli occhiali al consumatore fornendogli informazioni ed esperienze uniche».

Quali sono le principali difficoltà incontrate nell'implementazione di un approccio omnicanale sui diversi clienti wholesale? Cosa avete modificato nel tempo?

«La principale riguarda la sfida dell'orchestrazione dei touchpoint e canali, specie sui clienti

retailer più strategici. Ruoli chiave come “orchestratori” sono stati riconosciuti agli area manager e field/account manager e a figure come i digital product/development manager. L'IA è ancora in fase di valutazione. Al momento non sono invece previsti incentivi mirati che stimolino i venditori a fare attività di comunicazione su canali digitali. Questo è un tema di riflessione per il futuro».

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

«Lo scopo della decennale partnership è di apprendere attra-

verso la condivisione di esperienze, casi, strategie commerciali, di ricerche su temi sempre attuali. Occasioni per imparare dai casi di successo e insuccesso, portando in azienda una visione più ricca ed eterogenea. Il CEL ci offre anche la possibilità di coinvolgere colleghi di differenti ambiti organizzativi, dando loro una maggiore conoscenza e consapevolezza dell'importanza strategica dell'organizzazione commerciale in azienda. Gli argomenti affrontati, le ricerche, le testimonianze e il confronto con i partner cross settoriali sono tutte occasioni di curiosità e stimolo per aprirci a soluzioni e scelte innovative».

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:
Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

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



CONVENZIONE DIRETTA

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

Dal talento al successo

Dalle competenze alla formazione continua: come le soft skill possono essere apprese e sviluppate per raggiungere i propri obiettivi di carriera

Luca Brambilla, direttore dell'Accademia di comunicazione strategica

L'evoluzione continua del mondo del lavoro sta sistematicamente modificando schemi e paradigmi, portando a un cambiamento radicale anche nell'ambito della ricerca: al know-how altamente tecnico vengono spesso preferite le competenze trasversali. In un mercato sempre più dinamico sono la capacità di comunicare, negoziare e collaborare gli elementi fondamentali grazie ai quali plasmarsi a seconda di situazioni e necessità contingenti. Infatti, già nel 2020 il World Economic Forum aveva previsto che entro i successivi cinque anni la maggior parte delle competenze richieste ai lavoratori sarebbero state legate alle soft skill^[1].

Il "mito" del talento

Tale considerazione risulterebbe allarmante se le competenze trasversali si considerassero legate al concetto di "talento naturale",

essendo comune l'idea che le soft skill, a differenza delle sorelle hard, derivino da caratteri innati difficili da sviluppare se non preesistenti. Non a caso si dice che "chi nasce tondo non può morire quadrato". Il mio proposito principale nello scrivere questo articolo è smentire questa falsa credenza: chiunque, inserito in un contesto favorevole e con studio e costanza, può assumere la forma geometrica che desidera. Espressioni come "quel ragazzo è proprio un talento" o "si vede che hai talento", sebbene possano essere usate con buone intenzioni, tendono in realtà a sminuire il lavoro di chi le riceve. È come se la sua competenza fosse ascritta alla sorte, ponendo in secondo piano gli sforzi compiuti per raggiungere il risultato. In più, questa mentalità porta a costruirsi alibi che giustificano la mancanza di impegno a migliorarsi, visto che "lui è più bravo di

me perché ha del talento e io che non ho questa fortuna non posso farci nulla".

Come sviluppare le soft skill

Nel mio libro *Dal talento al successo*, edito da ACS Editore, definisco le soft skill come "l'insieme di tutte le caratteristiche della persona che favoriscono la sua relazione con gli altri", fornendo gli strumenti necessari per poterle sviluppare. Il ragionamento alla base è semplice: come un ingegnere informatico può sviluppare le sue conoscenze tecnologiche, un manager può apprendere strategie e tecniche per coordinare un team o per stringere alleanze con nuovi partner.

È indubbio che ciascuno possieda delle caratteristiche che lo portano a una maggiore predisposizione verso determinate attività, ma è altrettanto vero che il giusto mix tra studio, allenamento e deside-

^[1] Fonte: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>



rio di migliorarsi può superare ogni limite naturale.

Il potere della formazione

Durante un periodo della mia carriera ho avuto la possibilità di formare contemporaneamente due cugini imprenditori. Il maggiore era sempre stato considerato il "genio", mentre il minore appariva un po' meno brillante. Fu quest'ultimo a decidere di formarsi attraverso un master one to one per migliorare il suo public speaking. Conclusa la formazione, i due cugini si trovarono oratori allo stesso evento. Il minore, che aveva investito numerose ore di formazione per prepararsi, fece un discorso appassionato e ragionato che scatenò un fragoroso applauso; il maggiore, di converso, si dimostrò impreparato, riuscendo a improvvisare una discreta performance grazie alle sue doti comunicative naturali, senza però risultare impattante quanto il cugino.

Aprirsi alle competenze trasversali

Questo aneddoto dimostra non solo che la formazione può superare il talento, ma che anche un talento, se non adeguatamente coltivato, rischia di andare sprecato. Appurato che anche le competenze trasversali possono essere insegnate e apprese, sorge spontaneo domandarsi "come". Tali abilità sono state spesso studiate in modo frammentato, generando una sorta di schizofrenia intellettuale e operativa. Invece di iper-specializzarsi sulla singola soft skill bisognerebbe aprirsi a tutte le competenze trasversali, tenendo sempre bene a mente l'obiettivo relazionale. Gli articoli sul web che classificano le soft skill sono numerosi: l'approccio migliore consiste nell'approccio migliore consiste nell'approcciarle non tanto in base a un criterio di importanza decrescente, ma dalla più semplice alla più complessa, seguendo la

propria crescita personale e professionale. Dopotutto, che senso avrebbe formarsi sulla leadership non ricoprendo ruoli di responsabilità?

Un approccio step by step

Meglio dunque procedere per gradi, partendo dalla comunicazione strategica, per costruire relazioni di valore, passando per la negoziazione strategica, funzionale allo scioglimento di conflitti e, solamente infine, dotarsi di competenze di leadership per guidare team verso obiettivi comuni. Concludo ribadendo una mia profonda convinzione: il successo è come un seme, portatore di tutte le potenzialità necessarie a trasformarsi in un albero rigoglioso. Perché ciò accada, tuttavia, occorre sia piantato in un terreno fertile, nutrito con la giusta dose d'acqua e coltivato con pazienza, cura e dedizione. Solo così può crescere forte e maestoso. ■

75° anniversario Fasdac: salute tra tradizione e innovazione

Si è celebrato a Roma l'impegno costante del Fondo di assistenza sanitaria per il benessere dei dirigenti e delle loro famiglie

Il 12 novembre scorso, a Roma, presso Palazzo Wedekind, circa 150 rappresentanti di istituzioni, politica, mondo sanitario e business community hanno partecipato all'evento per i 75 anni del Fasdac.

Un'occasione importante non solo per riflettere sul passato, ma soprattutto per confrontarsi sul presente e sul futuro della sanità, dei fondi sanitari integrativi e, certo, del Fasdac.

Innovazione e prevenzione

Ad aprire la serata, il presidente del Fasdac **Riccardo Rapezzi**, che ha dichiarato: «Abbiamo costruito il Fondo grazie all'idea e all'impegno di Manageritalia, Confcommercio e, successivamente, di Confetra, in un'epoca in cui i dirigenti non avevano ancora diritto alla sanità pubblica. Lo abbiamo poi sviluppato, integrandolo con questa e facendolo cre-

scere in termini di territori serviti e prestazioni offerte. Da anni abbiamo introdotto la prevenzione, vero fiore all'occhiello del Fondo, e più recentemente la telemedicina. Prossimamente apriremo a ulteriori servizi e supporti anche per la genitorialità (vedi articolo a pagina 76). Mai come oggi questa importante componente del welfare contrattuale diviene irrinunciabile. E l'intera governance attuale del Fondo, che qui rappresenta, è focalizzata sul dare al Fasdac, e quindi a tutti noi, un futuro in ottima salute».

Il valore dei fondi integrativi per il sistema sanitario

Si sono poi succeduti due apprezzati interventi più tecnici. Quello di **Letizia Mencarini** (docente di demografia Università Bocconi) si è concentrato sull'evoluzione demografica, sottolineando le sfide e le incognite che l'invecchiamen-

to della popolazione pone a tutti noi e, quindi, anche al Fasdac.

A seguire, l'interessante panoramica di **Federico Spandonaro** (docente Università Tor Vergata, presidente del comitato CREA Sanità) sul ruolo dei fondi integrativi alla luce delle prospettive del servizio sanitario pubblico e della spesa privata. Durante il suo intervento, è stata anche presentata una ricerca condotta su oltre 5mila dirigenti, dalla quale emerge che, in assenza della copertura del Fasdac, quasi due terzi dei rispondenti avrebbe comunque sostenuto di tasca propria il costo delle prestazioni, mentre solo un terzo avrebbe cercato di utilizzare i servizi pubblici. Questo a riprova del valore dei servizi offerti dal Fondo.

Successivamente, una tavola rotonda moderata da **Margherita Lopes** (capo redattore di *Fortune Italia*) ha approfondito il tema del ruolo dei fondi integrativi, dei



Nella foto, da sinistra, Carlo De Ruvo (presidente Confetra), Riccardo Rapezzi (presidente Fasdac), Maurizio Mauro (direttore Fasdac), Carlo Sangalli (presidente Confcommercio), Luciano Ciochetti (vicepresidente XII Commissione Camera), Margherita Lopes (capo redattore *Fortune Italia*), Bernardino Petrucci (vicepresidente Fasdac), Alfonso Celotto (docente Diritto costituzionale Roma Tre), Massimo Cicatiello (vicepresidente Fortune Italia), Marco Ballarè (presidente Mangeritalia).

corpi intermedi e della contrattazione collettiva. Tra i relatori che si sono confrontati: **Alfonso Celotto** (docente di Diritto costituzionale Università Roma Tre), **Renato Loiero** (consigliere economico presidenza consiglio dei ministri), **Francesco Saverio Mennini** (capo dipartimento Programmazione sanitaria ministero della Salute), **Bernardino Petrucci** (vicepresidente Fasdac) e, infine, **Ignazio Zullo** (componente X commissione del Senato).

Sono poi intervenuti, con riflessioni particolarmente puntuali e sentite, i presidenti delle organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti e delle imprese, fondatori del Fasdac: **Marco Ballarè** di Mangeritalia (vedi box), **Carlo De Ruvo** di Confetra e **Carlo Sangal-**

li di Confcommercio - Imprese per l'Italia.

Eccellenza nella tutela della salute

«Settantacinque anni e non li dimostra! Mai come in questa occasione uno slogan potrebbe essere più appropriato», ha esordito così il presidente De Ruvo, per poi proseguire: «Nonostante l'età, il Fasdac è nel pieno della maturità, tutelando la salute e il benessere di circa 120mila assistiti, tra dirigenti e familiari. Onore quindi al Fasdac, ma anche a chi, 75 anni fa, ebbe una visione: quella di proteggere la salute, bene primario della vita, con un sistema integrato pubblico-privato basato sulla cooperazione e non sulla competizione, per il raggiungimento di

un obiettivo comune: la salute dei cittadini. Alla base del successo del Fasdac c'è un sistema avanzato di bilateralità, che ha visto Confcommercio, Mangeritalia e Confetra – realtà di cui mi onoro di essere presidente – agire come una squadra coesa e vincente per fare del Fasdac la realtà che oggi tutti conosciamo: un'eccellenza assoluta nel panorama dell'assistenza sanitaria integrativa».

Fasdac: pietra miliare nel sistema di welfare contrattuale

A sua volta, il presidente Sangalli ha evidenziato l'importanza del Fondo con queste parole: «Il Fasdac rappresenta una pietra miliare nel sistema di welfare contrattuale. Nato per garantire assi-

BALLARÈ: “LUNGA VITA AL FASDAC”

Il presidente di Manageritalia celebra i valori del Fondo durante il discorso per il 75° anniversario. Una sintesi del suo intervento

«Sono orgoglioso del Fasdac, di chi lo ha creato e di chi lo ha innovato, per ritrovarlo oggi così in salute. Sono orgoglioso di quell'Italia del dopoguerra, che dobbiamo oggi recuperare tanto, in termini di valori e nella voglia di collaborare, di creare sviluppo e guardare avanti con fiducia e visione. Sono orgoglioso anche del ruolo e del senso dei sindacati, in particolare del nostro e dei nostri partner, storicamente chiamati controparte, ma che vedo come alleati determinanti per costruire qualcosa di più grande insieme.

I fondi sanitari proteggono e danno sicurezza a milioni di persone, più di 16 milioni in Italia, basandosi sulla solidarietà, perché non gravano sulla collettività o sullo Stato.

Il Fasdac, primo fondo sanitario nato dalla contrattazione in Italia, è stato un precursore in tanti aspetti: dalla prevenzione alla telemedicina, dalle nuove tecnologie alle eccellenze sanitarie. Penso che siamo stati anche una forte spinta culturale per chi ci ha seguito, inserendone di equivalenti all'interno di altri contratti collettivi, grazie a una lungimirante bilateralità contrattuale. Un aspetto che si è ripetuto con il nostro fondo di previdenza integrativa, di formazione e con l'inserimento del welfare aziendale nel contratto collettivo.

In momenti difficili come questi, dobbiamo continuare a collaborare insieme, con politica e istituzioni, nell'ottica di una sussidiarietà vera che possa ampliare ancora di più la platea dei beneficiari di questo patrimonio. È ciò di cui il Paese ha bisogno per innovare il mondo del lavoro e la sua organizzazione. In questo ci sentiamo in prima linea e protagonisti, noi come sindacato dei manager e i manager che rappresentiamo, per il ruolo che hanno nel far crescere persone e aziende.

Per riuscirci, però, abbiamo bisogno di farlo insieme, con visione, lungimiranza, capacità di gestire e innovare in ogni ambito.

Quindi, lunga vita al Fasdac, alla bilateralità e alla nostra capacità di collaborare guardando agli interessi di chi rappresentiamo e dell'intero Paese».



stenza e tutela sanitaria ai dirigenti del terziario, è diventato un modello avanzato di integrazione con il Servizio sanitario nazionale, incarnando, da sempre, i valori di autonomia, solidarietà e sussidiarietà e anticipando le esigenze di una società in evoluzione. Anche per questo rappresenta una realtà molto importante nel terziario di mercato, settore che, con un contributo di quasi il 44% al Pil e di oltre il 50% all'occupazione, conferma il suo ruolo di traino dell'economia italiana. Guardare al futuro e affrontare le grandi sfide che il mondo contemporaneo ci pone davanti significa preservare questo patrimonio con coraggio e visione, consolidando la comunità che Confcommercio e Fasdac rappresentano, nel costante impegno di rispondere ai nuovi bisogni della società».

Tra gli ospiti presenti, anche il segretario generale del Cnel, **Massimiliano Monnani**. Nel suo intervento ha presentato il *Quaderno del Cnel* appositamente realizzato per l'occasione, valorizzando il ruolo cruciale dei corpi intermedi nel sistema welfare, dei fondi sanitari integrativi e, naturalmente, evidenziando l'importanza del Fasdac.

Dopo le conclusioni del direttore del Fasdac, **Maurizio Mauro**, ha chiuso i lavori **Luciano Ciocchetti** (vicepresidente XII commissione della Camera e promotore del Gruppo interparlamentare One Health).

