

DIRIGENTE

N. 11 NOVEMBRE 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA



COMMUNITY MANAGERITALIA

un territorio di occasioni da vivere

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)



I manager e il problema del bruxismo: un disturbo frequente per chi riveste ruoli di responsabilità.

Il bruxismo colpisce circa un terzo della popolazione italiana: si tratta di quel disturbo caratterizzato dall'involontario digrignamento dei denti o dalla contrattura della mascella, specialmente durante il sonno o in momenti di forte tensione o di grande concentrazione. Non si conoscono precisamente le cause di questa patologia, ma è confermato il suo legame con lo stress, che può esserne una causa scatenante o aggravante.

Anche per questo motivo è diffuso tra chi riveste ruoli di responsabilità e, quindi, è sottoposto a forti tensioni e preoccupazioni. Di certo, il bruxismo frequente o intenso comporta diversi rischi per la salute, dalla riduzione della qualità del sonno fino a fastidi e dolori a collo, spalle e testa, e alle conseguenze più temibili: danni ai denti (il continuo sfregamento può causare usura, scheggiature allo smalto o fratture dentali) e all'articolazione della mascella. Insieme ai rimedi "casalinghi" mirati a ridurre lo stress, come un bagno o una doccia calda prima del sonno o evitare di sera cibi pesanti e utilizzo di schermi retroilluminati (computer, tablet o smartphone), ci sono diverse soluzioni che il vostro dentista saprà illustrarvi, la prima delle quali è il bite, una mascherina trasparente da utilizzare di notte.

Nei Centri Implantologici Tramonte il bruxismo viene investigato non solo in relazione alle sue manifestazioni e possibili conseguenze, ma prima di tutto riguardo alle potenziali cause, in modo da individuare soluzioni mirate ed efficaci per il singolo individuo e la sua peculiare situazione: ogni paziente è un caso a se stante e come tale va trattato.



Scansiona il QR
e visita il nostro sito.

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

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta
FASDAC.

Finanziamenti con  Cofidis

Pagamenti
in Bitcoin.

IDENTITÀ PLURALE

Il modo più facile per rappresentare un'identità è raccogliere le persone attorno a una bandiera, un'idea, una passione, spesso enfatizzando le differenze rispetto agli "altri".

Manageritalia sceglie una via diversa per definirsi, più complessa ma anche più ricca, evitando lo stereotipo del manager-tipo, accettando e cercando di valorizzare le differenze: di genere, settore, età, contratto, cultura organizzativa.

L'"identità plurale" può apparire un ossimoro e, rappresentata all'esterno, richiede un ascoltatore più attento della media; favorisce in cambio una partecipazione più allargata alla vita associativa, una costante ricerca di equilibrio, la pratica della solidarietà, le relazioni con la società.

Esiste però una trama comune che va continuamente rafforzata, per evitare la dispersione in troppi rivoli: perciò sono fondamentali i momenti associativi – come le assemblee territoriali e nazionali – in cui le diverse anime s'incontrano e si confrontano, richiamandosi ai valori comuni e coordinando le azioni.

In questo numero abbiamo voluto rendere evidente la vivacità delle nostre associazioni territoriali e la loro capacità d'integrare con le altre componenti sociali.

Le sedi hanno certamente il compito di rendere più accessibili i nostri servizi agli associati, ma sempre di più aspirano ad essere luoghi d'incontro, riflessione e discussione,

per i nostri manager e gli stakeholder. Le differenze territoriali nel nostro Paese mostrano due facce: una è quella della ricchezza di cultura, imprenditorialità, ambiente naturale, l'altra purtroppo è quella di una distribuzione squilibrata dei redditi, delle competenze e della competitività. Le nostre associazioni riflettono anche la seconda, con numeri ancora troppo limitati di manager in molte regioni, specialmente al Centro-Sud; abbiamo una "riserva di crescita" che non riesce mai a tradursi in vero sviluppo.

Il Pnrr (e a dire il vero anche le tante risorse europee affluite negli anni scorsi) ha proprio il compito di colmare gap evidenti in due ambiti-chiave per lo sviluppo sostenibile – la transizione ecologica e la trasformazione digitale – ma agisce prevalentemente sulle infrastrutture fisiche. Il lavoro sul capitale umano è fondamentale per evitare che gli investimenti siano vanificati o sottoutilizzati; le competenze dei manager sono il punto di contatto tra le aziende e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

Possiamo concretamente contribuire a rafforzare quella rete di relazioni e competenze che in troppe zone d'Italia è debole, a maglie larghe, senza per questo perdere di vista la necessaria capacità di mantenere le nostre aree d'eccellenza al passo con la crescita e l'evoluzione globali.

A Manageritalia il compito di rafforzare la rete, ai nostri manager quello d'immettervi energia.

Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it



Bilancio 2021

di Fondazione Humanitas per la Ricerca ETS

Fondazione Humanitas per la Ricerca è un **ente non-profit**, impegnato nello studio e nella cura di malattie come **tumori, infarto, ictus, patologie autoimmuni, neurologiche e osteoarticolari**.

ATTIVO	€ 31/12/21
B) Immobilizzazioni	
II) Immobilizzazioni materiali	7.050
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	7.050
C) ATTIVO CIRCOLANTE	
I) rimanenze	
II) crediti	
4) verso soggetti privati per contributi entro 12 mesi	331.150
9) crediti tributari entro 12 mesi	2.213
10) DA 5 X MILLE	
12) verso altri di cui entro 12 mesi	5.863
Totale crediti II	339.226
III) attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	
IV) Disponibilità liquide	
1) depositi bancari	4.113.735
2) assegni	0
3) denaro e valori in cassa	1.571
Totale IV	4.115.306
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE ©	4.454.532
D) Ratei e risconti attivi	8.171
TOTALE ATTIVO	4.469.753

PASSIVO	€ 31/12/21
A) Patrimonio Netto	
I Fondo dotazione dell'ente	107.000
II Patrimonio vincolato	3.473.633
1) riserve statutarie	0
2) riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	3.038.011
3) riserve vincolate destinate da terzi	435.622
III Patrimonio libero	18.706
1) riserve di utili o avanzi di gestione	18.706
2) altre riserve	0
IV Avanzo/disavanzo d'esercizio	337.364
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	3.936.703
B) Fondi rischi e oneri	0
C) Trattamento di fine rapporto lavoro subordinato	19.581
D) Debiti	
1) verso banche	0
6) acconti entro 12 mesi	120.000
7) verso fornitori entro 12 mesi	356.008
9) debiti tributari entro 12 mesi	6.123
10) verso istituti di previdenza e sicurezza sociale entro 12 mesi	14.196
11) verso dipendenti e collaboratori	17.142
TOTALE DEBITI (D)	513.469
E) Ratei e risconti passivi	0
TOTALE PASSIVO	4.469.753

ONERI E SPESE	€ 31/12/21
A Costi e oneri da attività di interesse generale	
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	390.127
2) Servizi	172.416
3) godimento beni di terzi	95.801
4) Personale	575.790
5) Ammortamenti	60.656
5bis) Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali	-
6) Accantonamenti per rischi e oneri	-
7) Oneri diversi di gestione	1.364
8) Rimanenze iniziali	-
9) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	1.169.250
10) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-1.408.775
11) Erogazione contributi per progetti di assistenza	410.000
12) Acquisti arredi e attrezzature per progetti di assistenza	486.288
Totale	1.952.916
B Costi e oneri da attività di raccolta fondi	
1) Oneri per raccolte fondi abituali	136.680
2) Oneri per raccolte fondi occasionali	2.413
3) Altri oneri	185.705
Totale	324.798
D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali	
1) Su rapporti bancari	5.886
Totale	5.886
E) Costi e oneri di supporto generale	
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	110.267
2) Servizi	
3) godimento beni di terzi	
4) Personale	
5) Ammortamenti	
5bis) Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali	
6) Accantonamenti per rischi e oneri	
7) Altri oneri	11.351
8) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	57.369
9) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-17.841
Totale	161.146
TOTALE ONERI E COSTI	2.444.747

PROVENTI	€ 31/12/21
A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale	
1) Proventi da quote associative e apporti da fondatori	400.000
2) Proventi da associati per attività mutuali	-
3) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	-
4) Erogazioni liberali	175.133
5) Proventi da 5x1000	631.060
6) Contributi da soggetti privati	886.214
7) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	-
8) Contributi da enti pubblici	27.420
9) Proventi da contratti con enti pubblici	-
10) Altri ricavi, rendite e proventi	-
11) Rimanenze finali	-
12) Contributi su progetti di assistenza	10.000
Totale	2.129.827
Avanzo/Disavanzo attività di interesse generale	176.910
B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse	-
C) Ricavi, vendite e proventi da attività di raccolta fondi	
1) Proventi da raccolte fondi abituali	633.802
2) Proventi da raccolte fondi occasionali	18.368
3) Altri proventi	-
Totale	652.170
Avanzo/Disavanzo attività di raccolta fondi	327.372
D) Ricavi, rendite e proventi finanziari da rapporti bancari	114
Avanzo/Disavanzo attività finanziarie e patrimoniali	-5.772
TOTALE PROVENTI E RICAVI	2.782.111
Avanzo/Disavanzo d'esercizio prima delle imposte	337.364
Imposte	-
Avanzo/Disavanzo d'esercizio prima delle imposte	337.364



Fondazione Humanitas per la Ricerca ETS
C.F. 97408620157
Via Manzoni, 113 - Rozzano (MI)

fondazione.humanitasricerca@humanitas.it
Tel. +39 02 82242448
fondazionehumanitasricerca.it