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



La ricetta della creatività

Una risorsa preziosa che va coltivata per dare una svolta ai modelli di business, cogliere nuove opportunità e crescere. Ne parliamo con Tim Duggan, esperto di innovazione e autore di bestseller su temi manageriali.

Davide Mura

Quali sono le principali tecniche di creatività che ritiene più efficaci per innovare un modello di business?

«Prima di tutto occorre sottolineare che la maggior parte delle aziende può imparare a fare progressi nello sviluppo della creatività e nella risoluzione dei problemi. Le tecniche abituali che possono essere utilizzate sono, ad esempio, il brainstorming, inventato negli anni 40 e che, a ben guardare, si è evoluto poco da allora. Tuttavia, esistono strumenti ancora più efficaci che tengono conto delle opinioni di tutti in un'organizzazione, anziché solo delle voci più forti. Ritengo che le tecniche di creatività migliori siano quelle che permettano a tutti i partecipanti di sviluppare prima le proprie idee, lontano dall'influenza degli altri, per poi combinarle insieme e migliorare così le idee collettive».

Può condividere un paio di esempi di aziende che hanno usato la creatività per trasformare il loro modello di business?

«Ci sono molti esempi di aziende che hanno dovuto trasformare cre-



Tim Duggan, australiano, ha co-fondato diversi business di successo nel settore dei media digitali ed è autore di bestseller come *Cult status*, *Killer thinking* (dedicato alla creatività) e *Work backwards*. È presidente della Digital Publishers Alliance.



ativamente il loro modello di business per adattarsi ai tempi che cambiano. Uno dei migliori casi è Netflix, che è partita come un'azienda di noleggio dvd per corrispondenza, prima di evolversi nel colosso dello streaming che è oggi. I co-fondatori Marc Randolph e Reed Hastings hanno dovuto reinventare creativamente la loro azienda dall'interno per trasformarla in un gigante dell'intrattenimento».



Quali sono i principali ostacoli che si incontrano nell'implementazione di idee creative e come si possono superare?

«Generare idee è solo una parte dell'equazione e forse la più semplice. Implementarle è molto più difficile. Molte aziende hanno problemi in questa fase. Le imprese devono assicurarsi di dedicare abbastanza tempo a riflettere

sul problema che devono risolvere e di verificare se la soluzione proposta sia quella corretta. È inoltre fondamentale garantire che ci siano obiettivi chiari e condivisi per poter capire se l'idea funzionerà».

I manager come possono promuovere una cultura della creatività all'interno delle loro organizzazioni per faci-

litare l'innovazione continua?

«I ricercatori hanno dimostrato che le aziende che coltivano una forte cultura della creatività e della risoluzione dei problemi hanno cinque cose in comune. Innanzitutto, valorizzano davvero le idee e assicurano che il processo di creazione e implementazione delle stesse sia condiviso in tutta l'azienda. In secondo luogo, generano costantemente nuove idee e garantiscono un ambiente psicologicamente sicuro per farlo. In terzo luogo, comprendono la necessità di filtrare le buone idee per decidere su quali concentrarsi. Quarto, nutrono le grandi idee e non permettono che la politica interna le ostacoli e, infine, danno effettivamente vita alle idee e poi imparano, testano e misurano per assicurarsi che queste abbiano l'impatto desiderato».

Che consiglio darebbe alle aziende che vogliono iniziare a utilizzare la creatività come strumento strategico per la crescita?

«La creatività è lo strumento migliore che qualsiasi manager possa usare per risolvere i problemi e ottenere risultati superiori. Consiglio sempre alle aziende con cui lavoro di dedicare il maggior tempo possibile a esaminare davvero il problema e poi di trattare il processo creativo come un modo positivo, aperto e intelligente per cercare di risolverlo. Con l'atteggiamento giusto, è possibile superare quasi qualsiasi ostacolo».

Onboarding Manageritalia: il valore di una comunità

Golf & Management, servizi per la crescita professionale e punti di forza del welfare Manageritalia. Questi gli ingredienti della giornata di formazione e networking organizzata da Manageritalia Friuli Venezia Giulia e Cfmt per conoscere meglio i valori e i punti di forza della Federazione e il valore della community, rafforzando il senso di membership

«Un'esperienza che ha lasciato il segno». Così il presidente di Manageritalia Friuli Venezia Giulia **Stefano De Martin** ha definito l'evento, aggiungendo che «il piacere di stare insieme e condividere aspetti professionali e personali in un modo inusuale ha trasmesso a tutti quel valore e sapore che solo una comunità come la nostra può dare».

Nulla di esagerato se un partecipante, alla sua prima esperienza con Manageritalia, ha subito deciso di iscriversi dicendo: «Onboarding non è stato solo un evento, ma un'opportunità per scoprire nuove prospettive e rafforzare il nostro ruolo di manager». «Questa giornata rimarrà nei cuori e nelle menti di chi ha avuto il privilegio di viverla, segnando un passo in avanti nel percorso di crescita di tutti quelli che c'erano», ha aggiunto una giovane dirigente, anche lei subito decisa a salire a bordo.

I punti di forza di Manageritalia

Allora sarete curiosi di sapere di cosa si è trattato. L'8 novembre,

65 persone si sono ritrovate nella suggestiva cornice del Castello di Spessa a Capriva del Friuli per Onboarding & Roadshow Cfmt. Un appuntamento organizzato da Manageritalia Friuli Venezia Giulia in collaborazione con Cfmt. Una giornata d'eccezione che ha offerto un mix di formazione, networking e scoperta dei valori e dei punti di forza di Manageritalia. Il tutto arricchito dalla bellezza paesaggistica e da un clima insolitamente mite per il mese di novembre.

Golf e formazione

«Abbiamo giocato a golf – ha raccontato **Carlo Romanelli**, formatore e presidente di Manageritalia Executive Professional – sottolineando aspetti core del management: agire in equilibrio dinamico tra stress e benessere, assumere comportamenti coerenti ed emotivamente positivi e contagiosi per il team, riconoscere e gestire le trappole del lavoro e nella vita per sviluppare relazioni sane».

Focus sui servizi

I partecipanti – dirigenti, quadri ed executive professional – pro-



venienti non solo dal Friuli Venezia Giulia, ma anche dal Veneto, dall'Emilia Romagna e dalla Lombardia, hanno poi avuto una presentazione e condivisione dei servizi offerti da Manageritalia. Per i dirigenti, il focus è stato sulla recente novità contrattuale del credito welfare da spendere nella Piattaforma Cfmt, raccontata, tra gli altri, da **Massimo Fiaschi**, segretario generale Manageritalia, **Laura Bernini**, responsabile settore welfare pubblico e privato di Confcommercio - Imprese per l'Italia, e **Nicola Spagnuolo**, direttore di Cfmt.

Per i quadri e gli executive professional è stata invece offerta una panoramica sui servizi tailor made per le loro esigenze in ter-

mini di rappresentanza, welfare e supporto nelle sfide professionali. Alla fine, ancora un momento comune parlando del sistema pensionistico italiano, tra la riforma 2025 e le prospettive.

Manageritalia, una comunità professionale

Insomma, una giornata che ha esplicitato il senso di Manageritalia: unire manager e alte professionalità sui numerosi punti comuni che caratterizzano la loro vita professionale, personalizzando al contempo quegli aspetti che rispondono alla loro situazione contrattuale. Tutto ciò è stato ribadito da **Paolo Penne** e **Michele Lautieri**, rispettivamente rappresentanti dei quadri e degli

executive professional di Manageritalia Friuli Venezia Giulia, che hanno anche aggiunto che questa giornata ha sottolineato e vivificato il senso di comunità professionale. Un senso che l'organizzazione dei manager del terziario riesce a coltivare, giocando le differenze professionali e contrattuali come valore da condividere e mettere a fattor comune.

Tutto sommato, una giornata indimenticabile di ispirazione e connessioni. Momenti di confronto autentico e un brindisi finale tra i vigneti hanno reso l'evento unico e ricco di valore. Una celebrazione del management, della nostra comunità e delle tante opportunità future. ■

ChatGPT ha ucciso Google?

Intelligenza artificiale e digital marketing. Alcuni punti fermi tra falsi miti e opportunità da non trascurare

Pasquale Gangemi, ceo di Seed



Per come è comunicata e dibattuta mediaticamente in questi ultimi due anni, l'IA si configura davvero come un trend topic, un tema di conversazione, un giocattolo nelle mani di tutti che – proprio a causa dell'incredibile democratizzazione – sta perdendo il suo carattere di innovazione disruptive, il suo potenziale di rivoluzionare la quotidianità lavorativa, privata e aziendale. Il mercato è, senza dubbio, in enorme espansione: secondo dati 2023 dell'Osservatorio AI del Politecnico di Milano, 6 aziende su 10 hanno già avviato almeno un progetto AI-based; di queste, il 18% sono pmi.

L'IA è già passata di moda?

Di intelligenza artificiale si è iniziato a parlare, negli ambienti R&D, già diversi anni fa, con un incremento massiccio intorno al 2018 e

un picco da settembre 2022, quando l'argomento è schizzato agli onori della cronaca. Salvo poi, dopo pochi mesi, per non dire settimane, trovarsi già fortemente ridimensionato, con un netto calo di ricerche: questo perché gli utenti hanno iniziato a ricercare l'argomento specifico "ChatGPT", e non più l'intelligenza artificiale in senso lato.

Le parole sono importanti: in tal senso, questo comportamento di ricerca testimonia dell'errore di comprensione e adozione che ne è poi derivato. IA e ChatGPT non sono sinonimi, ridurre tutto il potenziale dell'intelligenza artificiale al solo strumento chatbot di OpenAI è a dir poco ridicolo. Ma è ciò che hanno fatto la maggior parte degli utenti, privati e aziende: su circa 300 milioni di ricerche mensili relative all'IA, solo il 3% riguarda la stessa in senso lato, mentre quasi il 90% delle query

afferiscono solo all'universo ChatGPT/OpenAI.

IA e motori di ricerca: Google è morto, lunga vita a Google

Dato che spesso nel mondo del digital si vive di assoluti, si è subito detto: Google è morto, ora gli utenti porranno le proprie domande ai chatbot AI-based per ottenere risposte testuali e non meri elenchi di risultati di ricerca. Vero, ma in parte. In primis, Google non ha perso quote di mercato in favore di Bing, come molti hanno ritenuto, solo perché Bing ha integrato nativamente ChatGPT. In secondo luogo, il colosso di Mountain View sta lavorando per offrire un prodotto che porti ulteriore vantaggio all'utente, un risultato ibrido – per ora in fase sperimentale, chiamato Gse, Google search experience –

ossia la possibilità, per ogni query, di cliccare un pulsante di IA generativa e ottenere non solo la classica Serp ma anche una risposta diretta alla domanda. Una versione evoluta del “risultato zero” di Google, con la possibilità di vedere linkate le fonti della risposta (al contrario di ChatGPT, che non cita le fonti e spesso – è doveroso dirlo – incorre in allucinazioni, per non dire che inventa di sana pianta concetti e dati verosimili ma falsi). La stessa cosa viene proposta già da altri servizi evoluti, come Perplexity, startup californiana che si pone come una sorta di anti-Google, fornendo una classica interfaccia da chatbot generativo, ma con l’efficacia di una Serp, che offre in chiaro fonti e risultati cliccabili. L’utente web, però, è abitudinario, e il monopolio di Google non sembra, per ora, in discussione.

La GenAI ci sostituirà tutti (o forse no)

Quindi, IA e IA generativa sono state sovrapposte concettualmente, anche se la seconda è solo una piccola parte della prima. E lo stesso è stato fatto nelle aziende: le imprese, anche le meno innovative, hanno deciso di implementare volontariamente – oppure di tollerare l’uso da parte dei propri dipendenti – di strumenti come ChatGPT, Gemini o simili, principalmente per la creazione di contenuti testuali e multimediali. Un uso oculato di questi strumenti può senza dubbio portare grandi vantaggi, soprattutto alle pmi che non hanno

enormi budget da dedicare al marketing, velocizzando la scrittura di testi, l’elaborazione di presentazioni, la creazione di grafiche per i social aziendali ecc. Ma un uso artigianale e sommario, senza prompt strutturati in maniera professionale, può portare a output discutibili, errori e potenziali problemi di reputazione, di gestione dei dati e altre questioni di compliance potenzialmente gravi.

Ergo, nella querelle sul fatto che gli umani saranno presto sostituiti dalle macchine, bisogna fare i conti con il fatto che è l’intelligenza umana a guidare e programmare quella artificiale, non il contrario. Secondo dati Goldman Sachs, la sola IA generativa avrebbe il potenziale per aumentare il pil globale del 7% (circa 7 trilioni di dollari), e la produttività dell’1,5% in 10 anni. Come a dire, è vero che circa due terzi dei lavori oggi esistenti possono essere parzialmente automatizzati dall’IA, ma è altrettanto vero che l’innovazione tecnologica porterà a generare sia nuove figure professionali sia nuovo business, con la necessità di più personale.

Non è giusto, quindi, pensare che un semplice chatbot possa sostituire in toto il lavoro di un content writer o di un grafico, così come non è giusto nemmeno demonizzare l’uso di questi strumenti, se possono portare a una velocizzazione del lavoro, che deve sempre essere pianificato e revisionato da un professionista umano. Come sempre, la virtù sta nell’equilibrio.

Applicazioni concrete dell’IA per la Seo e la Cro

I casi di applicazione concreta dell’IA nel digital marketing sono molteplici. Per quanto riguarda l’ottimizzazione per i motori di ricerca, o Seo, la possibilità di massimizzare la produzione di contenuto è di per sé un valore: Google stesso, che inizialmente aveva minacciato di considerare come meno qualitativi i contenuti *AI-generated*, ha oggi mitigato questa posizione in una nota ufficiale. Non solo: azioni complesse da gestire manualmente, come il tagging di centinaia di articoli per un sito editoriale, diventano molto più semplici ed efficaci se gestite da un algoritmo opportunamente programmato. Anche nella Conversion rate optimization, farsi supportare dall’IA per gestire attività data-driven, come gli A/B test su landing page, è un buon modo per velocizzare e standardizzare i processi. L’essenziale è comprendere due diktat importanti: in primis, chi non si adatta e non si evolve, necessariamente perderà opportunità di business. Dall’altro lato, però, i notevoli vantaggi dell’uso dell’IA in tema di efficienza, velocità e approccio data-driven hanno un risvolto negativo: esporsi a informazioni errate e violazioni di copyright ma, soprattutto, al rischio che le persone sviluppino una sorta di dipendenza dallo strumento, di pigrizia mentale che le porta a non riuscire più a eseguire lo stesso task manualmente. Il miglior algoritmo del mondo, alla fine, resta il nostro cervello. ■

a cura di **Manageritalia**

COMPOSIZIONE NEGOZIATA: SERVONO PIÙ MANAGER NELLE PMI

Lo scorso 14 novembre, Unioncamere ha presentato l'Osservatorio sulla composizione negoziata, la procedura stragiudiziale introdotta nel nostro ordinamento giuridico tre anni fa.

Il vicesegretario generale, Sandro Pettinato, ha evidenziato i significativi passi avanti dello strumento: 1.963 aziende lo hanno utilizzato, di cui 210 hanno ottenuto esito favorevole. Dal 15 ottobre si è registrata un'impennata, con 100 nuove istanze presentate in un solo mese, in virtù del decreto correttivo (d.lgs. 136 /2024). Questo decreto ha introdotto la possibilità di presentare una proposta di accordo transattivo per i debiti tributari ("transazione fiscale"), che ne prevede il pagamento parziale o dilazionato non solo degli interessi e delle sanzioni, ma anche dell'imposta dovuta, compresa l'Iva (prima era preclusa). Questa misura ha fatto decollare lo strumento della composizione negoziata.

In totale, le imprese che hanno

fatto richiesta coinvolgono 75.000 dipendenti. Crescono le istanze dei gruppi d'impresa, inizialmente da parte della capogruppo e successivamente da parte di alcune aziende collegate. Solo il 5% sono pmi perché, non essendo strutturate, spesso non capiscono in tempo di essere in difficoltà e non sanno gestire i rapporti con i creditori.

I tempi sono molto più bassi di quelli del concordato e degli accordi di ristrutturazione, la composizione negoziata si rivela più efficiente e meno costosa.

Gli esperti sono 4.417, solo l'1% è dirigente (quindi 44), quasi l'80% sono commercialisti e quasi il 20% avvocati. Le Commissioni hanno grosse difficoltà a reperire l'esperto, per cui è stata introdotta l'autoprofilazione del professionista, con richiesta di integrare il profilo con gli esiti delle composizioni gestite. Interessante l'inter-

vento del segretario generale di Unioncamere, Giuseppe Tripoli, che si è soffermato sulle fasi precedenti alla composizione concordata e sulle cause di una possibile crisi, il passaggio generazionale e l'aumento dei costi energetici. È stato inoltre sottolineato come il mercato del credito alle pmi sia in riduzione, con le banche che hanno ridotto l'erogazione del credito. In Italia ci sono 24 milioni di lavoratori privati, più della metà opera in micro e piccole imprese. Ci sono delle azioni che possono essere intraprese in anticipo, come investire nell'educazione finanziaria delle imprese da parte dei manager. Occorre inoltre irrobustire la presenza di manager nel tessuto imprenditoriale. Manageritalia ha chiesto un incontro per dare attuazione alla volontà di Unioncamere di aumentare la presenza manageriale nelle piccole realtà aziendali.

 <https://bit.ly/Unioncamere-Osservatorio>

LAVORO E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: LA SFIDA DEL MERCATO ITALIANO

Negli ultimi anni, l'intelligenza artificiale ha assunto un ruolo sempre più centrale in numerosi settori economici. Secondo il report *"An assessment of occupational exposure to artificial intelligence in Italy"*, pubblicato dalla Banca d'Italia, l'impatto dell'IA sul mercato del lavoro italiano è già percepibile e si prevede che crescerà in modo esponenziale nei prossimi anni. Lo studio analizza l'esposizione delle occupazioni italiane all'IA e identifica i settori e le professioni maggiormente a rischio di trasformazione, esplorando le dinamiche

di mobilità e di rischio di sostituzione lavorativa. In particolare, si calcola una misura del grado di esposizione dei lavoratori sulla base delle attività svolte in ciascuna occupazione, distinguendo tra complementarità e sostituibilità dell'IA con quelle attività.

Si fornisce inoltre una descrizione della mobilità dei lavoratori tra occupazioni con diversi livelli di esposizione all'IA. Il settore dei servizi, in particolare la finanza, le comunicazioni e alcune aree della pubblica amministrazione, è indicato come uno dei più

esposti alla diffusione dell'IA. Al contrario, settori come l'agricoltura e la manifattura, caratterizzati da una maggiore richiesta di abilità fisiche e manuali, mostrano livelli di esposizione all'IA inferiori rispetto ai servizi.

Il paper "Lavoro e intelligenza artificiale in Italia: tra opportunità e rischio di sostituzione", pubblicato dall'Inapp, esamina l'esposizione delle professioni all'intelligenza artificiale utilizzando l'indice AIOE (Ability level AI exposure). Questo indice misura quanto una professione è esposta all'automazione, tenendo conto delle abilità necessarie e della probabilità di sostituzione da parte dell'IA. In Italia, l'analisi dell'esposizione professionale all'IA viene affrontata utilizzando i dati provenienti dall'indagine campionaria sulle professioni e dalla rilevazione continua sulle forze di lavoro dell'Istat. Lo studio mira a quan-

tificare sia l'impatto sostitutivo dell'IA, sia il suo potenziale di complementarità, per fornire basi solide per l'elaborazione di politiche di formazione e adattamento per i lavoratori italiani durante la transizione tecnologica. L'analisi dei risultati mostra, come in altri studi, che le professioni meno esposte all'intelligenza artificiale includono attività manuali, fisiche e artistiche, dove l'interazione umana è centrale e i compiti sono svolti in contesti complessi e difficili da automatizzare. Al contrario, le professioni più esposte sono legate a compiti amministrativi e di gestione dati. Questi ruoli, essendo più facilmente automatizzabili, presentano una maggiore vulnerabilità all'introduzione di tecnologie IA.



<https://bit.ly/Paper-Inapp>



<https://bit.ly/Report-Banca-Italia>

MANAGERITALIA: EMENDAMENTI AL DISEGNO DI LEGGE DI BILANCIO

Quest'anno sono stati presentati ben 18 emendamenti, formulati da Manageritalia, dai parlamentari della maggioranza e dell'opposizione nell'ambito del disegno di legge di bilancio per il 2025. Sette di questi riguardano la proposta normativa di Manageritalia sulla genitorialità, presentata il 16 ottobre scorso nella sala stampa della Camera dei deputati alla presenza delle onorevoli Elena Bonetti (Azione), Paola Mancini (Fdl), Laura Ravetto (Lega), Maria Elena Boschi (IV), Lia Quartapelle (PD) e dal senatore Mario Turco (M5S), cui si è unito il messaggio di Licia Ronzulli (FI).

Ricordiamo che la proposta è articolata in cinque punti:

→ **bonus nascita**, diverso da quello proposto dal governo con il disegno di legge di bilancio 2025 appena presentato: la misura strutturale consisterebbe nell'erogazione di 400 euro a coppia di un contributo interamente detassato e a carico dell'azienda per l'acquisto di beni per il nascituro;

→ **estensione del congedo di paternità** dagli attuali 10 giorni a un mese, con il 100% della retribuzione per il padre lavoratore;

→ **potenziamento del congedo parentale**, con indennità al 100% quando a richiederlo è il padre per almeno tre mesi;

→ **sgravi contributivi** per le aziende che migliorano spontaneamente la disciplina dei congedi;

→ **contrasto al part-time involontario** per le assunzioni femminili con nuovi requisiti di accesso all'esonero contributivo attualmente previsto.

La Federazione, poi, ha formulato ulteriori emendamenti, presentati dai parlamentari tramite Cida, che riguardano: soppressione della norma penalizzante sulle detrazioni relative alle auto aziendali; eliminazione dei limiti per l'anticipo pensionistico con Quota 103; soppressione delle limitazioni per l'anticipo pensionistico dei contributivi

puri; richiesta di modifica della tassazione sui rendimenti dei fondi pensione; revisione della normativa per tassare solo le somme eccedenti il limite del welfare aziendale; innalzamento della somma per il welfare aziendale e il dimezzamento del limite complessivo di reddito per gli organi degli enti pubblici.

Tutte le proposte emendative presentate hanno superato il vaglio dell'ammissibilità da parte della Commissione bilancio, a riprova che la quantificazione degli oneri e relative coperture finanziarie erano corrette.

Saranno messi in votazione dalla Commissione bilancio della Camera solo 250 emendamenti "segnalati", rispetto ai 4.000 inizialmente presentati.

Dei nostri 18 emendamenti, solo due sono stati segnalati da parte dell'on. Bonetti: quello che prevede l'introduzione di un bonus aziendale per i giovani genitori e quello che comporta un ampliamento del congedo di paternità.

Motore Italia Campania

Lo scorso 14 novembre il tour di Class Editori dedicato alle imprese che fanno muovere il Paese ha fatto tappa a Napoli. Se il tessuto imprenditoriale sostiene lo sviluppo nazionale, il management ne è il fulcro: per questo Manageritalia è partner dell'iniziativa

Michela Galbiati

Una regione resiliente e in forte crescita: è questa la fotografia della Campania emersa durante la tappa napoletana di Motore Italia. Durante l'evento, che si è svolto lo scorso 14 novembre nella cornice di Hotel Palazzo Alabardieri, si sono alternati imprenditori, manager e rappresentanti delle istituzioni, che hanno mostrato l'importanza del fare sistema per la crescita dei territori.

Economia, turismo, esportazioni: numeri positivi

«La Campania – ha detto **Giovanni Tamburi**, fondatore, presidente e ad di Tamburi Investment Partners, aprendo l'incontro – si sta rivelando una regione più forte di come appare: lo dimostra la grande ripresa post-Covid, caratterizzata da ottimi numeri relativi a economia, turismo ed esportazioni». Numeri che, dal 2020 ad oggi, sono sempre in positivo: l'economia è

cresciuta del 22,8% nel 2020, del 20,7% nel 2022 e del 10% nel 2023. Anche i dati sul turismo regionale salgono, con un quasi completo recupero dei numeri pre-pandemia, inclusi i 22 milioni di presenze e i 6 milioni di arrivi del 2019. Infine, le esportazioni: secondo l'ultimo rapporto di Banca d'Italia, queste ultime sono cresciute del 34%.

Manager: il carburante del "motore Italia"

«Gli ottimi risultati in termini di produttività sono dovuti anche alla politica del fare e all'impegno delle pmi, vero motore dell'economia della regione» ha sottolineato **Ciro Turiello**, presidente di Manageritalia Campania. Turiello ha poi continuato: «E parlando di "motore", che sia quello della regione o dell'Italia, dobbiamo ricordare che il carburante è composto dai manager. Manager che, purtroppo, in Campania sono ancora pochi: solo 0,3 ogni 100 dipendenti. In questo serve un decisivo cambio di passo».

Pochi, ma decisamente buoni e, soprattutto, determinati per il successo delle imprese, come hanno dimostrato **Giovanni Caturano** e **Domenico Soriano**, innovation and communication director e cto di Mare Group.

«Mare Group – ha raccontato Caturano – è un'azienda più amicale che familiare, nel senso che nasce dalla collaborazione di colleghi universitari. Ci siamo affermati prima per quanto riguarda i servizi ingegneristici avanzati a grandi imprese industriali, poi come supporto alle pmi per la sostenibilità e la transizione digitale. Questa evoluzione è avvenuta anche grazie a numerose acquisizioni, durante le quali gli imprenditori delle società acquisite sono diventati i manager responsabili delle diverse aree dell'azienda: una transizione non facile, ma la molteplicità delle esperienze e dei punti di vista sta dando ottimi risultati, anche in termini di crescita». Gli ha fatto eco Domenico Soriano: «Diventare manager dopo essere



stato imprenditore è sfidante, devi interpretare al meglio il pensiero strategico, tradurlo in obiettivi e assumerti la responsabilità di questi ultimi».

Strategie di crescita

Di strategie e obiettivi per la crescita ha parlato anche **Enrico Pedretti**, marketing manager di Manageritalia, che ha presentato i risultati di un'indagine svolta con AstraRicerche sullo stato di salute delle imprese campane e del loro rapporto con il territorio (<https://bit.ly/Motore-Italia-Campania>).

«Secondo i manager intervistati – ha detto Pedretti – le aziende della Campania stanno bene: il fatturato del 2023 è aumentato per il 71,1%, mentre la marginalità per il 62,2%». Le strategie di crescita riguardano l'innovazione tecnologica/digitalizzazione (46,7%), la riconsiderazione dell'organizzazione aziendale (36,7%) e M&A, fusioni e acquisizioni (32,2%); seguono la gestione

e l'inserimento delle persone (27,8%) e i nuovi modelli di business (23,3%). «Tutti aspetti – ha commentato Pedretti – che per mettere davvero a terra il loro potenziale richiedono una moderna gestione manageriale».

Guardando poi ai rapporti con il territorio, le imprese chiedono alle istituzioni regionali soprattutto la semplificazione delle normative e la riduzione della burocrazia (62,2%). Seguono richieste riguardanti l'accesso al credito e ai finanziamenti o il supporto alla ricapitalizzazione (52,2%); la promozione del matching tra domanda e offerta nel mercato del lavoro (52,2%); il miglioramento delle infrastrutture e dei collegamenti con l'Italia e l'estero (47,8%). Altre necessità includono l'aumento della presenza manageriale nelle pmi (41,1%); leggi, norme e regolamenti certi, stabili e prevedibili (40%); una formazione scolastica e universitaria attenta alle esigenze del territorio

(38,9%); la lotta alla criminalità organizzata (34,4%).

L'importanza del fare sistema

Molte delle richieste avanzate dai manager e presentate da Pedretti sono state citate anche da altri ospiti. Il presidente della regione **Vincenzo De Luca**, ad esempio, ha espresso l'intenzione di incentivare gli investimenti in Campania puntando sulla "sburocraziazione". Per quanto riguarda il sistema bancario, invece, **Lorenzo Allegrucci** di Class Editori ha sottolineato come il rating di legalità possa facilitare l'accesso al credito e offrire vantaggi nelle gare pubbliche. Un modo per sostenere le imprese del Mezzogiorno, con particolare riferimento alle Zone economiche speciali (Zes). È quindi chiaro come, per crescere e competere, sia sempre più necessario fare sistema a tutti i livelli: in azienda tra imprenditori e manager, sul territorio tra pubblico e privato, tra imprese e istituzioni. ■

Da sinistra, Silvia Sgaravatti (Class Editori), Domenico Soriano (Mare Group), Enrico Pedretti (Manageritalia), Giovanni Caturano (Mare Group).

Imprese, manager e territori

Stimolati dall'iniziativa di Motore Italia, abbiamo incontrato Ferdinando Chianese, direttore generale Legea, Rossella D'Auria, cfo di Ennergas, e Pietro Ferrario, coo di Petrone Group, per parlare del ruolo del management per lo sviluppo del territorio.

Michela Galbiati



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

<Chianese> «Legea si avvia alla chiusura di un periodo difficile di mercato, causato dal Covid e da un proliferare di piccoli competitor che ne hanno eroso quote di mercato; la dimensione familiare ha poi accentuato le difficoltà nel rispondere ai problemi con innovazione, metodo e reattività. Abbiamo quindi deciso di affidarci a un manager per riorganizzare l'azienda a 360° e iniziare un percorso

di valorizzazione e crescita».

<D'Auria> «La situazione attuale di Ennergas si inserisce in un contesto dinamico e competitivo, con risultati più che positivi. L'azienda sta potenziando la sua offerta promuovendo soluzioni che accompagnino i consumatori sul percorso segnato dalla transizione, assecondando i cambiamenti orientati al risparmio e all'auto-sufficienza energetica, ma fronteggiando e gestendo in modo resiliente i nuovi scenari».

<Ferrario> «Negli ultimi anni, Pe-

trone Group ha registrato un track di risultati positivi e in crescita, grazie a una filosofia che possiamo riassumere nel nostro motto "don't be the first, but the best". Questo significa essere in grado di rispondere alla richiesta del mercato e dei clienti con servizi di eccellenza, duttilità e rapidità».