Sommario

- Speciale**
Associazioni territoriali
- 6 **Community Manageritalia:** un territorio di occasioni da vivere
- 8 **MITcast2030:** costruiamo il futuro con i giovani
- 10 **Giovani GIOTTO** crescono
- 12 **Turismo:** un lavoro da rendere più attrattivo
- 15 **Ottobrata romana:** un'insolita consuetudine
- 16 **Parità certificata**
- 17 **Women on board**
- 19 **Al lavoro per il lavoro**
- Finanza**
- 20 **Il rapporto dei manager** con gli investimenti privati
- 24 **L'educazione finanziaria** è un must
- 27 **Intervista a Tiziana Vallone** Uno sguardo al rapporto manager e finanza
- Management**
- 29 **La formula "segreta"** della performance
- 46 **È tempo di fare** previsione strategica!
- Intervista**
Sebastiano Di Stefano
- 32 **Pubblico e privato** collaborano bene grazie al management
- Indagine**
- 36 **Middle manager** allo specchio
- Innovazione**
- 40 **Metaverso:** perché e come esserci
- Trend**
- 50 **Il mio ufficio è il mondo**
- Manageritalia**
- 58 **Welfare,** una piattaforma in fase di decollo

RUBRICHE

- 44 **Osservatorio legislativo**
- 61 **Arte**
- 62 **Libri**
- 63 **Lecture per manager**
- 64 **Lettere**

InfoMANAGER

Assidir

- 75 **Quadri:** un welfare su misura

Manageritalia

- 78 **Dirigenti terziario:** le novità su professionalità e occupabilità

Cfmt

- 80 **Speciale Cfmt** digital learning
- 81 **Cambia il clima.** E quindi?



Iniziative

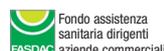
- 54 **Sci e relax** in Alta Valtellina dal 12 al 19 febbraio



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



COMMUNITY MANAGERITALIA: *un territorio di occasioni da vivere*

SIAMO LA COMMUNITY dei manager italiani, o almeno questo ci riconoscono in tanti, non solo tra i nostri associati, ma anche all'esterno tra business community, istituzioni e società.

Ne prendiamo atto, ben sapendo che c'è ancora tanto da fare, sia per i manager che ne sono parte sia per portare il loro contributo all'esterno. A guardare quello che avviene nei luoghi fisici e virtuali, dove questa vita e vissuto si realizzano, i segnali ci sono e netti. Segnali che vivificano i nostri valori, che sono appunto Comunità, Empatia, Competenza, Responsabilità e Futuro. Allora, raccontiamo un po' di quello che avviene nei nostri territori, dove le Associazioni Manageritalia, oltre a fornire servizi e supporto alla professione e alla vita dei manager, divengono anche un punto di incontro, dialogo... stimolo a livello professionale e riferimento per avere un ruolo e portare valore nei territori dove viviamo, fuori dall'azienda a favore di economia e società. Si tratta di tante iniziative che avvengono e coin-

volgono ogni giorno centinaia di associati, da nord a sud. In queste pagine, le nostre Associazioni ve ne raccontano solo qualcuna, altre saranno protagoniste nei prossimi numeri e comunque ogni giorno sul portale e i canali social di Manageritalia. Anche se raccontarle tutte non è possibile e soprattutto bisogna viverle, non tutte, ma alcune sì.

Uno storytelling che va ben oltre i servizi, ma comprende anche quelli, e vede al centro momenti di vita in comune, socializzazione, scambi professionali e personali di elevato livello, conoscenze e stimoli all'innovazione in ogni campo. Momenti dove i manager associati incontrano colleghi, giovani studenti, istituzioni e cittadini e, insieme con loro, dando spesso corpo a un importante ruolo dei manager anche fuori dalle aziende, danno corpo a quella vita sociale che è un po' il fulcro della bellezza del nostro Paese, quando questo avviene e diventa prassi e gioia di vivere insieme il presente pensando anche a costruire il futuro. ■

I NOSTRI VALORI

COMPETENZA

La competenza consiste in un percorso in avanti e verso l'alto. Essere competenti significa cercare un miglioramento continuo. La competenza implica sempre apertura, curiosità, disponibilità ad allargare lo sguardo. Le competenze non sono un bagaglio acquisito una volta per tutte, ma il frutto sempre nuovo guadagnato passo dopo passo attraverso lo studio, l'esperienza e l'arricchimento reciproco

RESPONSABILITÀ

Non basta rispettare leggi, regole, procedure: questo è solo il punto di partenza. Assumersi responsabilità significa non accontentarsi della ragione, facendo invece appello alla saggezza e alla scintilla della propria coscienza. La responsabilità è un impegno, un patto sacro assunto con sé stessi, con gli altri, con le organizzazioni nell'ambito delle quali lavoriamo, con il mondo.

EMPATIA

L'empatia è la disponibilità a stare in relazione. Le relazioni personali e di lavoro non comportano solo rigorosa onestà e rispetto per l'altro, ma anche fiducia, condivisione di intenti ed emozioni. L'empatia pone sullo stesso piano tutti gli attori sociali con i quali si ha a che fare

COMUNITÀ

La comunità è il convergere, nel rispetto delle differenze, verso un luogo dove ognuno possa sentirsi a casa propria. L'Associazione è la costruzione comune dove gli associati, da pari a pari, si offrono reciprocamente sostegno e servizi. La rappresentanza è il parlare e l'agire l'uno a nome dell'altro, in un quadro di reciproca fiducia. I manager, impegnati nel loro lavoro a rispettare regole di governo, vincoli e poteri costituiti, trovano nell'Associazione il luogo dove sperimentare la possibilità di esprimere pienamente sé stessi.

FUTURO

Si tende al futuro accettando di avventurarsi su un terreno sconosciuto. Il timore dell'ignoto può essere trasformato in energia destinata a uno scopo. Futuro vuol dire: immaginare un mondo possibile e fare il possibile per costruirlo. Cerchiamo un futuro che offra anche alle nuove generazioni opportunità e spazi di azione.



MITCAST2030: COSTRUIAMO IL FUTURO CON I GIOVANI

Un evento dedicato alle voices che hanno partecipato al contest di Manageritalia Lombardia e ZGens Human Factory



«**N** TEMPI di quiet quitting, abbiamo dato voce ai giovani chiedendo loro di immaginarsi il futuro (lavoro, società, vita personale...) e di condividerlo con aziende e manager per costruirlo insieme. Si parla sempre di “domani e dopodomani”, e in genere nel fare previsioni si coinvolgono gli esperti. Noi invece abbiamo chiamato in causa i giovani perché sono loro che abiteranno il

futuro: volevamo sentire le loro visioni, con le loro voci, il loro linguaggio e le loro modalità espressive. Agli “esperti” e ai manager, invece, affidiamo il ruolo di far accadere queste visioni, dando spazio ai giovani nelle aziende». Così **Luigi Catalucci**, vicepresidente di Manageritalia Lombardia, ha aperto l’evento “In ascolto del futuro” che si è svolto il 19 ottobre presso STEP FuturAbility District di Milano.



L'appuntamento era dedicato alla presentazione delle prime missioni di MITcast2030: protagonisti i giovani autori, i partner e supporter dell'iniziativa; una mostra sonora interattiva, tra installazioni dinamiche e spazi immersivi, ma anche un momento di incontro tra MITcaster e le aziende che li accoglieranno.

Con MITcast2030, Manageritalia Lombardia e ZGens Human Factory hanno invitato, a marzo 2022, i giovani dai 18 ai 30 anni a immaginare il proprio futuro professionale nel 2030 e a raccontarlo con un podcast. Il materiale raccolto dai 44 partecipanti che si sono messi in gioco racconta scenari che escono da repertori stereotipati, aprono possibilità e nuovi percorsi di sviluppo e sfidano, talvolta, i limiti alla nostra attuale immaginazione. «Hanno raccontato di una nuova frontiera dell'agricoltura che fonda la sua esistenza nei principi di permacultura e di agricoltura rigenerativa, di esperienze immersive digitali, ambienti di lavoro iperconnessi, sviluppo delle città di provincia sempre più dinamiche e digitali, wellness sociale, turismo sostenibile» ha raccontato **Manuele Consalvi**, project manager ZGens, presentando i "segnali dal futuro". «Ed è proprio la sostenibilità, insieme all'inclusione, il tema presente in tutte le storie dei ragazzi: una sostenibilità sì economica ma, soprattutto, sociale e del territorio».

Grazie alle aziende e ai professionisti che hanno aderito all'iniziativa in qualità di partner e supporter, ai giovani autori e alle giovani autrici verranno offerte esperienze concrete (formazione, affiancamento, stage, borse di studio, progetti...) per misurarsi con i contesti in linea con le loro aspirazioni e per favorire il loro miglior debutto nel mondo del lavoro. A trarre vantaggio da questa iniziativa non saranno solo i ragazzi, ma tutti noi avremo l'occasione di trarre nuovi stimoli e idee.

Dopo la presentazione dei segnali dal futuro, infatti, **Sonia Rausa** (segretario generale Manageritalia Lombardia) ed **Enrico Pedretti** (marketing manager Manageritalia) hanno presentato alcuni match tra le voices e le aziende che li accoglieranno: **Claudia Lucarelli**, Cisco, ha ricordato come non possa esserci innovazione senza visione giovanile; **Mariolina Brovelli**, Faber-Ca-

stell, ha posto l'accento sull'importanza della creatività in tutti i settori, anche quelli dove di tecnologia ce n'è poca; secondo **Roberto Mirandola**, Master Publitalia, «è ora di far accadere le cose: dobbiamo passare dall'immaginare al fare»; **Damiano De Crescenzo**, Planetaria Hotels, vede il matching di MITcast2030 come un'occasione per portare talenti e visioni di diverse realtà nel settore del turismo, così da innovarlo; **Giulia Piesco**, La storia nel futuro, ha anticipato ai MITcaster qualcosa del viaggio che li attende nella Silicon Valley per entrare in contatto con le big tech.