Su cosa state puntando di più per competere e crescere?

<Chianese> «Per riposizionare il brand stiamo riorganizzando l'area commerciale con una rete di



Ferdinando Chianese, direttore generale Legea.



Rossella D'Auria, cfo di Enagas.



Pietro Ferrario, coo di Petrone Group.

agenti esterni in grado di presidiare il mercato Italia/estero e ricostruire il rapporto con le principali società professionistiche sportive attraverso una politica di comunicazione mirata. Il piano industriale, in corso di definizione, prevede il recupero di quote di mercato, sia in Italia che all'estero, il riposizionamento di prezzo rispetto ai distributori wholesale e il lancio di una rete franchising per l'abbigliamento sportswear».

<D'Auria> «Le sfide principali sono legate alla transizione energetica e alla crescente domanda di soluzioni sostenibili. Ci troviamo in uno scenario di possibile contrazione del mercato dei fossili, nel quale operatori efficienti, per massa critica e per modello di business, possono ancora trovare soddisfazione economica grazie alla maggiore competitività. Le nostre politiche di sviluppo si orientano verso obiettivi di cre-

scita per linee esterne, in cui la concentrazione permette sinergie in grado di implementare questa visione strategica».

<Ferrario> «Stiamo proseguendo un cammino di crescita sia per linee esterne – negli ultimi quattro anni abbiamo aperto o acquisito aziende negli Stati Uniti, in Germania, Francia, Portogallo e Inghilterra, che si sono aggiunte a quelle già esistenti in Irlanda, Spagna e Singapore – che per crescita organica delle aziende esistenti. Le nostre principali sfide, in questo momento, sono rappresentate dall'integrazione di queste aziende e da una forte spinta sulla digitalizzazione per fare fronte alla crescente competitività del nostro scenario».

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

<Chianese> «In una parola: fon-

damentale! La scelta di un manager esperto in change management per riorganizzare l'azienda familiare è proprio il punto di partenza della riorganizzazione».

<D'Auria> «In un mondo in continua evoluzione, i manager sono essenziali per il successo e la competitività dell'azienda. La loro capacità di gestire le risorse, guidare l'innovazione, prendere decisioni strategiche e mantenere un forte allineamento con l'imprenditore permette all'azienda di affrontare le sfide del mercato globale, crescere e competere efficacemente».

<Ferrario> «Nel nostro gruppo i manager aiutano gli imprenditori a trasferire lo spirito di crescita e sviluppo all'interno di processi strutturati, oltre a fare crescere azienda e persone mantenendo le linee guida originali, ma rendendo moderna e attuabile la governance».

Che rapporto avete con il territorio, come azienda e manager?

<Chianese> «L'azienda ha una tradizione di circa 50 anni nel settore, molto nota per il passato glorioso e le tante iniziative di sport sostenute sul territorio. Le risorse umane, molto locali, hanno un forte legame con l'imprenditore e il brand. Allo stesso tempo, però, questa dimensione non permette di avere una visione internazionale».

<D'Auria> «Il rapporto con il territorio è per noi una risorsa strategica, ma deve essere gestito con attenzione e responsabilità, promuovendo un dialogo costante e costruttivo con la comunità. I vantaggi includono sicuramente la creazione di valore sociale ed economico, il consenso della comunità e la gestione efficace delle risorse, con rischi che vanno dalle opposizioni locali alle difficoltà normative».

<Ferrario> «Siamo molto radicati nel territorio napoletano, dove il

Gruppo ha le sue origini e dove abbiamo sviluppato importanti rapporti istituzionali. Abbiamo un forte legame con le università e le scuole di specializzazione del territorio, bacini di eccellenza da cui attingiamo per l'inserimento in azienda di giovani talenti».

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

<Chianese> «Una crescita culturale basata sul confronto con associazioni e professionisti che possano portare idee innovative e percorsi professionalizzanti per aumentare le competenze richieste dal mercato».

<D'Auria> «Investimenti in infrastrutture, incentivi per lo sviluppo di soluzioni green e innovative, politiche regionali favorevoli alle imprese sono fattori chiave per lo sviluppo del territorio, utili a creare occupazione e crescita economica».

<Ferrario> «I dati economici mostrano un Sud Italia in crescita, e l'area di Napoli in particolare, nonostante una serie di gap in termini di infrastrutture e servizi. Serve continuità nel percorso, identificazione e consapevolezza delle priorità, consolidamento e comunicazione dei risultati ottenuti: creare dei "punti di non ritorno" su cui continuare a costruire».

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

<Chianese> «Manageritalia può essere un punto di riferimento e confronto per la crescita dei territori, favorendo riflessioni positive da parte degli imprenditori e manager».

<D'Auria> «Il contributo di Manageritalia è importante per Energas, non solo nell'ambito della gestione e della formazione dei propri manager, ma anche nella promozione di un ambiente favorevole per la crescita».

<Ferrario> «Manageritalia svolge con costanza l'attività di valorizzazione delle competenze manageriali, non solo in termini di formazione ma anche di promozione della cultura manageriale in sé. È importante continuare in questa direzione, costruendo occasioni di networking e condivisione dei risultati, per dimostrare quanto le competenze manageriali siano collegate alla crescita effettiva e strutturale».



EnerGas è un'azienda leader nel settore della distribuzione e vendita di Gpl: rifornisce case, condomini, imprese e impianti di distribuzione carburante, garantendo un prodotto dalla qualità sempre eccellente, un servizio trasparente e un prezzo altamente competitivo.



Legea nasce all'inizio degli anni Novanta come produttore di abbigliamento, accessori e materiale tecnico-sportivi (calcio, basket, volley, atletica e fitness). Di anno in anno, l'azienda ha siglato importanti sponsorizzazioni sportive che hanno portato all'affermazione del brand a livello mondiale.



Petrone Group è una realtà storica nel settore farmaceutico, con una holding principale e oltre trenta società in tutto il mondo. Oltre alla vendita di prodotti farmaceutici, diverse business unit offrono un'ampia gamma di servizi sui territori: dalle farmacie ai centri di riabilitazione.

Meeting Board



Come interagire con chiunque in alta qualità in modo semplice ed immediato

Il miglior sistema interattivo con videoconferenza integrato oggi disponibile in grado di trasformare la vostra sala meeting in un centro di videocomunicazione interattiva di alta qualità



INIZIAMO ORA!

Mettetevi in contatto con noi. Ci prenderemo cura di ogni aspetto del progetto proponendovi la soluzione ottimale per la vostra sala riunioni!

VLV s.r.l. via Mazzini, 29 - Cormano (MI) tel: 0266301410 mail: marketing@vlv.it www.vlv.it



a cura di ROI Edizioni

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

DALLO STORYTELLING ALLO STORIVERSO

Narrarsi oggi è imprescindibile, per brand, aziende e manager. Ecco come fare, con gli insegnamenti di un esperto e le case history di successo

Raccontarsi è sempre più importante, per manager, imprenditori, brand e aziende. Essenziale, addirittura. La sfida è farlo nel modo giusto, scegliendo la narrazione più idonea al proprio pubblico e i canali più indicati per raggiungerlo. Come orientarsi? Una bussola fondamentale è rappresentata dai libri di **Andrea Fontana**, antesignano dello storytelling in Italia, sempre attento all'evoluzione dei linguaggi, dei temi e dei media. Nel suo ultimo libro spiega come creare universi narrativi.

Come siamo passati dallo storytelling allo storiverso?

«È stata una naturale evoluzione. Lo storytelling si concentra sulla creazione di singole storie emozionanti e coinvolgenti. Di recente, ci siamo accorti che tutto questo va bene, ma non basta. Bisogna considerare anche gli interlocutori, i media, i contenuti. Nasce così un universo omnicanales. Oggi siamo orientati verso una visione più olistica, che permette a un marchio e a un leader di costruire un sistema narrativo coerente e flessibile».

Perché narrarsi è diventato essenziale?

«Viviamo in mondi pieni di contenuti competitivi, cioè che si contendono l'attenzione delle persone. Non solo, i media che adoperiamo hanno una struttura che ci porta al racconto. Fotografie, video, post: tutti i format ci spingono a raccontarci, anche se non sempre ce ne accorgiamo. Oggi, quindi, co-

municare e comunicarsi per un'azienda e un leader è una necessità. Però bisogna saperlo fare. Occorre capire chi si è e come rappresentarsi con testi, immagini, video, addirittura suoni. Tutto ciò è fondamentale per creare fiducia, posizionarsi, coinvolgere gli stakeholder interni ed esterni. Un tema molto attuale è quello dell'employer branding, utile per attrarre

ANDREA FONTANA

BRAND STORIVERSO

UNIVERSI NARRATIVI PER MARCHI CHE SONO PERSONE
E PERSONE CHE DIVENTANO BRAND



ROI EDIZIONI

Brand storiverso. Universi narrativi per marchi che sono persone e persone che diventano brand

(ROI Edizioni, pagg. 204, € 24) è disponibile nelle librerie e online.

Andrea Fontana è sociologo della comunicazione e pioniere della narrazione d'impresa. Presidente di Storyfactory e docente di Corporate storytelling all'Università di Pavia. Autore di molti libri e contributor di svariate testate giornalistiche.

nuovi collaboratori o trattenere quelli attuali. In questo caso, diventa essenziale comunicare con i più giovani».

La narrazione si impara o si delega?

«Entrambe le cose. Sicuramente, la capacità di raccontarsi è oggi una competenza manageriale a tutti gli effetti, al pari di leadership e problem solving. È necessario avere almeno le basi, anche solo per sapere scegliere la persona o l'agenzia giusta a cui delegare questo compito».

I manager e gli imprenditori come e dove si devono narrare?

«C'è un insieme di termini inglesi che ci aiuta: you, me, now, media. A volte pensiamo di avere contenuti interessanti, ma l'importante è che siano adatti al nostro pubblico (you). Bisogna, poi, fare un lavoro di conoscenza su se stessi, capire che cosa si vuole raccontare. Per far questo, è essenziale avere ben chiaro e definito il proprio purpose, cioè qual è l'apporto che si vuole dare per cambiare il mondo (me). Now rappresenta le grandi sfide sociali e i topics da cui non si può prescindere. I media, infine, sono il luogo in cui le storie si incarnano e diventano post, video, podcast, relazioni alla macchinetta del caffè... Occorre orchestrare i diversi temi nei vari formati».

Come narrarsi su LinkedIn?

«Puntare su contenuti che mostrino competenza, il media lo richiede. Ma anche umanità. È efficace alternare post su temi professionali e personali che documentino difficoltà, sfide, cadute e risalite. E, soprattutto, spieghino che cosa si è imparato in queste circostanze.

Chi comunica solo performance e successi non crea empatia. Non tutti siamo abituati a parlare della nostra storia intima, ma è una competenza da acquisire».

Da chi possiamo imparare a comunicare?

«Su LinkedIn sta facendo un ottimo lavoro sul racconto personale Cristina Scocchia, amministratore delegato di Illycaffè. Ma anche Francesco Mutti, ceo di Mutti. Più in generale, è interessante la linea narrativa di Brunello Cucinelli. Non si limita a comunicarsi come produttore di capi di abbigliamento, ma parla di un'azienda radicata sul territorio, di rispetto per le persone e di cultura d'impresa. Hanno in comune il fatto di portare valori, apprendimenti e, soprattutto, difficoltà superate. L'azienda deve sempre avere anche un volto umano».

Da quali spot e campagne farsi ispirare?

«È interessante l'iniziativa Adamo 2050 di Plasmon, a sostegno della natalità. Il tema è sociale, di grande attualità e declinato su media diversi: web, social, stampa... Altra campagna da studiare è quella di Esselunga, che ha usato dei frutti per raccontare temi sociali. Ci sono state tante reazioni, anche negative e ironiche, ma nel complesso l'impatto è stato positivo. Allargando lo sguardo all'estero, fra le aziende maestre in questo ambito ci sono sicuramente Apple e Nike».

Quali temi raccontare?

«Tutti quelli che contribuiscono a umanizzare non solo le persone, ma anche le aziende e i brand. Sono cinque le linee narrative che possiamo usare: le storie di riscat-



Andrea Fontana

to, apprendimento, esplorazione, potere, valore. Se ci pensiamo, sono quelle che troviamo nei grandi racconti dell'umanità».

A breve Donald Trump si insedierà alla Casa Bianca. Come ha convinto gli americani?

«Ha capito che il suo pubblico viveva un momento difficile, di grandi tensioni sociali, crisi, disagi. Si è raccontato come l'uomo forte in grado di risolvere tutto. Lo ha fatto declinando il messaggio su media diversi – tv, social, eventi dal vivo – e facendosi aiutare da una rete di storyteller. Uno dei grandi segreti dello storytelling è proprio quello di rispondere alle paure di un pubblico, entrare in connessione e presentarsi come chi risolverà questi problemi, che sia vero oppure no».

Lucia Ingrosso

La gestione separata

Un'analisi sulle tre fasi evolutive, le strategie e i benefici per l'investitore previdenziale

Claudio Grossi,
partner Progetica per Assidir

Le gestioni separate hanno vissuto tre stagioni per gli investitori privati. La prima è stata quella della "performance". Qualche lustro fa, il prodotto migliore era quello che segnava il rendimento più alto, senza troppe discussioni. Era l'epoca di un mondo monodimensionale, fatto di risultati. I titoli di Stato italiani offrivano rendimenti dal 4% al 5% e quindi l'importante era investire in quei titoli senza troppe considerazioni sofisticate.

Dal rendimento al rischio

Poi siamo entrati nella seconda fase, quella bidimensionale, dove la cronaca ci ha fatto ricordare che oltre al rendimento era utile considerare anche il rischio. Perché quello che si reputava *risk free* (privo di rischio) fino al giorno prima, in realtà, non lo era. Emittenti spregiudicati^[1] ed effetti domino di *panic selling*^[2] hanno fatto emergere quanto fosse necessario tenere sotto controllo il rating degli emittenti dei

titoli, perché i "pranzi gratis" non esistono.

Il fattore tempo dopo la pandemia

Infine, siamo arrivati alla terza fase, quella venuta dopo la pandemia, nella quale abbiamo compreso che oltre al rischio/rendimento era necessario considerare, come fattore determinante, anche il tempo. I rendimenti dei titoli di Stato degli emittenti più accreditati sono arrivati a segnare performance negative, abbiamo compreso che la gestione separata, investendo in titoli prevalentemente a scadenza, in un periodo di tassi in discesa, possiede titoli che non vengono più emessi e, quindi, a maggiore valore aggiunto per l'investitore nel tempo.

Come ci ricorda il premio Nobel Daniel Kahneman, "Le decisioni migliori non sono sempre intuitive; sono il risultato di una riflessione consapevole", quindi vale la pena conoscere quali siano le ulteriori attività sottostanti a una

gestione separata, quelle che compiono ogni giorno i gestori su questi strumenti, rendendoli il tipo di strumento adatto ai sottoscrittori con fini previdenziali.

Diversificazione e controllo del rischio

La gestione separata è lo strumento adatto a raggiungere obiettivi di vita che richiedono stabilità e sicurezza in un quadro di solidità complessiva. Questo obiettivo viene raggiunto dai gestori tramite sostanzialmente due ingredienti: diversificazione e controllo del rischio nel presente e nel futuro. La gestione separata ha meccanismi specifici che attribuiscono alla tipologia di prodotto maggiore stabilità nell'oscillazione dei prezzi e consentono di tutelare il patrimonio degli investitori, perché è separato da quello della Compagnia. Tanto è vero che il capitale può essere incassato solo dai clienti della Compagnia (vedi articolo su *Dirigente* 5-2023: "La questione dei riscatti delle polizze vita sospesi"). Ma ci sono i già



citati ingredienti ad alto valore aggiunto di tipo gestionale che portano benefici al possesso di questa tipologia di strumento.

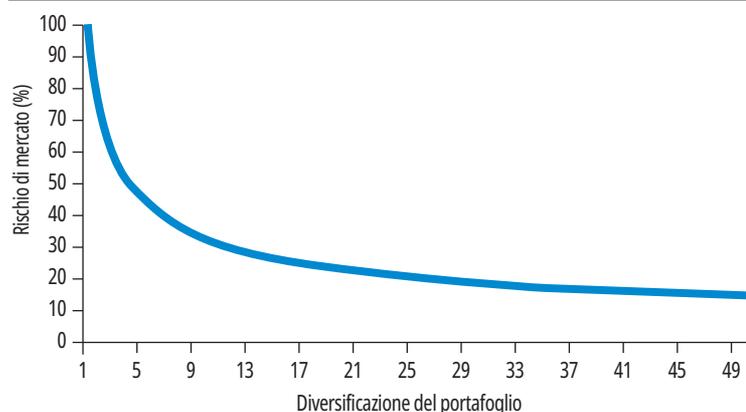
Diversificazione del portafoglio

Il primo è quello di essere uno strumento diversificato. La di-

versificazione è il primo atto di investimento razionale da compiere per gestire un patrimonio. Diversificare significa ridurre al minimo il “rischio specifico” e sopportare il solo “rischio di mercato” che, per definizione, non è ulteriormente diversificabile. Il grafico 1 spiega bene que-

sto concetto. Leggiamolo da sinistra verso destra. Un portafoglio composto da 1 o 2 titoli ha un alto rischio (poniamo 100% su una scala da 0 a 100%). Ma via via che si aggiungono titoli in portafoglio, ci spostiamo verso destra e il rischio, misurato come oscillazione, si riduce fino a convergere sul rischio di mercato (nel grafico circa 20%)^[3]. Ecco, quindi, che la diversificazione riduce il rischio totale del portafoglio.

Grafico 1. Diversificazione del portafoglio vs rischio di mercato

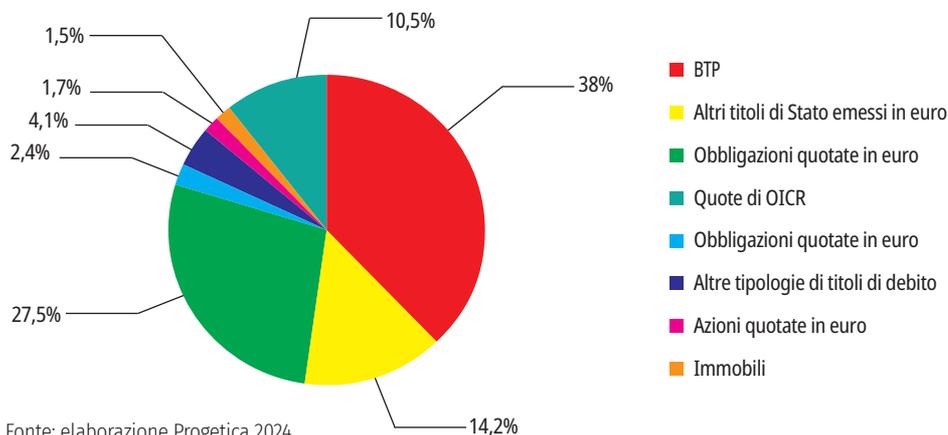


Fonte: Risk, Market Sensitivity and Diversification,” Financial Analysts Journal, January/February 1972.

La Convenzione Antonio Pastore

Nel caso delle gestioni separate della Convenzione Antonio Pastore, la diversificazione media dei mandati ai gestori è rappresentabile con un grafico sintetico dell’anno corrente (vedi grafico 2)^[4].

Grafico 2. Composizione media delle tipologie investite in gestione separata



Fonte: elaborazione Progetica 2024.

Grafico 3. Controllo del rischio degli emittenti

		Rating S&P
Investment grade	Praticamente senza rischio	AAA
	Rischio quasi nullo	AA+
		AA
		AA-
	Al momento rischio quasi nullo, possibili rischi futuri	A+
		A
A-		
Rischio medio-basso	BBB+	
	BBB	
	BBB-	
Speculative grade	Rischio medio-alto	BB+
		BB
		BB-
	Rischio alto	B+
		B
		B-
	Rischio elevato	CCC+
		CCC
		CCC-
Default	D	

In questa ripartizione, si evince una componente importante di titoli di Stato italiani, come normale che sia, ma emerge un'importante presenza di titoli di Stato dell'area Euro e di obbligazioni che riducono il rischio specifico e aumentano le qualità di efficienza del portafoglio globale.

Controllo del rischio degli emittenti

Il secondo ingrediente è il controllo del rischio degli emittenti. Analizzando nel dettaglio i portafogli investiti nelle gestioni separate della Convenzione Antonio Pastore, è interessante notare come la valutazione media degli emittenti dei titoli in portafoglio risulti pari a Investment grade e, all'interno di questa

macro-classe, un voto finale pari ad A. Questo risultato è frutto delle scelte dei gestori che hanno trovato un equilibrio tra emittenti a basso rischio (seppure con minor rendimento atteso) e alto rischio (quindi maggior rendimento atteso). Il risultato finale è di avere innalzato il voto globale del portafoglio investito rispetto, per esempio, a un portafoglio in soli titoli di Stato italiani, che avrebbe invece un rating molto più basso, pari a BBB (vedi grafico 3).

Opportunità per il lungo termine

Le gestioni separate sono quindi un mezzo per raggiungere l'obiettivo di stabilità e crescita di capitale sul lungo termine e, se gestiti e controllati puntualmente tenendo presenti questi aspetti, come nel nostro caso, rappresentano un'opportunità per il futuro con una prospettiva di lungo termine. Hanno dimostrato di sapersi distinguere per la capacità di adattarsi ai mutamenti economici senza sacrificare il valore accumulato e, in un contesto sempre più complesso, offrono una risposta efficace alle esigenze di chi desidera proteggere il capitale dalle incertezze dei mercati.

[1] Si veda il fallimento di Lehman Brothers e tutte le conseguenze sul mercato creditizio.

[2] Il 15 settembre 2008 il Dow Jones perse il 4,41% in un giorno. La peggiore performance dopo quella dell'11 settembre.

[3] Come dimostra già W.F.Sharpe nel 1970.

[4] Il grafico a torta, per sintesi non visualizza le tipologie di investimento inferiori all'1%. I valori sono calcolati come media delle composizioni comunicate da ogni Gestore secondo il rispettivo prospetto ultimo pubblicato.

Vacanze più serene con

ASSICURAZIONE VIAGGI

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



Per le tue vacanze sicure

VIAGGI SCI

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

Vai su www.assidir.it

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

Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi! 

 ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

 MANAGERITALIA

Polizze di EUROP ASSISTANCE ITALIA S.P.A.
Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo consultabile sul sito www.assidir.it, che ti verrà comunque inviato automaticamente al momento dell'elaborazione del preventivo.



BARCHITTA[®]
CLINICA DENTALE



La felicità è un bel sorriso



Dott. Claudio Barchitta

CENTRI DENTALI D'ECCELLENZA

GARANZIA 10 ANNI

**PROGETTI DENTALI ESTETICI
PERSONALIZZATI E
REALIZZATI IN ESCLUSIVA**

IMPIANTI CERTIFICATI FDA

FINANZIAMENTI AGEVOLATI

IMPLANTOLOGIA

ESTETICA DENTALE E FACCETTE

ORTODONZIA INVISIBILE E FILO

LASER DENTALE E GENGIVALE

SEDAZIONE COSCIENTE

FILLER E BOTOX VISO FULL FACE

**MASTICAZIONE COMPUTERIZZATA
E POSTURA**

Venezia, Spinea

Piazza Guglielmo Marconi, 17

041 5412099 - 348 454 9734

Milano

via Piero della Francesca, 27

02 50042663 - 353 44 39 754

www.clinicabarchitta.it

**Ti assistiamo in ogni fase
della tua convenzione Fasdac**

Contattaci ora per una consulenza personalizzata

Sabato aperto a Milano

Formula all in one day perché il tuo tempo è prezioso

Davide Mura



Bosco Verticale: reimaginare la città

A dieci anni dalla sua inaugurazione, il Bosco Verticale di Milano si conferma una pietra miliare dell'architettura contemporanea, simbolo dell'integrazione tra natura e urbanistica. Il nuovo libro monografico, curato dallo studio Stefano Boeri Architetti, ne racconta la storia, dalle radici dell'intuizione creativa al suo impatto internazionale. Attraverso fotografie inedite, illustrazioni e contributi di esperti, l'opera celebra un progetto che ha trasformato il modo di immaginare le città.

Bosco Verticale, Stefano Boeri, Rizzoli, pagg. 240, € 75.



L'inno universale di Riccardo Muti alla musica

Riccardo Muti celebra la musica come bene universale, capace di nobilitare l'animo umano e svolgere una funzione civile fondamentale. In questo libro, il maestro racconta con passione e semplicità il suo modo di interpretare la musica, alternando riflessioni profonde, aneddoti di carriera e accostamenti sorprendenti. Spaziando tra sinfonia, opera e musica sacra, l'autore guida i lettori, soprattutto i più giovani, alla scoperta dei grandi compositori e delle loro opere.

Recondita armonia, Riccardo Muti, Rizzoli, pagg. 224, € 18,50.

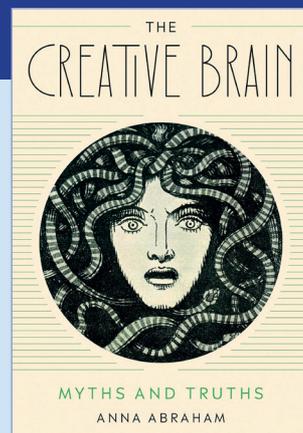


dall'ESTERO

Creatività e innovazione: liberiamoci dai luoghi comuni

Anna Abraham, con *The creative brain*, esplora il mondo della creatività demolendo miti e offrendo una visione illuminante e inclusiva. Attraverso un approccio che intreccia neuroscienze, psicologia e arte, l'autrice dimostra che la creatività non è un dono esclusivo, ma un potenziale accessibile a tutti. La creatività emerge dall'equilibrio tra pensiero divergente e convergente, coinvolgendo diverse aree cerebrali. Abraham svela come le emozioni giochino un ruolo cruciale nel processo creativo, rendendolo unico e personale. Con esercizi e nuove esperienze, è possibile allenare il cervello creativo come un muscolo. Il libro, ricco di esempi e spunti pratici, è un'ottima risorsa per manager e team che vogliono abbracciare l'innovazione e superare i pregiudizi legati alla creatività. Oltre a sfatare idee errate, come quella del "10% del cervello", il volume evidenzia quanto la curiosità e la mentalità aperta siano leve potenti per il pensiero creativo.

The creative brain, Anna Abraham, MIT Press, pagg. 280, \$ 40.





IL TÈ MATCHA: ORIGINI, BENEFICI E POPOLARITÀ

Una tradizione giapponese sempre più diffusa anche in Italia

Il tè matcha, una varietà di tè verde proveniente dal Giappone, è diventato una delle bevande più amate a livello globale negli ultimi anni. Con le sue radici profonde nella cultura giapponese, il matcha non è solo una bevanda, ma un vero e proprio rituale che ha preso piede anche nelle cucine e nelle caffetterie occidentali. Oggi, grazie ai suoi benefici per la salute e alla sua versatilità, il tè matcha ha conquistato un posto di rilievo anche sui social media, in particolare su Instagram e TikTok, dove le persone condividono ricette, consigli e immagini delle loro creazioni a base di #matcha o #matchalatte, una versione moderna della bevanda tradizionale arricchita con latte vegetale.

Che cos'è il tè matcha?

Il matcha è un tè verde in polvere, ottenuto dalla macinazione fine delle foglie di una pianta chiamata *Camellia sinensis*, la stessa del tè verde comune. Ciò che lo rende unico è il processo di coltivazione e preparazione. Le piante destinate alla produzione del matcha vengono coltivate all'ombra per diverse settimane prima della raccolta. Questo procedimento stimola la produzione di clorofilla, donando alle foglie un colore verde intenso e

un contenuto più elevato di L-teanina, un aminoacido che ha effetti calmanti sul sistema nervoso. Una volta raccolte, le foglie vengono cotte a vapore, essiccate e successivamente macinate, fino a ottenere una polvere finissima, utilizzata per preparare la bevanda.

Benefici del matcha

Uno degli aspetti più apprezzati del matcha è il suo elevato contenuto di antiossidanti, in particolare di catechine, note per le loro proprietà antinfiammatorie e protettive contro i danni causati dai radicali liberi. Le catechine presenti nel matcha, in particolare l'EgCG (epigallocatechina gallato), sono state oggetto di numerosi studi scientifici per il loro potenziale ruolo nella prevenzione delle malattie croniche, come il cancro e le patologie cardiovascolari.

Il matcha è anche una fonte naturale di energia che si distingue dalle altre bevande contenenti caffeina, come il caffè, per il suo rilascio di energia più graduale e duraturo. Questo effetto è reso possibile dalla combinazione di caffeina e L-teanina, una sinergia che permette di aumentare la concentrazione e la vigilanza senza causare l'agitazione o il "crash" energetico spesso associato al consumo di caffè.

Curiosità

Il matcha ha una lunga storia che affonda le sue radici nel Giappone del XII secolo, quando i monaci

buddisti lo utilizzavano per migliorare la meditazione. Grazie ai suoi effetti calmanti e alla sua capacità di migliorare la concentrazione mentale, divenne una bevanda fondamentale nelle cerimonie del tè, un rituale che è ancora praticato in Giappone oggi, noto come chanoyu. Il matcha è considerato un simbolo di purezza e armonia, da consumare lentamente e sorvegliare con consapevolezza. Una delle curiosità più interessanti sul matcha è il suo ruolo nella cucina moderna. Oltre a essere usato per preparare il tradizionale tè, il matcha è diventato un ingrediente ampiamente utilizzato in ricette dolci e salate.

Consigli pratici per consumare il matcha

Per chi vuole avvicinarsi al consumo del matcha, è utile sapere che esistono diverse qualità di questo tè, classificate principalmente in "grado cerimoniale" e "grado culinario". Il matcha di grado cerimoniale è il più pregiato e viene utilizzato per la preparazione del tè tradizionale, mentre quello di grado culinario è ideale per l'uso in ricette e preparazioni alimentari. La preparazione del matcha richiede attenzione: per ottenere la bevanda perfetta, si consiglia di utilizzare una piccola frusta di bambù, chiamata chasen, per mescolare la polvere con acqua calda (non bollente) fino a ottenere una consistenza cremosa e priva di grumi.