I numeri e i protagonisti

44 MITcaster2030, ovvero ragazze e ragazzi dai 18 ai 30 che hanno preso parte al casting e alla missione.

44 aziende, enti e liberi professionisti esperti nel proprio settore che hanno già aderito all'iniziativa e offriranno, gratuitamente, le migliori esperienze ai MITcaster.

6 mesi, il tempo per far partire tutte le missioni (da ottobre 2022 ad aprile 2023).

31 partner: A-TONO, Bureau Veritas Italia, Cfmt, Cisco, Cuebiq, D&B - DBXB, Digital Elmec informatica, Forest, Enactus Italia, Faber-Castell, Gi Group, Italiani di frontiera, Kpmg Italy, Mashub-Rinascita Digitale, Master Publitalia, Medianos Community, Millutensil, Nicma Informatica, Personnel Organization, Planetaria Hotels, Prioritalia, Randstad Italia, Research Dogma, Silicon Valley Study Tour, Symbols, Tech4Future, Università degli Studi Guglielmo Marconi, Weber Shandwick, WeShort, WOBI.

13 supporter: Stefano Bazzano, Thomas Bialas, Sergio Bonalumi, Roberto Bonzio, Linda Bulgheroni, Regina Casonato, Mauro Malanchini, Roberto Paganelli, Simonetta Pignattelli, Ilaria Pocobelli, Silvia Pugi, Valentina Reiner, Tommaso Saso.

Comitato scientifico: Mariolina Brovelli, Luigi Catalucci, Claudia Lucarelli, Roberto Mirandola, Sonia Rausa e Paolo Scarpa (Manageritalia Lombardia), Guido Carella ed Enrico Pedretti (Manageritalia) e Samanta Rizzato (ZGens).

Nel presentare voices e partner, Sonia Rausa ha lodato il coraggio delle aziende, che «non valutano i ragazzi in base a un cv, come in una normale selezione, ma scommettono su qualcosa che ancora non c'è: i loro desideri e sogni per il futuro».

Enrico Pedretti, invece, ha sottolineato tre cose trasmesse da autrici e autori, da mettere in pratica in azienda: «Il coraggio di immaginare una nuova vision, l'importanza del work-life balance e l'uso della tecnologia, che non è una nemica, ma qualcosa che ci aiuta nel quotidiano».

Prima di lasciare spazio al momento di networking, durante il quale i giovani e le aziende hanno iniziato a creare il futuro, MITcast2030 ha presentato un podcast particolare: è quello di **Davide**, ragazzo "più unico che raro" con Sindrome di Alexander, che racconta di un

2030 in cui la sua aspettativa e condizione di vita sono fortemente migliorate, grazie all'impegno di società e aziende che hanno investito nella ricerca. Una visione per la quale tutti dobbiamo scendere in pista e che Manageritalia Lombardia e ZGens si impegneranno a realizzare in qualità di parte attiva.

Ha chiuso l'incontro **Samanta Rizzato**, founder ZGens Human Factory e ceo Symbols, sottolineando come l'improbabile collaborazione tra Manageritalia Lombardia e ZGens sia diventata una cosa vera: «Siamo una factory che fa futuro con i giovani dando spazio e corpo alle loro visioni. Non potevamo non essere partner di un'iniziativa così innovativa e lungimirante. Ora dobbiamo continuare e, come fanno imprenditori e manager, dobbiamo far accadere le cose, lasciando ai giovani il compito di essere protagonisti». ■

GIOVANI GIOTTO CRESCONO

Trenta GIOovani Talenti TOscani selezionati e formati sulle competenze trasversali



CON LA CERIMONIA del Matching day, svoltasi lo scorso 11 ottobre, si è conclusa l'edizione 2022 del Progetto Giotto, il percorso di Federmanager Toscana e Manageritalia Toscana per avvicinare i talenti neolaureati al mondo del lavoro. Durante la giornata i ragazzi hanno ricevuto gli attestati di partecipazione e hanno avuto l'opportunità di incontrare importanti aziende del territorio che aderiscono al progetto: queste ultime accoglieranno i giovani in percorsi di tirocinio o stage in un'ottica di rafforzamento del proprio organico.

Nel corso del Matching day i presidenti di Federmanager

Toscana e Manageritalia Toscana hanno ricordato come alla base di tutto ci sia una forte sinergia tra tutti gli attori coinvolti: «Giotto è un bell'esempio di collaborazione tra associazioni, università e aziende del territorio – ha dichiarato la presidente di Federmanager Toscana **Melania Angotta** – in questi anni, grazie ai nostri manager volontari, siamo riusciti a seguire più di 240 ragazzi e ragazze e ad aiutarli nell'inserimento del mondo del lavoro». Anche il presidente di Manageritalia Toscana **Riccardo Rapezzi** ha insistito sul binomio vincente giovani-manager: «La cultura del valore delle competenze propria del mondo manageriale, trasmessa alle ragazze e



ai ragazzi che partecipano a Giotto, è il valore aggiunto del progetto. Siamo orgogliosi di come esso fornisca concrete opportunità di inserimento lavorativo ai neolaureati e, al contempo, soddisfi le esigenze delle aziende che ricercano personale qualificato».

Ideato nel 2011 da Federmanager Toscana e Manageritalia Toscana, il progetto Giotto è arrivato alla nona edizione e si avvale oggi della collaborazione di Confindustria Firenze e Confcommercio Firenze. È rivolto ai laureati e laureandi magistrali di discipline tecnico-scientifiche, economico-gestionali, giuridiche, linguistiche, umanistiche e di comunicazione e marketing che

«Giotto è un bell'esempio di collaborazione tra associazioni, università e aziende del territorio. In questi anni, grazie ai nostri manager volontari, siamo riusciti a seguire più di 240 ragazzi e ragazze e ad aiutarli nell'inserimento del mondo del lavoro»

Melania Angotta

vengono coinvolti in percorsi "ponte" tra università e lavoro. I giovani accedono infatti a 20 ore di formazione gratuita sulle soft skill e su tematiche utili a un inserimento ottimale nell'organizzazione di un'azienda: lavoro di gruppo e team; gestione dei progetti; gestione del tempo; le aziende e i rapporti di lavoro; il cambiamento; la comunicazione; il problem solving; l'intelligenza emotiva; personal branding online e marketing di se stessi; la negoziazione e il pensiero laterale. Mentor e tutor sono manager volontari che mettono le proprie competenze e la propria esperienza a disposizione dei manager del futuro!

TURISMO: UN LAVORO DA RENDERE PIÙ ATTRATTIVO

Turismo, giovani, formazione, lavoro: questi i temi dell'incontro organizzato il 6 ottobre a Venezia da Manageritalia Veneto e Ciset



L CONVEGNO è parte del progetto quadriennale *Giovani, Imprese, Lavoro: il Veneto verso Milano-Cortina 2026*, lanciato circa un anno fa da Manageritalia Veneto e Ciset, insieme a tutti gli stakeholder del turismo veneto, per la ripresa del settore e arrivare preparati alle Olimpiadi del 2026.

Questo primo appuntamento è stato un utile momento di confronto sul tema dei giovani, della loro formazione e dell'inserimento lavorativo nel settore turistico, supportato da una serie di analisi quantitative e qualitative.

L'incontro è stato aperto da **Lucio Fochesato**, presidente Manageritalia Veneto, che ha posto subito l'attenzione sulle crescenti difficoltà d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nel settore turistico: «È chiaro che dobbiamo migliorare la sinergia tra la formazione dei giovani e le necessità del turismo in termini di competenze. Come manager, insieme alla collettività, vogliamo rendere più sinergico il filo conduttore scuola-lavoro e migliorare l'attrattività del turismo che, per l'Italia e il Veneto, è sicuramente uno dei settori su cui puntare in termini non solo quantitativi ma anche qualitativi. L'analisi dei dati e la gestione manageriale di ogni aspetto di questo settore sono i cardini da cui partire».

«Dobbiamo migliorare la sinergia tra la formazione dei giovani e le necessità del turismo in termini di competenze. Come manager, insieme alla collettività, vogliamo rendere più sinergico il filo conduttore scuola-lavoro e migliorare l'attrattività del turismo che, per l'Italia e il Veneto, è uno dei settori su cui puntare»

Lucio Fochesato

Le indagini in pillole

Ed è proprio dalle analisi che sono partiti i lavori. Le indagini, svolte e presentate da Michele Tamma (presidente Ciset e docente di Economia d'impresa all'Università Ca' Foscari Venezia), Daniele Nicolai (ufficio Studi Cgia Mestre), Pietro Luigi Giacomoni (Manageritalia Veneto), Erica Mingotto (ricercatrice Ciset) e Silvia Oliva (ricercatrice senior Fondazione Nordest) hanno preso in esame la situazione occupazionale dei giovani veneti diplomati in istituti professionali e tecnici a indirizzo turistico. Ecco quanto emerso.

In Veneto, l'occupazione nel turismo nel primo semestre 2022 cresce del 2,2%, anche se meno di quella totale (+8,4%). È soprattutto di tipo stagionale: copre quasi la metà (45,5%) del totale delle assunzioni stagionali in Veneto, con una prevalenza di professioni qualificate (58%). Inoltre, i contratti a tempo determinato sono l'84,4%, rispetto al 75,6% dell'intera economia. Tra gli assunti, i 15-29enni pesano il 36,5% nell'intera economia e il 40,8% del turismo.