IL VALORE DEL RIPOSO

Per alcuni, questo libro striderà come il rumore di un gessetto sulla lavagna. Il concetto di riposo come atto di ribellione per contrastare la richiesta continua di aumento della produttività suonerà per molti come un insulto. Darà fastidio a quelli convinti che non ci siano mai abbastanza soldi o abbastanza tempo. Darà fastidio ai sostenitori della ricchezza materiale e del superlavoro come cose di cui vantarsi. Però, proprio perché questo è un libro controcorrente, merita di essere letto.

Stiamo parlando di **Riposare è resistere. Un manifesto** di Tricia Hersey (editore Blu Atlantide, 208 pagine). L'autrice, poetessa, teologa e animatrice dell'organizzazione *Nap Ministry*, promuove il riposo come forma di resistenza. Un libro, questo, non di immediata lettura, denso di richiami ai movimenti femministi, contro il razzismo, a difesa delle minoranze e alla teologia. Un libro che trasmette un messaggio forte: il nostro valore non è legato a quanto produciamo. Questa è un'affermazione contro la cultura dominante,

che valuta le persone solo in base ai risultati raggiunti e al conto in banca. Hersey la definisce *grind culture*, ossia un insieme di influenze che ci fanno credere che sia fondamentale lavorare senza sosta e duramente per ottenere ciò che desideriamo, guadagnare di più, raggiungere la perfezione. Una credenza comune, quindi, che ci spinge a non riposare mai e ad essere sempre più produttivi. Un processo di indottrinamento che inizia nella scuola, prosegue nel mondo del lavoro e

influenza anche il tempo libero, come nel settore del wellness, che incita a sgobbare sempre di più, a superare i nostri limiti. Veniamo lodati se siamo carichi di lavoro e impegni, proviamo vergogna invece quando ci riposiamo. Tutto ciò genera lavoratori capaci solo di eseguire ordini, memorizzare dati, essere sempre puntuali. Allo stesso modo, genera manager che trattano i loro collaboratori come se fossero macchine. Diventiamo

tutti più disumani e insicuri, rimpiazzando fantasia e senso critico.

Per l'autrice è necessario quindi procedere a una vera e propria de-programmazione dalla *grind culture*. Occorre disinnescare il dominio del superlavoro, dell'andare avanti indipendentemente da cosa si produce, a tutti i costi. Come? Attraverso il riposo, perché "riposare è resistere", come recita il titolo di questo libro. Il riposo non è un privilegio, ma vuol dire disintossicarsi dalla tecnologia, dai social media che ci stanno privando dei ricordi e della memoria, come accusa l'autrice. Il potere del riposo consiste nell'essere più umani e

recuperare l'accesso alla porta dell'immaginazione. L'autrice sembra aggirare la risposta alla domanda "come faccio a riposarmi e a guadagnarmi da vivere?", ribadendo che la *grind culture* siamo noi, i nostri comportamenti quotidiani, le nostre aspettative e le interazioni che abbiamo con gli altri e il mondo del lavoro e che basterebbe questa consapevolezza per capire quando è necessario staccare la spina. Perché il nostro valore non è legato a quanto riusciamo a produrre.



DIRIGENTI E IRRINUNCIABILITÀ DELLE FERIE

Sono un dirigente di azienda a cui viene applicato il ccnl terziario. Poiché difficilmente riesco a fruire delle ferie e dei permessi contrattuali, vorrei sapere se è possibile prevedere una forma di retribuzione compensativa dei giorni residui non goduti.

F. P. - Mantova

I lavoratori rientranti nell'ambito di applicazione del ccnl 12 aprile 2023 per i dirigenti delle aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi, hanno diritto ogni anno a 4 giorni di permesso per le ex festività religiose soppresse (art. 12, comma 3) e a 5 settimane di ferie. Queste ultime corrispondono a 30 giorni per chi adotta la settimana lavorativa tradizionale dal lunedì al sabato, o a 25 giorni nel caso di settimana dal lunedì al venerdì (art. 13).

Per quanto riguarda la remunerazione delle ferie e dei permessi per ex festività non goduti, occorre premettere che nell'ordinamento italiano vige il principio della fruizione reale del diritto alle ferie, al fine di garantire al lavoratore un periodo di riposo a tutela della sua persona, della sua salute e della sua vita di relazione. Da questo principio deriva il divieto di monetizzazione delle ferie, che dovrebbero essere effettivamente godute per almeno 4 settimane l'anno.

La legge (comma 2, art. 10 del d.lgs. 66/2003), infatti, dispone che "il periodo minimo di 4 settimane non può essere sostituito dalla relativa indennità per ferie non godute, salvo il caso di risoluzione del rapporto di lavoro" e il ministero del Lavoro ha chiarito che l'eventuale periodo di ferie aggiuntivo rispetto alle 4 settimane di legge, previsto da contratti collettivi o da accordi individuali, può essere sostituito dalla corresponsione della relativa indennità.

Di conseguenza, il ccnl prevede, durante lo svolgimento del rapporto di lavoro, la possibilità di monetizzare esclusivamente i 4 giorni di permesso per ex festività, per i quali non sono previste restrizioni, e la quinta settimana di ferie prevista dal ccnl, equivalente a 5 o a 6 giorni, a seconda che si adot-

ti o meno la settimana lavorativa corta, dal lunedì al venerdì.

Sulla possibilità di retribuzione delle ferie non godute in caso di cessazione del rapporto di lavoro, sono sorte numerose controversie tra lavoratori e datori di lavoro, che hanno dato luogo ad altrettante numerose sentenze della Corte di cassazione.

La giurisprudenza ha generalmente negato al personale dirigenziale il diritto a tale pagamento, sostenendo che, avendo quest'ultimo l'autonomia di decidere il periodo in cui usufruire delle ferie, senza ingerenza da parte del datore di lavoro, non poteva successivamente richiedere l'indennità sostitutiva delle ferie non godute al momento della cessazione del rapporto, a meno di non riuscire a provare la ricorrenza di eccezionali e motivate esigenze di servizio o cause di forza maggiore che ne hanno ostacolato la fruizione. Tuttavia, sull'argomento esistono anche pronunce giurisprudenziali di tenore diverso. Ad esempio, la Corte di cassazione (sentenza 13953 del 16 giugno 2009) ha sostenuto che non si può presupporre che tutti i dirigenti, solo per il fatto di ricoprire un ruolo di preminenza gerarchica e di godere di autonomia decisionale e di discrezionalità nell'esercizio delle proprie mansioni, si debbano considerare anche liberi di gestire il periodo di ferie, scegliendo in autonomia se e quando usufruirne.

In questa occasione, la Corte ha ritenuto di dover tutelare il diritto irrinunciabile del lavoratore alle ferie, che compete anche se queste non sono state espressamente richieste, riservando quindi all'azienda l'onere di dimostrare che il dirigente aveva la facoltà di determinare da solo le proprie ferie.

Tutto ciò considerato, ai nostri associati consigliamo sempre, in via prudenziale, di programmare annualmente la fruizione delle ferie, presentando per tempo e per iscritto una richiesta al proprio datore di lavoro, e conservando tutte le comunicazioni intercorse con l'azienda in tal senso, in modo da prevenire successive problematiche ed evitare di dover ricorrere all'autorità giudiziaria per il riconoscimento di un diritto sancito dalla Costituzione.

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



Ogni epoca ha qualcosa da raccontare.

Fine Art offre servizi altamente qualificati dedicati all'acquisto e alla vendita di pezzi di valore attraverso le epoche e gli stili: antiquariato, arte antica e moderna, design del XX secolo italiano e internazionale. Venite a conoscere il team Fine Art nella nostra galleria o sul nostro sito.

www.fineart.dimanoinmano.it
334 504 5138
via Castellazzo 8, Cambiagio (MI)

FineArt
by Di Mano in Mano

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #109



02/ CONTROTRENDS

05/ FRACTIONAL LEADER

06/ INNOVARE STANCA

SAVE THE DATE:
MAGNIFICA INSTABILITÀ.
IL MANAGER EQUILIBRISTA
TEATRO BASILICA, ROMA
28 GEN 2025

→ https://www.cfmt.it/courses/7474_38647

AI: Addictive Intelligence Nuove dipendenze

Iperartificialità come nuova dipendenza, in cui l'oggetto è l'IA, spesso in versione relazionale e/o sessuale. Caratterizzata da fantasie artificiali ricorrenti, "artificial addiction", che possiamo anche definire comportamento artificiale compulsivo. Suona strano, vero? Mica tanto osservando tutti quelli che usano compulsivamente, e per ogni cosa, ChatGPT e simili. Il rapporto tra uomo e macchina sta diventando sempre più intimo e un'analisi su un milione di conversazioni ChatGPT ha rivelato che il contenuto sessuale è il secondo argomento più gettonato e usato. Dipendenza in agguato, dunque. I programmi di dialogo con cui si può parlare come con

un essere umano, come il noto e controverso chatbot Replika, lo testimoniano da tempo: sono sempre disponibili, si adattano alle preferenze dell'utente e, soprattutto, offrono amore incondizionato. Il 60% ha una "relazione romantica" con questi bot. Ben presto, il primo essere umano sposerà un'IA. Ne è sicura Eugenia Kuyda, inventrice di Replika, che prevede altri sviluppi "eccitanti o inquietanti". Secondo lei, in futuro, tutti avranno assistenti IA, che li supporteranno al lavoro o come referenti per le questioni private, tipo un buon amico o un terapeuta. Molti, addirittura, manterranno una relazione a vita con il proprio compagno IA, magari sposandolo

(mentre i divorzi nel mondo reale aumentano, ndr). Gli avatar saranno sempre più realistici e indistinguibili dagli esseri umani e, a breve, le persone non si limiteranno a parlare con l'IA, ma faranno anche cose insieme, come guardare un film o sfidarsi a un videogioco. Intanto, la rivista *MIT* invita la politica a regolamentare il mercato, con avvertenze tipo: "attenzione, può creare dipendenza", "non sostituisce la compagnia umana" e limitazioni incorporate che bloccano o, meglio, riducono il fascino del servizio se l'algoritmo si accorge che l'utente si sta sentendo solo. Basterà? Ma ovvio che no. Ormai è tardi. Il secolo delle macchine avanza in stile Matrix. *Revolutions* (sequel) non previsto.

—Future controtrends

Contro le tendenze in corso



<https://www.complexchaos.ai/>
<https://tinyurl.com/ykcjmw4d>

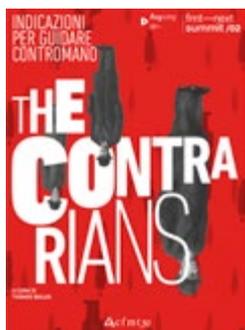
—Future manager

Guidare contromano

Contraddire. È uno sporco lavoro, ma qualcuno deve pur farlo. Dice, quasi con orgoglio, il bastian contrario di professione. Mettere in dubbio ogni diktat o previsione apparentemente affidabile e condivisa dai più. Non proprio negare (non solo) ma affermare qualcosa di differente. 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: controcenari, controanalisi, controtendenze, per i contrarian leader di domani. Perché tutto sarà molto, ma molto diverso.



SCARICA LA GUIDA THE CONTRARIANS
<https://tinyurl.com/m7bahzy>



—Future trend

Ovviamente contro

Lo sappiamo. Il futuro non va (e per fortuna) sempre nella stessa direzione narrata e pompata (dai media). A volte si verificano turbolenze e fenomeni inaspettati che non vanno nella direzione dei trend, anche se sono mega. I controtrend che vanno nella direzione opposta sono spesso resistenze, rivolte, ribellioni contro l'orrore che scaturisce dalle tendenze Tina (there is no alternative). Riaprono più spazio al futuro. Molte controtendenze (non tutte) nascono da questa sovrasaturazione delle società ricche. Le controtendenze sono segnali di cambiamento, punti di svolta e potenzialità. Spesso vengono ignorati o osteggiati perché infastidiscono lo status quo (vedi i Brics). Sta iniziando una nuova danza, una nuova dinamica verso il futuro. A volte le controtendenze possono diventare più forti delle tendenze originarie? Meglio averci a che fare.



SCARICA LA GUIDA 15 CONTROTREND
<https://tinyurl.com/4dwmcj5d>





—Future competition Meno competitivi con l'IA

Per Maya Ben Dror, co-fondatrice di Complex Chaos, l'IA è un gamechanger che permette di fare affari più rapidi e migliori. Jay Barney, professore della David Eccles School of Business, va invece controtendenza e afferma sicuro che "l'IA è una tecnologia promettente, ma non vi darà un vantaggio competitivo duraturo". La sua tesi: ogni azienda può utilizzare l'intelligenza artificiale per accelerare i processi e ridurre i costi. Ma poiché la tecnologia è disponibile per tutti, non offre alle singole aziende un vantaggio competitivo duraturo. Inoltre, la maggior parte delle aziende non svilupperà i propri programmi di IA nemmeno in futuro. Questa critica ricorda in parte l'uscita fatta 25 anni fa dal business guru Michael Porter quando, con lo stupore di tutti, affermò secco, all'apice del clamore di internet: "Internet non è una strategia!". Fu ampiamente criticato, ma alla lunga aveva ragione. Il web divenne presto comune come l'elettricità e "fare qualcosa con internet" non era più sufficiente come modello di business. La storia dell'IA sarà molto simile.

—Future spot Jaguar shocking

Piccola controanalisi. L'ultimo spot pubblicitario per presentare la nuova filosofia della Jaguar ha fatto parecchio discutere (litigare), per l'eliminazione dell'iconico logo con il giaguaro, perché troppo maschilista (?), e per l'uso, come testimonial, di un nutrito gruppo multiculturale e colorato Lgbt. Dell'auto nello spot neanche una traccia. Ora, andrò contro la moda culturale dell'inclusività colorata, ma bisogna pur dire che la svolta woke della Jaguar è, in termini di marketing, una boiata pazzesca. La Jaguar era guidata dai Beatles e da Diabolik insieme a Eva Kant. Distruggere la tradizione di 90 anni con un imbarazzante annuncio pubblicitario non è innovazione culturale ma disconnessione dai clienti, in breve il target del prodotto.



—Future management

Cercasi ubiquità



<https://www.fractionalsunited.com/>
<https://www.vaydeer.com/>
<https://drucker.institute/>
<https://tinyurl.com/4mzh29ca>
<https://www.nvidia.com/it-it/>

Tenere il piede in due o, meglio, in più scarpe. Essere contemporaneamente in ogni luogo e progetto. Normale nella nuova era dell'ibridazione e del boom dei fractional manager. Ubiquità, dunque. Finché la salute regge.

—Basta report

La ricetta di Huang

L'uomo con il giubbotto di pelle ha detto sì. Il fondatore e ceo Jensen Huang ha trasformato l'azienda Nvidia in una società da un miliardo di euro in 30 anni, con uno stile gestionale tutto suo. Ecco alcune delle caratteristiche peculiari:

- 1) Non ci sono rapporti sullo stato di avanzamento perché troppo abbelliti quando raggiungono il ceo. Per questo motivo i singoli processi e reparti di Nvidia vengono selezionati e controllati a caso.
- 2) Ogni dipendente di Nvidia può inviare via email al ceo un elenco delle "5 cose principali" che ritiene importanti. Huang ne legge centinaia ogni mattina.
- 3) Ogni dipendente sa tutto e tutti possono persino partecipare alle riunioni con i vicepresidenti e i direttori.
- 4) Non vengono elaborati piani a 1 o 5 anni. La strategia viene costantemente adattata alle condizioni del mercato.
- 5) L'organizzazione è la più piatta possibile e i team sono i più piccoli possibili. Niente di nuovo. Huang ignora da sempre le tradizionali regole di gestione, come "lodare pubblicamente, criticare privatamente". Certo, il suo modus operandi non si adatta alla cultura di tutte le organizzazioni. Lo stesso vale per la sua gestione "a casaccio". Rinunciare a strumenti di pianificazione formali potrebbe essere la scelta migliore nel mondo ipervolatile dell'IA, ma non vale ovunque. Da studiare però.





—Lavoro ibrido Tutto sotto controllo?

Per i manager frazionati l'ibridazione (vedi smart working) è maledizione? Ultimamente si è parlato parecchio del mouse mover o Jiggler, l'alleato invisibile dello smart worker. In pratica, un particolare accessorio da scrivania che funge come strumento capace di simulare il movimento del cursore sullo schermo. In altre parole, è il lasciapassare silenzioso che permette allo smart worker di godere di una piccola pausa, senza che le spie di inattività (i cosiddetti bossware) compaiano sullo schermo. Ci saranno sempre persone che vogliono rendere il loro lavoro il più facile possibile e tali candidati ricorreranno a mouse mover e altri trucchi. Tuttavia, non è consigliabile contrastare questo fenomeno con un'ulteriore tecnologia di monitoraggio o con azioni del tipo "colpirne uno per educarne cento", poiché è dimostrato che l'uso di bossware aumenta il turnover del personale. La vera strategia è trovare un buon e sereno bilanciamento fra lavoro in ufficio e a casa. L'ibridazione resta il futuro. Secondo il Drucker Institute, più un'azienda consente il lavoro a distanza, maggiore è la sua forza innovativa e maggiore è l'impegno dei suoi dipendenti. Il numero ottimale di giorni di lavoro in ufficio è, invece, di 2,5, secondo la società di consulenza statunitense Scoop.

—Fractional leadership Aziende parallele

Il manager ad alto tasso continuum spazio-temporale presente in dimensioni parallele o, meglio, in universi aziendali paralleli. Sempre più normale in futuro. Da un po' di tempo si osserva su LinkedIn una nuova tendenza. Sempre più utenti si descrivono come fractional leader e 110.000 persone menzionano questo termine nel loro CV, rispetto ai soli 2.000 del 2022. Come tutti sanno, il termine descrive un lavoratore della conoscenza che opera contemporaneamente per diverse aziende in posizioni dirigenziali. Questa forma di lavoro si è diffusa a partire dal coronavirus. Negli Stati Uniti, i professionisti "frazionali" si sono organizzati nella comunità online Fractionals United. Il concetto non è nuovo e si colloca a metà strada tra l'interim management e la consulenza manageriale tradizionale. La vera novità è che i fractional leader lavorano spesso a distanza, cioè supportano le aziende da lontano, spesso dall'estero. Ma quando vale la pena di coinvolgere queste figure? 1) Se siete alla ricerca di uno sparring partner onesto, poiché il leader frazionale può esprimere la propria opinione più liberamente di un dipendente. 2) Se avete urgentemente bisogno di nuove idee per il lavoro operativo, poiché i leader frazionali possono indicare alternative e fungere da mentori per il management. 3) Se il vostro management è giovane, poiché i leader frazionali, con la loro anzianità, conferiscono credibilità esterna al team di gestione.



— Future products

Innovare stanca



<https://avvenire.com/products/tectus/>
<https://www.vivid-pix.com/memorystation/>
<https://www.imhighighrtnow.com/>
<https://dadgrass.com/>
<https://tideshealth.me/>
<https://tinyurl.com/tcu9u4k6>



<https://tinyurl.com/3cw82sjs>
<https://boomerstravelinsurance.com.au/>
<https://www.habyt.com/>
<https://coworking-spaces.info/>
<https://tinyurl.com/5n6wtvmf>
<https://www.flashpack.com/>

Lavorare stanca, scriveva Cesare Pavese, ma anche innovare, soprattutto quando si fanno tanti bei flop con i nuovi prodotti.

— Co-product

Contro la solitudine

Il mondo sta diventando sempre più solitario, a causa dell'invecchiamento e del lavoro da casa. In questo contesto, i consumatori desiderano i cosiddetti co-prodotti che creano un senso di comunità o aprono nuove opportunità di socializzazione. Già in passato avevamo parlato in queste pagine di Economia della solitudine. Una vera e propria epidemia. Le conversazioni faccia a faccia sono sempre più rare. Le amicizie tra colleghi sono quasi inesistenti. “La polarizzazione politica” è in aumento e le persone evitano di entrare in contatto con chi la pensa diversamente. Tuttavia, questi sviluppi negativi portano anche nuove opportunità per chi sa vendere contatti. Il co-working, e il co-living noti da tempo, aumentano nelle soluzioni proposte. Anche i cosiddetti Third Places stanno acquisendo importanza. Caffè, musei, parchi, biblioteche, palestre, ma anche aziende. La filiale svizzera di Allianz, ad esempio, organizza proiezioni cinematografiche all'aperto in estate. Poi ci sono le idee “di contatto”. A New York è stato aperto un “friendship corner” per indurre le persone a incontrarsi lì e iniziare una conversazione, di fatto una campagna di marketing del fornitore di viaggi Flash Pack, specializzata in viaggi di gruppo per single e che pubblicizza che l'80% dei suoi ospiti fa nuove amicizie durante il viaggio. In Olanda, il supermercato Albert Heijn incoraggia le chiacchiere con i sui cestini, su cui sta scritto “Sono aperto per una bella chiacchierata” (“Ik sta open voor een leuk gesprek”), mentre negli Stati Uniti Blink Fitness propone alle coppie di celebrare il loro matrimonio nelle sue filiali.





—Verde speranza Green. Basta la parola?

Per vendere? Un nuovo studio condotto dal consulente Simon Kucher afferma che chi non ha nulla di sostenibile nella propria gamma di prodotti allontana i clienti. Ma attenzione, non è tutto oro quello che luccica verde. Per cosa i clienti pagheranno veramente di più e per cosa no? Quali argomenti di sostenibilità funzionano davvero? McKinsey ha indagato su queste domande e temi con una serie di test e considerazioni sulle argomentazioni di vendita green che trovate nel report linkato sotto. Da sfogliare, perché non tutti i prodotti che promettono una maggiore sostenibilità sono automaticamente i più venduti. Anzi, alcune argomentazioni pubblicitarie ecologiche si ritorcono contro.



SCARICA: HOW MUCH WILL CONSUMERS REALLY PAY FOR GREEN PRODUCTS?
<https://tinyurl.com/mr3dbkw>

—Pronti, partenza, via Innovare è un po' morire

Troppo facile con le tecnologie odierne lanciare nuovi prodotti sul mercato. Troppo difficile invece venderli. Soprattutto quando nessuno ne sente il bisogno. Ogni anno, il mercato viene sommerso da presunte innovazioni, con circa 30.000 nuovi prodotti di consumo e centinaia di innovazioni presentate quotidianamente su siti web tipo Trendhunter. Ma solo il 5% di questi nuovi prodotti trova acquirenti, il 95% scompare velocemente dagli scaffali. Su cosa dovrebbero concentrarsi gli imprenditori in futuro per non essere perdenti? Cosa distingue i bestseller dagli slow seller? Una risposta prova a darla il nuovo *If design trend report*, con consigli ed esempi.



SCARICA IF DESIGN TRENDREPORT
<https://tinyurl.com/mrdkcvmh>



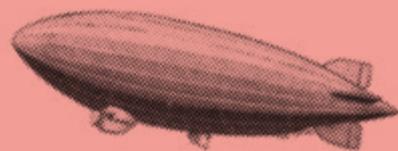
—Mercato VEPs Very Experienced Persons

Oggi, ben il 20% dei cittadini dell'Ue ha più di 65 anni. Secondo Eurostat, entro il 2070, la percentuale salirà (guerra permettendo) a oltre il 30%. Insomma, ben presto le "persone molto esperte" saranno tra i clienti più importanti. Ma cosa vogliono i clienti anziani? Alcuni spunti. 1) Un design accattivante proprio per loro, come lo scooter Tectus dell'azienda canadese Avvenire, un modello che si rivolge in particolare a clienti anziani e benestanti. 2) Semplicità estrema. I consumatori più anziani possono avere tempo, ma non sono disposti a sprecarlo con prodotti complicati e immaturi. La semplicità è la priorità assoluta in questo mercato, come per esempio lo scanner fotografico senza un menu complicato del fornitore Vivid-Pix. 3) Offerte senza cliché. I VEPs di domani non

soddisfano più i cliché di ieri. Vogliono prodotti che promettano gioia di vivere. L'associazione industriale dei produttori di cannabis degli Stati Uniti fa ora pubblicità con lo slogan "I'm high right now". La campagna mostra solo persone anziane e, intanto, il marchio Dad Grass offre spinelli pre-rollati e altri prodotti a base di marijuana; anche in questo caso il target è costituito da consumatori anziani, i quali ora possono divertirsi con nuovi sex toy disegnati per donne di mezza età. 4) Nei servizi, il mercato turistico sforna idee (anche di marketing) a getto continuo. La compagnia aerea EasyJet offre "Grans go free" (i nonni viaggiano gratis); il fornitore americano Road Scholar organizza viaggi appositamente per i nonni che vogliono far conoscere il mondo ai loro nipoti con viaggi avventura ad hoc; l'australiana Boomers Travel Insurance assicura il viaggio degli anziani senza più nessun limite d'età.

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



CROSS-INDUSTRY INNOVATION

Nel lontano 2012 avevo dedicato al ciclo eventi Future Management Tools di Cfmt un focus sulla cross-innovation. Ora, un white paper di Z-Punkt dedica all'argomento parecchio spazio all'innovazione incrociata per i futuri ecosistemi aziendali. Giusto così. L'innovazione intersettoriale sta diventando un fattore determinante per la creazione di valore delle aziende. Nel mondo di oggi, le imprese si trovano di fronte

a una scelta cruciale: prosperare attraverso la cooperazione o isolarsi e rischiare di diventare meno competitive? L'innovazione intersettoriale – un processo in cui le aziende collaborano al di là dei confini tradizionali del settore – offre molti vantaggi strategici e riduce la complessità. Gli approcci della cross-industry innovation sono spiegati in questo report in modo sintetico e chiaro. Da leggere.

➤ SCARICA IL WHITE PAPER

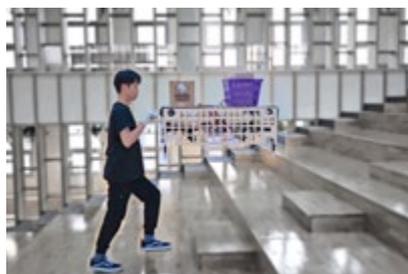
https://z-punkt.de/uploads/files/Whitepaper_Future_Business_Ecosystems_1730911875.pdf



ROBOWOK.AE

Il robo-ristorante di domani è già visibile a Dubai e Singapore. Qui Robo-Chef gestisce takeaway in cui il cibo è preparato da macchine.

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



SPECTRUM.IEEE.ORG

Dalla Corea del Sud arriva il Palletrone. Un pallet volante o, meglio, una piattaforma di trasporto galleggiante per trasportare carichi fino a tre chili.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=9hvRhZihFR4>



GLASST.CO

La pittura murale facile da staccare. Unpaint si applica normalmente. Una volta asciutta, la vernice può essere rimossa come una pellicola di plastica.

➤ https://www.youtube.com/watch?v=-68BI_Dufgw



SAVOR.IT

L'aria diventa burro. Produrre grassi dall'aria e dall'acqua. È questo il curioso progetto della startup californiana Savor, cofinanziata da Bill Gates.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=CUMCgYB-Mn0>



HEEL.DOG

Dagli States arriva il primo guinzaglio virtuale per cani, con telecomando e collare che emette segnali acustici, vibrazioni e scosse.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=1tP1l--49l4>



SURVUE.AI

Attenzione, rischio incidente. Il fanale posteriore per bicicletta Survue, dotato di telecamera integrata e analisi immagini con l'IA, avverte il ciclista di guai in arrivo.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=CTCr2yphEHM>



RINNOVAMENTO E CONTINUITÀ

I presidenti dei Fondi e degli enti contrattuali

Dopo le elezioni dello scorso giugno e la successiva composizione della presidenza Manageritalia, sono state cambiate alcune posizioni di vertice nei Fondi e nelle Associazioni per il passaggio di alcune figure a nuovi incarichi. Si tratta del presidente Manageritalia Marco Ballarè (ex presidente Assidir, sostituito da Mauro Dotti), della vicepresidente Monica Nolo (ex presidente Associazione Antonio Pastore e Managerita-

lia Liguria, sostituita da Luigi Catalucci e Luc Pénaud), del vicepresidente Simone Pizzoglio (ex presidente Cfmt, sostituito da Maria Antonietta Mura), e di Luigi Catalucci (ex presidente Cassa De Lellis, sostituito da Luisa Quarta). Nel frattempo, è stato anche confermato Lorenzo Zanoni come responsabile nazionale Quadri. La squadra è ora completata e pronta a proseguire il lavoro. ■

I PRESIDENTI



Cfmt
Maria Antonietta Mura
(nuovo incarico)



Associazione Antonio Pastore
Luigi Catalucci
(nuovo incarico)



Prioritalia
Marcella Mallen

#PRIORITALIA



Fasdac
Riccardo Rapezzi



Cassa Sanitaria Carlo De Lellis
Luisa Quarta
(nuovo incarico)

Cassa di assistenza sanitaria
CARLO DE LELLIS



Assidir
Mauro Dotti
(nuovo incarico)



Fondo Mario Negri
Antonella Portalupi



Fondir
Roberto Saliola
(vicepresidente)



Manageritalia Servizi
Guido Carella

FASDAC LANCIA IL PROGETTO GENITORIALITÀ

A partire dal 7 gennaio 2025, un “beneficio” per i genitori e i loro bambini 0-3 anni



Nel delicato equilibrio tra lavoro e vita privata, la nascita di un figlio segna un nuovo capitolo, fatto di gioie, sfide e scoperte continue. Con il Progetto Genitorialità, Fasdac sceglie di essere al fianco delle famiglie offrendo un supporto concreto: il rimborso integrale delle prestazioni sanitarie erogate presso le strutture convenzionate per i bambini fino ai tre anni di età e per i loro genitori.

I valori di base

La genitorialità è un viaggio ricco di momenti impegnativi e nuove esperienze, soprattutto nei primi anni di vita del bambino. Fasdac, consapevole di questo, è voluto andare oltre la mera assistenza economica, cercando di creare un legame profondo con le famiglie. Non si tratta di un semplice bonus, ma di un impegno concreto che sottolinea l'importanza

ISTRUZIONI PER L'AUTODICHIARAZIONE DELLA GENITORIALITÀ NELL'AREA

ACCESSO

Dal 7/1/2025 accedere all'area riservata **My Manageritalia**



ANAGRAFICA

Accedere alla sezione **GESTIONE FAMILIARI**



MODIFICA

Se nel nucleo familiare è presente un figlio di 3 anni **non** compiuti, in corrispondenza del coniuge/convivente in stato **ATTIVO** apparirà, nella colonna **GENITORIALITÀ**, l'opzione **Visualizza/Modifica**



delle relazioni familiari e della condivisione. L'idea di questo progetto è radicata in valori profondi: vicinanza, solidarietà e comunità. Ogni bambino, attraverso il suo diritto all'assistenza sanitaria, porta in effetti un vantaggio non solo per sé ma anche per i genitori. Un'iniziativa, dunque, che, andando oltre il semplice sostegno economico, significa un abbraccio concreto, un gesto di vicinanza del Fondo che si estende alle famiglie per i primi tre anni di vita dei loro bambini.