Per quanto riguarda la scuola, le iscrizioni agli istituti superiori sono sostanzialmente stabili (-2,9% nell'ultimo decennio), ma calano nell'ambito professionale, in particolare per quello turistico: -34,7%



nel decennio e -50,4% nel professionale Enogastronomico e Ospitalità alberghiera.

Dai dati elaborati da Fondazione Agnelli e Crisp per Manageritalia, presentati da **Pietro Luigi Giacomon**, emerge che per quanto riguarda gli istituti superiori del turismo, dai professionali escono profili più definiti rispetto ai lavori richiesti e si registra una limitata tendenza a proseguire gli studi; ci sono più giovani occupati e meno in attesa della prima occupazione.

Nel commentare i risultati, **Michele Tamma** ha insistito in particolar modo su «due aspetti su cui intervenire, e con urgenza, per rendere più incisivi e robusti i processi di orientamento, formazione, accompagnamento all'ingresso nel mondo del lavoro e ai primi anni di carriera: la produzione e la circolazione di informazioni e conoscenze su questi temi più profonde, accessibili e utilizzabili da parte dei giovani e le loro famiglie, delle imprese, degli istituti e degli operatori della formazione, delle pubbliche amministrazioni; la predisposizione di

progetti e strumenti che incoraggino e facilitino il dialogo e la cooperazione fra i diversi attori del sistema, ciascuno detentore di competenze, esperienze, informazioni e necessità, diverse e da integrare».

La tavola rotonda

L'incontro è proseguito con una tavola rotonda, guidata da **Alessandro Zuin**, coordinatore editoriale *Corriere Imprese Nordest*. I partecipanti hanno riflettuto insieme sui dati esposti e sulle opinioni dei diplomandi coinvolti, ascoltate grazie alle video-interviste proiettate. I temi toccati hanno riguardato il problema della stagionalità, dei molti giovani interessati al settore turistico per un futuro all'estero o nel travelling, della questione retributiva e di una confusione generale degli studenti rispetto alla carriera da intraprendere.

Tra gli altri, **Elena Donazzan**, assessore Istruzione formazione lavoro Regione del Veneto, ha sottolineato l'importanza dell'orientamento: «Sul fatto che il turismo sia un

Hanno partecipato anche...

Dania Sartorato, presidente Confcommercio Unione provinciale Treviso; **Edi Brisotto**, dirigente scolastico Ipsar Alberini, Lancenigo di Villorba; **Paolo Lorenzoni**, responsabile turismo Confindustria Veneto; **Massimo Marzano Bernardi**, direttore Formazione e Istruzione Regione del Veneto; **Carmela Palumbo**, direttore generale Ufficio scolastico regionale Veneto; **Rachele Scandella**, dirigente scolastico Ites Algarotti-Sarpi, Ipsar Barbarigo, Venezia; **Claudio Scarpa**, direttore Associazione veneziana albergatori; **Massimiliano Schiavon**, presidente Federalberghi Veneto e presidente Its Academy Turismo Veneto; **Francesca Simeoni**, docente Università degli Studi di Verona; **Mauro Giovanni Viti**, direttore Direzione turismo Regione del Veneto.

settore strategico non si discute... ed è anche evidente che in quest'ultima stagione ci sia stata una maggiore difficoltà nel reperimento dei lavoratori, risolta in modo non strutturato. Bisogna quindi creare un sistema integrato tra scuola e lavoro che supporti l'efficacia dei meccanismi alla base della funzionalità del settore e favorisca una narrativa più vicina alla realtà e appetibile per i giovani lavoratori; lavoreremo in particolar modo sull'orientamento e sull'alta formazione specialistica».

Federico Caner, assessore Turismo Regione del Veneto, ha invece posto l'accento sulla necessità di lavorare in rete tra istituzioni, imprese e mondo della scuola per far tornare attrattivo il mondo del lavoro nel comparto turistico, che «è un settore fondamentale per l'Italia, ma ancora di più per il Veneto, prima regione italiana con 72 milioni di presenze all'anno e oltre 18 miliardi di fatturato. Come Regione del Veneto, già col nuovo piano strategico del turismo abbiamo voluto sviluppare un approccio al capitale umano che promuova un programma di cultura dell'accoglienza, come la stesura di una Carta per le destinazioni condivisa tra tutti gli operatori, ma anche attraverso una certificazione delle compe-

tenze acquisite (progetto pilota Unioncamere del Veneto e direzione Turismo e direzione Formazione e lavoro della Regione del Veneto)».

Puntare sul capitale umano

È su competenze e managerialità che bisogna puntare secondo **Simone Venturini**, assessore Turismo e Sviluppo economico Comune di Venezia: «Nel settore turistico, oggi, la vera emergenza rimane quella del capitale umano: dopo la pandemia, siamo ripartiti, ma senza l'esercito di figure qualificate. Guardando al futuro, per colmare questo gap dobbiamo chiederci come entusiasmare i giovani e far tornare loro la voglia di impegnarsi in questo settore. Tre sono le strade: da un lato bisogna dare valore all'impegno del singolo; dobbiamo far capire ai giovani che magari si parte dalla gavetta, ma con le giuste competenze si può arrivare lontano. In secondo luogo, dobbiamo "ri-nobilitare" le scuole turistiche (istituti tecnici e professionali), per troppo tempo considerate di serie B dall'opinione pubblica. Infine, è necessario puntare sulla managerialità, per trasferire le competenze necessarie a quelle imprese familiari che caratterizzano l'ecosistema economico non solo della regione, ma di tutto il Paese».

Stagionalità, tecnologia e internazionalizzazione

La tavola rotonda si è conclusa con l'intervento di **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia, che ha dichiarato: «Tre sono le sfide. In primo luogo, la stagionalità, che è vista come un limite insuperabile, ma non lo è: il Veneto può vantare enormi potenzialità per il turismo culturale, invernale, estivo... non è l'attrattiva lungo tutto l'arco dell'anno a mancare, mancano figure manageriali in grado di creare sinergia tra i vari turismi. Poi l'evoluzione tecnologica, a cui il settore turistico non può essere impermeabile. Infine, l'internazionalizzazione: ci focalizziamo sui giovani che vogliono andare via, ma non su quelli che vorrebbero lavorare e vivere in Italia (e sono tanti!), ma si scontrano con una burocrazia e una serie di permessi che lo rendono praticamente impossibile». ■



OTTOBRATA ROMANA: UN'INSOLITA CONSUETUDINE

Una giornata di partecipazione alla vita associativa tra cibo, musica, famiglia, relax e informazioni sul contratto



OLTRE 200 NUOVI ASSOCIATI con le proprie famiglie hanno partecipato, domenica 2 ottobre, alle ormai consuete ottobreate romane di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria.

L'iniziativa di quest'anno è stata fortemente voluta dall'associazione che, dopo due anni di pandemia, ha deciso di condividere con i nuovi associati una bella giornata per conoscerli meglio e stimolare il networking tra gli iscritti, anche nell'ottica di interventi sempre più mirati per categorie di associati.

I manager hanno trascorso una domenica diversa, sfruttando l'occasione per conoscere nuove persone e passando la giornata con la propria famiglia nella splendida cornice del Borgo Pallavicini Mori, un resort sulla via Tiberina, a due passi da Roma.

Sorprese per tutti

I manager hanno sfruttato appieno la giornata: hanno ricevuto consulenze e informazioni nei corner allestiti in collaborazione con i fondi contrattuali, dove hanno potuto conoscere meglio le opportunità del contratto e dei servizi dell'associazione territoriale. I momenti "istituzionali" e di networking sono stati affiancati da un sano relax con passeggiate nella tenuta del Borgo, la prova di un simulatore di guida sportiva, trattamenti fisioterapici degli specialisti dello Studio Di Giorno... il tutto accompagnato da musica, ottimo cibo e tanta allegria.



La giornata è stata ricca di sorprese anche per i più piccoli: i bambini sono stati accolti dagli animatori con le mascotte Minnie e Topolino e hanno potuto giocare all'aria aperta tutto il giorno. A loro è stato dedicato anche un apposito menu studiato con Hqf (High quality food) e tutta la famiglia ha potuto divertirsi, portandosi a casa un ricordo della giornata grazie alle foto scattate allo specchio magico.

Una ricetta magica

L'iniziativa è stata molto apprezzata da tutti i partecipanti: i corner hanno riscosso un grande successo, anche al di là delle più rosee aspettative, da parte degli associati che hanno sfruttato al meglio l'occasione per porre i propri quesiti. I manager hanno potuto passare una giornata serena con la propria famiglia, sviluppando nuove relazioni e informandosi facilmente sul contratto e sui servizi dell'associazione.

Anche in questo appuntamento si è riconfermata quindi la ricetta magica dell'ottobrata romana: una sintesi perfetta dei valori dell'associazionismo, declinati attraverso eventi che bilanciano la vita lavorativa e la vita privata.

Una versione informale del progetto "Sindacato a Km0", utile per stare vicino alla base associativa in modo divertente e per attuare un'azione di ascolto e relazione di e tra i manager. ■



PARITÀ CERTIFICATA

Manageritalia Friuli Venezia Giulia ha ospitato le consigliere di Parità di Friuli Venezia Giulia, Basilicata, Liguria ed Emilia Romagna per lavorare agli obiettivi 2023



RISORSE UMANE, parità di genere, caro energia, 231 e crisi d'impresa: questi i temi del convegno organizzato lo scorso 14 ottobre a Portopiccolo Sistiana da Manageritalia Friuli Venezia Giulia, dallo Studio legale MC e da Fideuram. Tra tutti, però, è spiccata la parità di genere.