Il beneficio, in sostanza

In termini pratici, il Fasdac offrirà il rimborso al 100% delle prestazioni erogate ai propri assistiti in convenzione diretta, sia per i bambini fino al compimento del loro terzo anno di età sia estendendo tale beneficio anche ai genitori dei piccoli. Questo significa che dalle strutture convenzionate non sarà applicata alcuna franchigia per qualsiasi tipologia di prestazione sanitaria, come ricoveri, fisioterapia, odontoiatria, diagnostica e altro, solitamente soggette a compartecipazione da parte dell'assistito.

L'evoluzione del progetto

L'evoluzione del progetto rappresenta un percorso di adattamento e comprensione delle reali esigenze degli assistiti. Inizialmente concepito come Progetto Maternità, è stato successivamente aggiornato per diventare qualcosa di più inclusivo e moderno. Il passaggio al Progetto Genitorialità riflette una visione più equilibrata della famiglia contemporanea, dove entrambi i genitori giocano un ruolo fondamentale nella crescita dei figli.

Ciò che rende unica questa iniziativa è il suo approccio: non è il genitore che fa beneficiare il figlio dell'as-

sistenza, ma è il bambino stesso che, con la sua presenza, genera un vantaggio per i suoi genitori. È un ribaltamento di prospettiva che sottolinea il valore intrinseco di ogni nuova vita e il suo impatto positivo sull'intera famiglia.

Come funziona

Aderire al Progetto è facilissimo. Tutti gli iscritti al Fasdac con figli assistiti di età inferiore ai tre anni ne beneficiano automaticamente.

Per i coniugi o conviventi, è richiesta un'autodichiarazione che attesti il legame di genitorialità: per effettuarla in modo semplice e immediato, gli associati a Manageritalia potranno utilizzare l'area riservata My Manageritalia. Chi non ha accesso a quest'area, troverà un modulo di autodichiarazione di genitorialità sul sito del Fasdac. Dopo averlo compilato e inviato tramite email, il modulo garantirà l'accesso immediato al beneficio, una volta registrato dagli uffici sui sistemi del Fondo.

Un percorso più ampio

La durata triennale dell'iniziativa non è casuale. Rappresenta un impegno a lungo termine del Fondo, una promessa di solidarietà che accompagna le famiglie durante i cruciali primi anni di vita del bambino.

È un periodo di grandi cambiamenti, sfide e gioie, e il Fasdac ha scelto di essere presente in modo tangibile in questo viaggio. Il Progetto Genitorialità si inserisce in un percorso più ampio che il Fasdac sta tracciando da tempo. Senza scandire temporalmente le diverse iniziative, il Fondo dimostra una costante presenza nei diversi momenti della vita dei suoi assistiti. Dalle misure agevolate per l'adozione e l'affido all'apertura alle terapie innovative come la pet-therapy, l'ippoterapia e la musicoterapia per adolescenti con esigenze particolari, fino all'attivazione di pannelli di genetica pediatrica, il Fondo si conferma un compagno di viaggio attento e premuroso.

Con il Progetto Genitorialità, il Fasdac ribadisce la sua volontà di essere vicino alle famiglie, dando valore alle cose semplici ma fondamentali della vita, senza la pretesa di combattere l'inverno demografico o di risolvere tutti i problemi delle giovani famiglie, ma di offrire loro un sostegno concreto, per un momento – anzi, un triennio – di solidarietà. ■

RISERVATA MY MANAGERITALIA

FLAG

Cliccando su **Visualizza/Modifica**, il sistema mostrerà i nomi dei figli dell'iscritto, con la possibilità di confermare tramite un flag la GENITORIALITÀ del coniuge/convivente



CONFERMA

Confermando, il coniuge/convivente accede immediatamente al beneficio

LA POLIZZA ASSICURATIVA DI TUTELA PER LE SPESE LEGALI SOSTENUTE NEL PRIVATO



Viene offerta gratuitamente a dirigenti, quadri, executive professional e procuratori volontari della Convenzione Antonio Pastore e loro familiari

Questo articolo desidera mettere l'accento sull'ampia serie di tutele, spesso quasi sconosciute, che proteggono e aiutano gli associati Manageritalia quando si trovano a dover affrontare possibili complicazioni della vita quotidiana. Ci riferiamo, in particolare, alla polizza di Tutela legale stipulata dall'Associazione Antonio Pastore.

Questa copertura assicurativa è riservata gratuitamente e in esclusiva a:

- dirigenti Manageritalia in attività ed ex dirigenti Manageritalia, procuratori volontari della Convenzione Antonio Pastore;
- executive professional iscritti a Manageritalia;
- quadri ed ex quadri iscritti a Manageritalia.

Sono assicurati gratuitamente il coniuge o il convivente di fatto e i figli dell'affiliato come risultante dallo stato di famiglia.

La garanzia Tutela legale permette di ridurre sensibilmente, se non di annullare, la necessità di ricorrere al proprio portafoglio per far fronte agli oneri per l'assistenza giudiziale e stragiudiziale laddove necessaria per la difesa o la tutela dei propri diritti. Il programma è stato studiato da Assidir, per conto dell'Associazione Antonio Pastore e di Manageritalia, in collaborazione con Intesa Sanpaolo Protezione SpA. La polizza Tutela legale nasce con lo scopo di tutelare i diritti nelle controversie con il proprio datore

di lavoro (lavoro subordinato), come nei casi di licenziamento, ma la copertura si estende anche ai fatti della vita privata, come, per esempio, una "lite" nata a seguito di inadempienze contrattuali nei lavori di ristrutturazione dell'abitazione di residenza per non conformità delle opere murarie, impianti ecc., dove non sia prevista un'autorizzazione amministrativa.

Le esclusioni riguardano le vertenze legate all'attività imprenditoriale, al diritto di famiglia (separazioni, divorzio, successione...) e alla responsabilità civile obbligatoria della circolazione.

Indicazioni utili

Ecco ora alcuni suggerimenti per sfruttare al meglio le tutele offerte da questa polizza:

- prima di compiere qualsiasi passo legale, anche dopo che l'iter è già stato avviato, contattare sempre la Compagnia assicuratrice tramite Assidir;
- sempre tramite Assidir, aggiornare costantemente la Compagnia su qualsiasi fatto che possa "allungare i tempi", per evitare di incorrere nella prescrizione; non bisogna infatti dimenticare che, a ogni comunicazione di slittamento dell'iter giudiziario, il tempo già trascorso viene azzerato e si ha la ripartenza del termine di due anni previsti per la conclusione;
- la Compagnia, accertata la validità della coper-

PRINCIPALI ASPETTI DELLA POLIZZA

(si rimanda comunque alle condizioni contrattuali per i dettagli)

Spese rimborsate

- Massimale generale € 15.000 per evento.
- Primo grado € 6.000 per vicende di diritto del lavoro.

La copertura assicurativa riguarda l'ambito sia stragiudiziale che giudiziale per: compenso di un avvocato (penale o civile); compensi di consulenti tecnici d'ufficio consulenti tecnici di parte e di periti in genere; spese liquidate giudizialmente a favore della controparte, in caso di soccombenza; spese relative a notificazione di atti e contributo unificato, se poste a carico dell'assicurato, ammissione al passivo fallimentare (massimo € 1.000) e mediazione obbligatoria (massimo € 2.000); spese di giustizia e altre spese per processo penale (ma solo se l'imputazione è di colpa e non di dolo).

Prestazioni garantite/casistiche ammesse a rimborso

- **Vita privata:** riguarda fatti e/o eventi della vita quotidiana extraprofessionale e opera per azione di risarcimento danni; difesa in sede penale, in caso di processo penale (ma con imputazione esclusiva di colpa e non di dolo).
- **Immobili:** assicura il conduttore o il proprietario di un immobile o di una sua parte, purché costituisca l'abitazione in cui risulti anagraficamente residente.
- **Lavoro subordinato:** assicura le persone nelle vesti di lavoratori dipendenti, per vertenze col datore di lavoro nella sola fase giudiziaria.
- **Circolazione stradale:** tutela gli assicurati nella loro qualità di pedoni, conducenti di biciclette o come passeggeri di qualsiasi veicolo a motore o natante, qualora siano rimasti coinvolti in eventi della circolazione stradale, al fine di ottenere il risarcimento dei danni subiti.

Principali esclusioni

Controversie di valore inferiore a € 1.000; diritto di famiglia, successioni e donazioni; vertenze di diritto pubblico, tributario e amministrativo (salvo enti pubblici di assicurazione sociale); preliminari di vendita, contratti di compravendita, nuova costruzione o ampliamento di beni immobili, trasformazioni o ristrutturazioni nei casi in cui sia richiesta autorizzazione amministrativa; fatti dolosi dell'assicurato.

tura assicurativa, svolge ogni tentativo di componimento bonario, sia direttamente che con l'ausilio di legali da essa individuati. L'assicurato ha quindi diritto di scelta del legale nella sola fase giudiziale. Nella fase stragiudiziale, qualora l'assicurato abbia designato un proprio legale, la Compagnia non corrisponderà nessun compenso;

- ricordarsi che la polizza interviene nelle controversie di lavoro solamente una volta che sia stata avviata la fase giudiziale, ovvero dopo la presentazione di un ricorso in tribunale.

nella sezione dedicata alla Tutela legale dirigenti, quadri, familiari ed executive professional. In queste pagine si trovano tutte le informazioni utili, tra cui: le condizioni di assicurazione, consultabili e scaricabili; una scheda riepilogativa sintetica; le istruzioni dettagliate per denunciare un sinistro. ■

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

Il tema è sicuramente ampio e può essere utile approfondire le caratteristiche della copertura offerta. Per farlo, è possibile consultare il sito www.assidir.it

La polizza "Tutela legale" (contraente Associazione Antonio Pastore) è un prodotto di Intesa Sanpaolo Protezione SpA - Messaggio pubblicitario con finalità promozionale - Prima della sottoscrizione leggere le condizioni di polizza consultabili sul sito www.assidir.it.

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

Motivare e coinvolgere il team

L'importanza di avere un team di lavoro ingaggiato



ONLINE

14 gennaio

#cometelodico?

Farsi comprendere: la chiarezza comunicativa



CFMT ROMA

31 gennaio

Supereroe della delega

Leadership in pratica



ONLINE

24 gennaio

Personal improvement

Coltivare l'ascolto empatico

Ascoltare per migliorare il benessere dei collaboratori



ONLINE

23 gennaio

Ritorno alla mindfulness

Uno stato nuovo di vita



CFMT MILANO

30 gennaio

L'impronta della mia leadership

Leader, conosci te stesso!



ONLINE

7 febbraio

Organizational performance

La truffa al capo e le minacce cyber per le aziende

Digital solutions



ONLINE

16 gennaio

L'Abc del bilancio

Basic economics



ONLINE

21 gennaio

Creare un impianto di governance "sostenibile"

Esg e sostenibilità



ONLINE

29 gennaio

Business development

La valutazione economico-finanziaria del business plan

Il business plan



ONLINE

23 gennaio

Kpi: misurare e controllare le prestazioni delle vendite

Come gestire con successo una rete di vendita



ONLINE

6 febbraio

Paghiamo un prezzo o compriamo un valore?

Il commerciale 2026



ONLINE

12 febbraio

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.

#COMETELODICO?

Parole, gesti e messaggi per creare relazioni efficaci



Ti è mai capitato di non riuscire a spiegarti? Di non esprimere al meglio ciò che avevi in mente? Comunicare in maniera efficace è fondamentale per entrare in sintonia con le altre persone: fraintendere parole, gesti, comportamenti ed emozioni può rendere molto difficoltoso il nostro modo di comunicare.

Per provare a dare una svolta alle competenze relazionali, abbiamo ideato un incontro nelle nostre sedi di Milano e Roma con **Luca Chierigato**, docente di formazione teatrale e narrativa, con l'obiettivo di migliorare la consapevolezza emotiva di ogni partecipante.

Attraverso una metodologia interattiva e dinamica, i dirigenti avranno modo di imparare a gestire comunicazioni difficili, come feedback scomodi e cattive notizie. Con giochi di ruolo, improvvisazioni e simulazioni, si prenderà maggiore confidenza con la comunicazione non verbale, un elemento prezioso per entrare in risonanza emotiva con le altre persone. Ciò comporta la nascita di collaborazioni più armoniche e un miglioramento della propria efficacia comunicativa, in modo da risultare maggiormente autorevoli. “#cometelodico?” ci spiegherà l'importanza delle parole, del dire e del non dire, per aiutarci a sperimentare le pratiche comunicative, nel dare e ricevere feedback, attraverso l'ascolto empatico, l'attenzione su parole, gestualità e relazioni.

L'appuntamento è fissato per il **24 gennaio** nella nostra Learning House di Milano e il **31 gennaio** nell'Aula Michelangelo, presso la sede di Cfmt a Roma. Entrambe le giornate si terranno dalle 9,30 alle 17,30. Prendi parte a una giornata ricca di spunti interessanti per migliorare le tue abilità comunicative. ■

24 gennaio 2025

🕒 9,30-17,30

Learning House, Cfmt Milano

31 gennaio 2025

🕒 9,30-17,30

Aula Michelangelo, Cfmt Roma

Iscriviti all'edizione di Milano:

📌 https://bit.ly/cometelodico_Milano



Iscriviti all'edizione di Roma:

📌 https://bit.ly/cometelodico_Roma



Per ulteriori informazioni: Beatrice Stella

beatrice.stella@cfmt.it



Hanno collaborato a questo numero

Fernando G. Alberti, professore ordinario di strategia aziendale, Liuc e Institutes Council Leader, Microeconomics of competitiveness, Harvard Business School. Dirige l'Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi per Cfmt (falberti@liuc.it). (27)

Federica Belfanti, ricercatrice e docente, Liuc e affiliate faculty, Microeconomics of competitiveness, Harvard Business School. È ricercatrice dell'Osservatorio sulla Competitività delle imprese dei servizi per Cfmt (falberti@liuc.it). (27)

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

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

Pasquale Gangemi ha un'esperienza di oltre 20 anni nel digital marketing, ricoprendo ruoli di seo specialist, head of operations e director in web agency. Oggi è co-founder & ceo di Seed, agenzia di digital marketing specializzata in seo, cro e analytics. Svolge attività di formazione presso università e business school. (44)

Claudio Grossi è partner e responsabile dell'area di Analisi quantitativa degli investimenti e del sistema di qualità di Progetica. È relatore in UNI della norma tecnica UNI 11402 sull'educazione finanziaria. (56)

Marco Aurelio Sisti, associate professor of practice Sda Bocconi. (31)

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (62)



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità
Lapis srl

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

Grafica

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

Stampa

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

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

Associato all'USPI



Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
dicembre 2024 è di 52.071 copie

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



La libertà è movimento