Apprendo i lavori, infatti, il presidente di Manageritalia Friuli Venezia Giulia **Stefano De Martin** ha detto che le persone sono al centro della ripresa economica e sociale del Paese: «Dare a tutti, donne e giovani in primis, pari opportunità e realizzazione sul lavoro è un dovere che ha tanto a che fare con il ruolo dei manager, dentro e fuori le aziende. I manager devono farsi portatori di questo cambiamento che, insieme a loro, stiamo spingendo culturalmente e fattivamente sul nostro territorio e in tutto il Paese. La collaborazione con tutti e con le istituzioni è quindi determinante».

All'incontro hanno presenziato le consigliere di Parità di Basilicata, Liguria, Emilia Romagna, Area Vasta di Udi-

ne, Trieste e Pordenone, Valle d'Aosta e Piemonte (queste ultime collegate da remoto): guidate da **Anna Limpido**, consigliera di Parità della Regione Friuli Venezia Giulia, hanno affrontato il tema del gender gap e definito gli obiettivi di parità per il 2023.

Sgravi contributivi e punteggi premiali

«Lo scorso dicembre – ha spiegato Limpido – è entrata in vigore la legge 162 che, tra le altre, ha introdotto le "certificazioni di genere": le aziende, se certificate, potranno beneficiare di importanti sgravi contributivi e di punteggi premiali in caso di gare pubbliche. Le consigliere di Parità svolgeranno un ruolo fondamentale di supervisione e per questo è necessario un costante confronto fra noi che, questa volta, è iniziato dalla nostra regione nell'occasione del convegno organizzato da Manageritalia e che proseguirà con un tour di interscambi in altre regioni italiane». Quella della "parità di genere sul posto di lavoro" è una



Nella foto, da sinistra, i manager Francesca Tangolo di IMQ e Fabrizio Fiorini di 4Shiva; Sonia Alvisi e Ivana Enrica Pipponzi, rispettivamente consigliere regionali di Parità Emilia Romagna e Basilicata; Stefano De Martin, presidente Manageritalia Friuli Venezia Giulia; Anna Limpido, consigliera regionale di Parità Friuli Venezia Giulia; Laura Amoretti e Irene Mercuri (supplente), consigliere regionali di Parità Liguria; Laura di Pinto, consigliera di Parità dell'Area Vasta Triestina.

certificazione pensata per eliminare, fra le altre, il divario di retribuzione tra uomini e donne, che dal 1° gennaio 2023 si intreccia con l'onere per tutte le aziende con più di 50 dipendenti di redigere un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile (sotto i 50 dipendenti è prevista una relazione per partecipare ai bandi pubblici). Le aziende virtuose, cioè quelle in cui il gender pay gap è

assente, così come altri parametri negativi, potranno accedere a importanti sgravi contributivi e godere di punteggi premiali in caso di bandi pubblici: la certificazione di parità rientra infatti tra le misure che il governo ha inserito nel Pnrr, nella missione 5 "Inclusione e coesione", tra le politiche per il lavoro, destinando a questa finalità 10 milioni di euro. ■

WOMEN ON BOARD

Un progetto rivolto alle dirigenti del territorio emilio-romagnolo e non solo con l'obiettivo di dare una spinta concreta all'occupazione femminile



LO SCORSO 20 settembre è partito Women on board, progetto promosso dal gruppo Manager 3D di Manageritalia Emilia Romagna e dal gruppo Minerva di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna, in collaborazione con Fondazione Hub del territorio Emilia Romagna e Aidp Emilia Romagna, pre-

visto anche nel Piano per l'Uguaglianza della Città metropolitana di Bologna.

Il progetto è nato da esigenze molto concrete: «Quando chiedo "come mai questo board è composto da tanti uomini e poche donne?"», racconta **Cristina Mezzanotte**, presidente di Manageritalia Emilia Romagna «mi viene

Gli argomenti trattati

Diritto societario

Le società di persone e quelle di capitale

Paola Tascione

Competenze, responsabilità, networking

Claudio Albertini

Ambito legale

La responsabilità degli amministratori di società di capitale

Francesco Iacomino

Cosa vuole dire essere donna in un consiglio di amministrazione

Elena Alberti

Analisi del rischio sui sistemi gestionali

Il rischio come parte integrante della gestione d'impresa. Qualità e sua certificazione.

La valutazione di impatto

Sabrina Bonomi

Competenza, assunzione di responsabilità, determinazione. Parità di genere, leadership e lavoro di squadra

Giuseppina Gualtieri

Ambito operativo

Modelli, limiti e strumenti a disposizione dell'amministratore; checklist prime 10 cose da fare dopo essere stati nominati

Fabio Ceroni e Silvia Pugi

Pianificazione strategica aziendale ed etica d'impresa

Processo di budgeting, formulazione degli obiettivi globali, elaborazione dei piani strategici, sostenibilità, rendicontazione e indicatori non-finanziari

Antonella Portalupi e Andrea Ragazzini

Guarda gli highlights degli interventi: <https://bit.ly/wob-highlights>

risposto che non ci sono donne preparate all'incarico... ecco perché è nato Women on board».

Altrettanto concreta, perciò, è stata la risposta degli organizzatori: un percorso formativo volto a favorire l'ac-

cesso a posizioni di responsabilità in aziende e in società pubbliche e private e per ridurre il divario di genere nei consigli di amministrazione. Nel corso di cinque incontri, le 200 manager iscritte hanno incontrato rela-

tori e testimonial che hanno condiviso le proprie competenze per far crescere quelle delle partecipanti, fornendo strumenti operativi e consigli pragmatici. Il percorso si concluderà il prossimo 3 dicembre con la consegna degli attestati di partecipazione: le manager verranno inserite in una short list da mettere a disposizione di aziende pubbliche e private alla ricerca di talenti per i propri consigli di amministrazione. ■





AL LAVORO PER IL LAVORO

Un appuntamento a cura di Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta per approfondire come l'Unione europea è intervenuta sul diritto al lavoro italiano



SALARIO MINIMO, trasparenza e work-life balance: questi i temi al centro dell'evento organizzato da Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta in collaborazione con Aidp (Associazione italiana per la direzione del personale) Piemonte e Valle d'Aosta e alcuni rilevanti studi di consulenza del lavoro del territorio. Un incontro pensato per sviscerare dubbi e perplessità circa l'impatto che la normativa comunitaria avrà sul diritto del lavoro italiano.



Focus sul decreto trasparenza

La sala era piena, stante l'importanza dei temi trattati: direttive emanate dalla Comunità europea tra giugno e ottobre, destinate a produrre grossi impatti anche in Italia. Si sono analizzati i nuovi obblighi di informazione previsti dal decreto Trasparenza, sia in fase di assunzione che in corso di rapporto di lavoro, e sono state trattate le prime indicazioni operative fornite al riguardo sia da Inps che dal ministero del Lavoro. Interessanti, inoltre, le novità introdotte in tema di patto di prova, di lavoro a termine e di diritto di precedenza.

Salario minimo

Altro argomento che ha affascinato i direttori del personale presenti è stato il tema del salario minimo trattato dalla

direttiva emessa il 4 ottobre scorso con le sue implicazioni concrete in materia di appalti e di esternalizzazioni. Interessanti, infine, gli spunti sulla normativa europea e italiana concernente il cosiddetto work-life balance, tema sempre più centrale. Sono stati illustrati anche alcuni esempi concreti di politiche aziendali di attuazione del work-life balance utile anche per favorire un più ampio sviluppo del lavoro femminile, nonché cenni su gender balance e la defiscalizzazione connessa.

Un mercato che evolve

L'incontro del 18 ottobre a Torino fa parte di una serie di appuntamenti durante i quali Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta si apre al confronto con gli altri soggetti che si occupano, sul territorio, del lavoro e della sua trasformazione, dando un taglio molto concreto ai convegni organizzati. Già il 9 giugno, ad esempio, si era trattato "L'impatto dello smart working e innovazione dei modelli organizzativi nella gestione delle risorse umane", coinvolgendo i direttori del personale, i consulenti del lavoro e i rappresentanti dei datori di lavoro (Confcommercio). Tale metodologia di lavoro sta consentendo a Manageritalia di essere riconosciuta da tutti quale soggetto qualificato e sta diventando punto di riferimento anche per le istituzioni. ■

IL RAPPORTO DEI MANAGER CON GLI INVESTIMENTI PRIVATI

Un'indagine esclusiva, presentata quest'anno alle istituzioni in occasione del Mese dell'educazione finanziaria, inquadra cultura, propensione e vissuto dei manager italiani in relazione a investimenti e finanza

QUAL È il rapporto dei manager associati con il mondo finanziario? Questo l'obiettivo della ricerca "Manager & Investimenti" effettuata circa un anno fa da Euromedia Research su un campione di circa 700 manager – dirigenti, quadri, executive professional e pensionati – associati a Manageritalia. Un'analisi stimolata dal Mese dell'educazione finanziaria dell'ottobre 2021, presentata quest'anno nella stessa occasione, da cui emerge un quadro complessivo del loro livello di cultura, di propensione e di vissuto sui temi finanziari e sul mondo degli investimenti. Un quadro che, a quel tempo, aveva visto gli effetti sui mercati finanziari della pandemia, ma non quelli della guerra.

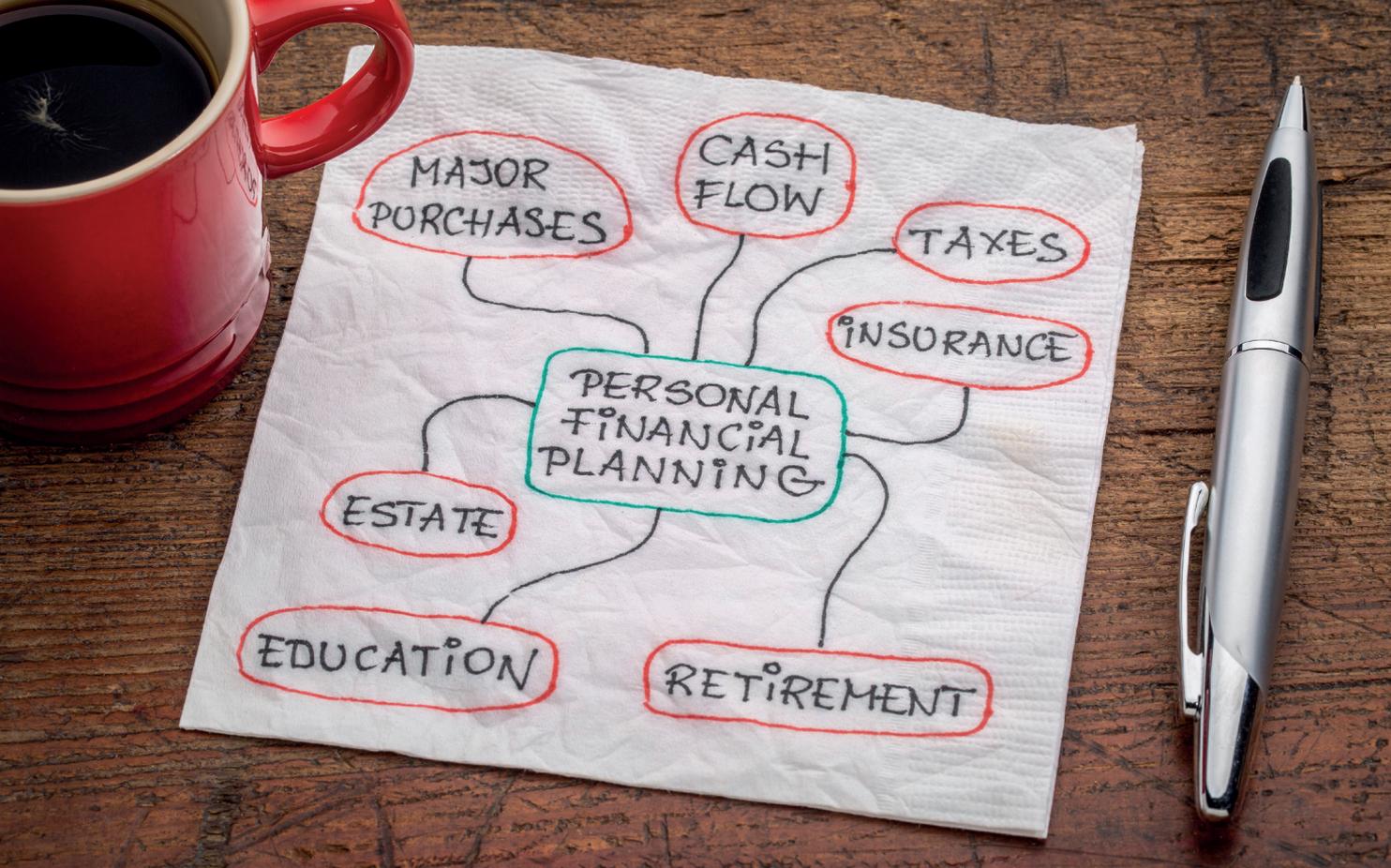
Soddisfazione per le proprie finanze

Partiamo dalla soddisfazione per la propria situazione finanziaria,

positiva per ben l'82,4% del campione grazie a un buon livello di reddito e di possibilità, per il 22% anche dal fatto che sanno come gestire le proprie finanze e per il 4% dall'abilità nell'imparare dagli errori del passato. Tra gli insoddisfatti, nel 17,2% dei casi, prevalgono motivazioni di reddito non apprezzabile (soprattutto tra i pensionati, 40%, e gli executive professional, 55%) e ammissione di incapacità a gestire le proprie finanze (14%). Ci sono poi anche quelli che non hanno fatto investimenti: sono l'8,9%, di cui il 42,9% risiede al Sud e isole.

Investimenti preferiti e fatti

E come investirebbero oggi, avendo un eccesso di liquidità? Prevale l'investimento in prodotti bancari e finanziari (55%), a seguire quello in prodotti assicurativi (12,1%) e previdenziali (11,3%). Uno su dieci (10,7%) dice che non investirebbe comunque la propria liquidità.



Guardando invece agli investimenti fatti negli ultimi cinque anni, prevalgono: fondi comuni (47,9%, 58% tra i pensionati), azioni (40%, 55% tra gli under 35), prodotti assicurativi (34,6%). A seguire, tra i più gettonati: obbligazioni (19,3%), piani individuali di risparmio (17,2%), piani individuali pensionistici (16%, 55,3% tra gli under 35) e titoli di stato (14,8%).

Professionisti o fai da te

Come vengono fatti gli investimenti? Il 73% si è rivolto a professionisti (consulenti finanziari 37,8%, banca 33% o conoscente esperto del settore 3%), mentre il 24,4% se ne è occupato personalmente. La scelta dell'investimento è stata comunque principalmente costruita su consiglio dei professionisti (37,8%), basandosi

su rischio e rendimento (31,7%) o sulle finalità e politiche di investimento del gestore (19,6%).

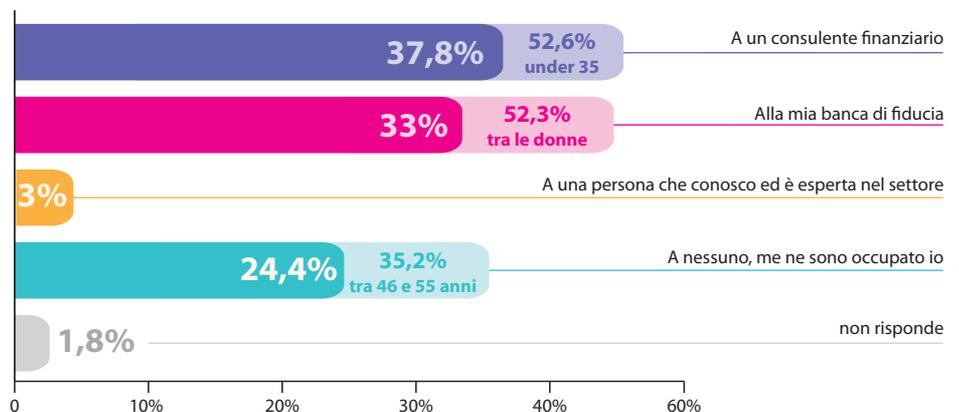
Interesse per mondo e informazione della finanza

L'81,6% è molto o abbastanza in-

teressato e coinvolto dai temi e gli argomenti del mondo finanziario. A fronte di un mercato finanziario in continua evoluzione, invece, ben il 76,1% è interessato ad avere maggiori informazioni sull'evoluzione e sulle caratteri-

Professionisti o fai da te

A chi si è rivolto per fare i suoi investimenti?

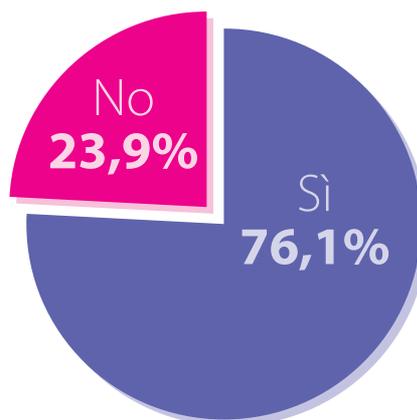


Fonte: Euromedia Research

stiche dei diversi prodotti finanziari. Su tutto prevalgono prodotti quali azioni italiane ed estere (38,3%), fondi comuni d'investimento (35,9%) e, a seguire, i restanti principali prodotti finanziari, segnalando che il 23,2% (87,3% tra gli under 35) è interessato a criptovalute e blockchain, il 10% a strumenti derivati e il 4,1% agli hedge fund.

L'informazione attuale, che spesso non basta, viene invece acquisita soprattutto attraverso il consulente finanziario (49,3%), online sui siti di investimento (36,3%), attraverso la banca (33,9%) e/o le riviste di settore (33,2%). Interessa al 76,9% del campione avere anche approfondimenti su diverse tipologie di rischio finanziario e su propensione, coperture e misurazione del rischio.

Interesse per mondo e informazione della finanza

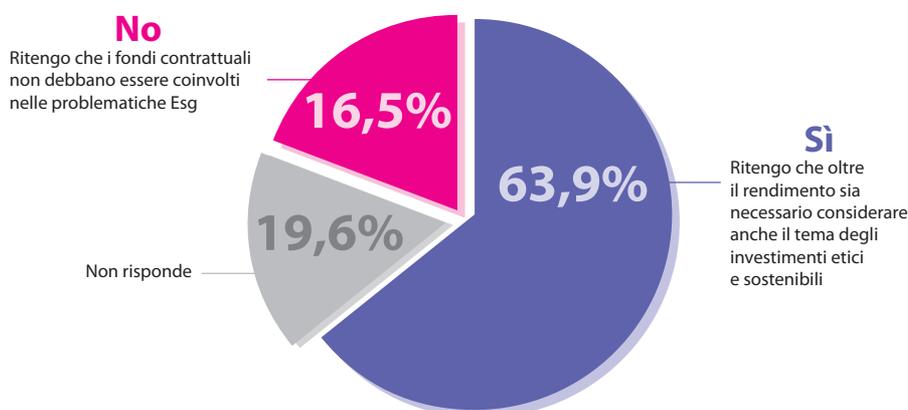


In considerazione del fatto che il mercato finanziario è in continua evoluzione, lei è interessato ad avere maggiori informazioni sull'evoluzione e sulle caratteristiche dei diversi prodotti finanziari?

Fonte: Euromedia Research

Investimenti e sostenibilità

Crede che i suoi fondi contrattuali di previdenza integrativa (Mario Negri e Antonio Patore) debbano tenere in considerazione i fattori Esg nel prendere le proprie decisioni di investimento?



Fonte: Euromedia Research

Investimenti e sostenibilità

La sostenibilità è, in termini di conoscenza e realizzazione, non troppo vicina per i nostri manager. Infatti, il 71,5% degli intervistati afferma di essere informato

circa gli obiettivi e le tematiche Esg (Environmental, social, governance), ma solo il 6% lo è molto, il 34,6% lo è abbastanza e il 39,1% lo è poco.

Solo il 61,5% (21,6% molto) crede che la finanza possa essere un fattore trainante per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile previsti dai 17 goals dell'Agenda Onu per il 2030. Non stupisce quindi che i rischi e i fattori di sostenibilità Esg siano stati considerati sino ad oggi nelle scelte d'investimento solo dal 27% dei manager, anche se il 60,2% dice che ne terrà maggiormente conto; a riprova di questo, il 63,9% degli intervistati dice che i fondi contrattuali (Mario Negri e Antonio Pastore) devono, oltre al rendimento, considerare anche il tema degli investimenti etici e sostenibili.

COME
FARE
FUTURO

fmt.live studio

Il futuro in presa diretta



DI CHE
TENDENZA
SEI?

20

30

30

30 TREND
PER IL
2030

IL FUTURO
È GIÀ
ARRIVATO
VIVILO IN
ANTEPRIMA

30

MEET
DIGITAL
CULTURE
CENTER
MILANO

15/12/22
16.30/
19.00

Come vivremo, lavoreremo e faremo affari nel 2030?
Per il 30° evento del ciclo Future Management Tools va in scena un'edizione speciale. Parleremo del secolo delle macchine, del nuovo (dis)ordine mondiale, della normalità improvvisa e, ovviamente, dei 30 trend che segneranno il nostro futuro con la presentazione del nuovo libro di Thomas Bialas *30 trend per il 2030*. 15 dicembre. Il futuro tutto in un giorno. Chi c'è ci sarà.

Ci troviamo a Milano per andare a spasso nel futuro con Luca De Biase, Thomas Bialas e i guest speaker Loretta Napoleoni, Gerd Leonhard, Demostenes Floros e Darrell Bricker.



Per partecipare:
bit.ly/fmt_30trend2030

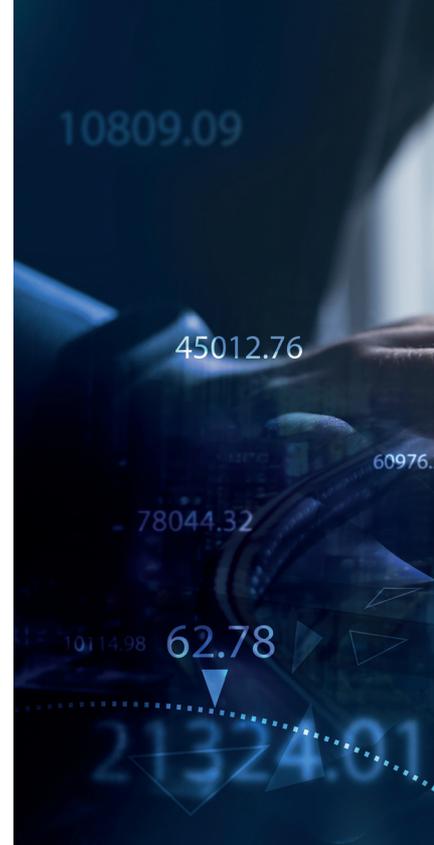
 cfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

L'EDUCAZIONE FINANZIARIA È UN MUST

A Roma e a Milano riflettori puntati sull'importanza di una maggiore conoscenza e consapevolezza in tema di investimenti. Per i singoli, manager e non, ma anche per il sistema Paese

«**L**A CRESCITA dell'educazione finanziaria degli italiani è determinante per lo sviluppo di un sistema e mercato finanziario maturo che permetta al Paese di mettere a frutto della collettività l'enorme risparmio privato. Certo, servono anche upgrade da parte degli operatori finanziari e di quelli istituzionali per creare un rapporto virtuoso che supporti lo sviluppo del Paese a livello economico e, quindi, anche sociale. Questo il senso dell'impegno della nostra Organizzazione nel supportare l'azione, non solo nell'ormai classico appuntamento del mese di ottobre, per lo sviluppo di una maggiore educazione finanziaria». Così **Antonella Portalupi**, vicepresidente Manageritalia, ha aperto il secondo appuntamento dedicato a Manager e Investimenti, tenutosi a Milano il 26 ottobre, che ha seguito quello di Roma del 5 ottobre.

Gli incontri, organizzati all'interno delle iniziative per il Mese dell'educazione finanziaria, sono stati l'occasione per fare informazione



su un tema spesso considerato di nicchia: «Non tutti i manager nostri associati» ha detto il presidente di Manageritalia Lombardia, **Paolo Scarpa** «sono esperti di finanza e investimenti. Questo incontro, a cura del nostro gruppo di lavoro Educazione finanziaria, guarda anche a loro e alle loro esigenze di avere supporto per aumentare l'informazione, l'educazione e la cultura finanziaria». Informazione, educazione e cultura che, secondo **Roberto Saliola**, presidente di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria, risultano ancora più importanti, visto il periodo che stiamo vivendo: «Abbiamo paura della guerra, della recessione, dell'inflazione... e tutte le informazioni che riceviamo, su questi e altri argomenti, sono tarate e mediate da una comunicazione politica; in questi incontri lasceremo da parte il taglio politico, così da avere nuovi spunti e orizzonti».



Dati a confronto

Entrambi i meeting, moderati dal giornalista del *Sole 24 Ore* **Marco lo Conte**, hanno coinvolto esperti e rappresentanti delle istituzioni: partendo dall'indagine svolta da Euromedia Research su un campione di 700 manager associati a Manageritalia (vedi pagina 20), si è cercato di fare il punto su cultura, propensione e vissuto dei manager italiani in relazione agli investimenti e alla finanza.

L'indagine, presentata nell'occasione dal ceo **Antonella Ghisleri**, mostra manager generalmente soddisfatti della propria situazione finanziaria, seppure migliorabile, ma anche fortemente interessati ad aumentare l'educazione, la conoscenza e la consulenza professionale; c'è anche chi si sente sicuro di agire in autonomia, soprattutto tra i più giovani.

Nel confronto tra l'indagine sui manager e quella sugli italiani

svolto da Consob (presentato a Milano da **Daniela Costa**, senior economist, consigliere ufficio studi economici Consob, e a Roma da **Antonella Linciano**, Phd Consob, responsabile divisione studi, rappresentante nel comitato nazionale per l'educazione finanziaria) emerge che il 31% degli italiani agisce in ambito finanziario, contro il 24% dei manager, e che solo il 28% degli italiani si avvale di supporto professionale, contro il 71% dei manager. In tema di finanza sostenibile, ne conosce il significato il 37% degli italiani, contro l'80% dei manager, che nel 64% dei casi vuole che i propri investimenti nei fondi contrattuali rispettino questi parametri.

Nel commentare i dati, Linciano ha evidenziato come la tendenza al "fai da te" o alla consultazione informale (familiari, amici, colleghi) nella gestione attiva del proprio risparmio si traduca in comporta-

La tendenza al "fai da te" o alla consultazione informale (familiari, amici, colleghi) nella gestione attiva del proprio risparmio si traduce in comportamenti spesso imprevedibili

menti spesso imprevedibili e che evidenziano, in senso lato, una scarsa pianificazione dei propri obiettivi di vita. Tendenza evidenziata anche da Costa, che ha affermato: «È fondamentale affidarsi ai consulenti per evitare rischi o danni di un investimento fatto velocemente ed emotivamente». Le ha fatto eco **Francesco Previtera**, responsabile studi e ricerche Banco BPM, che ha detto: «Discriminanti, nei comportamenti di investimento, sono il tempo, l'età e la famiglia.

Il giovane che deve crearsi un patrimonio, chi ha poco tempo per informarsi e chi ha famiglia, magari con figli piccoli, tende a non investire o investire meno. Chi invece è già avanti con l'età e con una situazione finanziaria stabile è più propenso».

Investimenti e tutele

Agli appuntamenti ha partecipato anche Banca d'Italia, nelle persone

L'educazione finanziaria può sostenerci nel quotidiano e in tutti i percorsi di vita. Va quindi valorizzata e messa a disposizione di tutti, soprattutto delle donne che, nonostante gestiscano l'economia familiare, sono a torto escluse dalle decisioni finanziarie, generalmente affidate agli uomini

di **Marilisa Guida** (titolare di divisione presso il Servizio Educazione Finanziaria) e **Alessandra Mori** (dirigente Banca d'Italia, referente Educazione finanziaria Milano).

Entrambe hanno presentato un excursus sul delicato tema delle tutele per gli investitori e delle attività messe in campo da Banca d'Italia in questo senso. Mori ha affermato che «la tutela degli inve-

stitori parte dall'educazione finanziaria. Banca d'Italia sviluppa per questo tanti progetti, anche verso i più giovani: ci auspichiamo che l'educazione finanziaria parta fin dai bambini, per diventare una commodity».

Anche Guida ha sottolineato come la cultura finanziaria sia fondamentale «per orientarsi in quello che appare un vero e proprio marasma, per avere quanto meno dei punti di riferimento». Ha poi evidenziato le insidie delle criptovalute, che non sono in questo momento coperte da tutele per gli investitori.

L'educazione finanziaria deve essere per tutti

Non solo manager, esperti e appassionati del tema: secondo i relatori, la chiave di volta è coinvolgere tutta la popolazione: «L'educazione finanziaria può sostenerci nel quotidiano e in tutti i percorsi di vita. Va quindi valorizzata e messa a disposizione di tutti, soprattutto delle donne che, nonostante gestiscano l'economia familiare, sono a torto escluse dalle decisioni finanziarie, generalmente affidate agli uomini», ha affermato **Diana De Marchi**, consigliera delegata Lavoro e Politiche sociali Città Metropolitana di Milano. Anche **Giorgio Venturini**, docente del Dipartimento di Accounting dell'Università Bocconi e coordinatore del Reflection Group Esg di Aidc, ha insistito sull'importanza di fare

cultura: «Per investire, qualunque sia la nostra professione, sono fondamentali l'istruzione e la conoscenza e, in questo senso, l'iniziativa di Manageritalia è estremamente utile e opportuna».

Un'azione formativa quanto mai necessaria, che però, secondo **Elda Nogarotto** (policy officer Ufficio IV - Direzione V del Dipartimento del Tesoro Mef) «deve prevedere canali di comunicazione adeguati e promuovere iniziative e contenuti chiari. Il focus, poi, dovrebbe spostarsi sulle sfide della digitalizzazione nel mondo degli investimenti e sull'innovazione sostenibile». Simile l'intervento di **Emmanuel Conte**, assessore al Bilancio del Comune di Milano: «Dedicare un mese all'educazione finanziaria è un'ottima iniziativa perché aiuta cultura e consapevolezza su un tema considerato di nicchia. E invece deve essere fatto conoscere a tutti, anche utilizzando messaggi diversi a seconda dei diversi segmenti della popolazione in ragione di cultura e capacità d'investimento».

Più educazione finanziaria, più benessere per il Paese

L'educazione finanziaria, quindi, fa bene a ciascuno di noi. Ma è fondamentale anche per il benessere del Paese: «Investire in un modo o in un altro può fare la differenza. Le scelte dei singoli individui possono realmente cambiare gli equilibri finanziari. Il risparmiatore è dunque un attore di scelte, anche

UNO SGUARDO AL RAPPORTO MANAGER E FINANZA

La parola a Tiziana Vallone, vicepresidente Manageritalia Lombardia e coordinatrice del gruppo di lavoro Educazione finanziaria



Tiziana Vallone, vicepresidente Manageritalia Lombardia.

Che bilancio emerge dalle iniziative sviluppate su Roma e Milano e trasmesse online nel Mese dell'educazione finanziaria?

«Questo è il quinto anno in cui il Mef, con il comitato Edufin, presieduto dalla professoressa Annamaria Lusardi, propone il mese di ottobre per l'educazione finanziaria. Noi di Manageritalia partecipiamo a questa iniziativa già da tre anni, con appositi eventi e interventi, perché crediamo nel valore sociale e nell'importanza per i nostri associati di una migliore consapevolezza nelle scelte finanziarie e previdenziali. Il bilancio è molto soddisfacente, sia per l'interesse riscontrato da parte dei nostri associati sia per il coinvolgimento delle istituzioni ai nostri eventi, in particolare con Banca di Italia e Consob, con cui è iniziata una collaborazione su questi temi».

Come legge, tra le righe, il rapporto e il vissuto dei manager con la finanza?

«Dalla nostra ricerca emerge chiaramente che il livello di conoscenza in ambito finanziario dei nostri manager è decisamente più elevato rispetto a quanto emerge dal "Rapporto Consob sulle scelte di investimento delle famiglie italiane". Il gap è consistente: il campione Manageritalia, infatti, investe nell'86% dei casi, contro un 34% delle famiglie italiane rilevate da Consob; inoltre, il 73% del nostro

campione si rivolge a professionisti, mentre il campione Consob rileva solo un 28% di famiglie che effettuano investimenti supportati da esperti».

Le tante istituzioni incontrate in questo mese nei nostri due eventi, cosa hanno tratto dall'indagine sui manager?

«C'è sicuramente un interesse per il nostro universo, che appare più evoluto nelle scelte e con una migliore consapevolezza. Tuttavia, più volte è emerso un punto di attenzione da non trascurare, quello dell'*overconfidence*, che potrebbe comportare dei margini di rischio se non accompagnata da un'adeguata educazione finanziaria».

E dall'impegno di Manageritalia per aumentare l'educazione finanziaria dei manager, ma anche, magari anche con il loro aiuto, di tutti gli italiani?

«Credo che sia emersa la rilevanza di questo tema: gli investitori dovrebbero saper valutare correttamente il rapporto tra rischio e rendimento delle loro scelte, valutando anche strategie di investimento alternative. Manageritalia proseguirà nell'impegno sul tema dell'educazione finanziaria con iniziative che potranno essere aperte anche ai non associati, questo perché siamo certi dell'impatto che potranno avere anche sullo sviluppo del nostro Paese». ■

morali», ha affermato **Flavio Carboni**, professore presso la Pontificia Università Lateranense, docente in Tecniche di progettazione dei finanziamenti e fondi europei per l'Innovazione.

Carlo Altomonte (professore di Politica economica europea dell'Università Bocconi) è invece intervenuto sul tema della collaborazione: «Le transizioni digitali, green e l'indipendenza dal gas russo richiedono nei prossimi anni investimenti importanti che non possono essere sostenuti solo dai fondi pubblici. Serve, quindi, una sinergia tra pubblico e privato per cui l'educazione finanziaria è fon-

damentale». Gli ha fatto eco **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia: «Come ha detto il professor Altomonte, bisogna lavorare sulla collaborazione pubblico-privato anche mettendo in comune le competenze».

Infine, per **Maria Letizia Giorgetti**, professore associato di Economia applicata presso l'Università Statale, dobbiamo considerare che esiste una discrasia tra i tempi di ritorno della finanza e dell'economia reale, accentuata in questo momento di estrema emergenza: «C'è stata negli ultimi anni una sorta di finanziarizzazione dell'economia reale. La finanza può e deve accompagnare

la crescita delle nostre imprese. Si sta ora cercando di incentivare la riscoperta delle filiere per coinvolgere nella crescita le pmi, vero tessuto economico del nostro Paese». Gli incontri si sono conclusi con un commento da parte di **Tiziana Vallone**, vicepresidente Manageritalia Lombardia e responsabile gruppo Financial literacy di Manageritalia: «Questi appuntamenti sono perfettamente in linea con lo scopo di "Ottobre finanziario 2022: costruisci oggi quello che conta per il tuo futuro". L'obiettivo è portare l'educazione finanziaria a tutti e a tutti i livelli, sia individuale che collettivo». ■



CONVENZIONE
DIRETTA

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapide



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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

LA FORMULA “SEGRETA” DELLA PERFORMANCE

RICORDO ancora una mattina di 25 anni fa, quando un collega senior in una nota società di consulenza segnò su una flip-chart una semplice formula: $P = M \times S$.

Ovvero, la performance (P) delle persone è funzione della motivazione (M), moltiplicata per le competenze (S - skill). Per migliorare i risultati, il management deve agire su due fattori: motivazione e competenze delle persone, ricor-

dando che i risultati non ne sono semplicemente la somma: se manca uno dei due fattori (o è molto debole) il risultato è fortemente limitato. In altre parole, grande competenza ma scarso impegno non porta a risultati individuali apprezzabili (e viceversa).

Nelle organizzazioni la formula deve essere integrata con un terzo fattore fondamentale: la collaborazione. La performance di un'organizzazione è la sommatoria delle performance degli individui moltiplicata

Collaborazione, motivazione e competenze: tre ingredienti fondamentali che ogni azienda deve ricordare sempre per ottenere risultati positivi e duraturi nel tempo

Stefano de Paolis

managing director Hoppecke Italia



per la loro collaborazione (C): $P = \text{somma di } M(i) \times S(i) \times C$. Anche in questo caso, risultati eccellenti di singoli individui che non collaborano non portano a risultati positivi delle organizzazioni: ciò vale nei team di lavoro (reparti, funzioni e team di progetto...) e business unit o organizzazioni intere.

Questi tre fattori chiave sono esplicitati sinteticamente nella semplice formula $P = M \times S \times C$,

La collaborazione è fondamentale, in particolare in attività, processi e progetti aziendali caratterizzati da interfunzionalità/multidisciplinarietà e frammentarietà e in contesti in frequente o continuo cambiamento e apprendimento

che aiuta dirigenti e quadri a indirizzare le scelte secondo i principi e le leve organizzative fondamentali per il successo delle aziende. La necessità di aumentare la produttività del sistema Paese, in particolare nelle organizzazioni, negli enti pubblici e nelle aziende di servizi, e la crescente automazione dei processi amministrativi e pro-

duttivi, deve spingere a interrogarsi continuamente su come sviluppare le competenze (know-how), come aumentare la motivazione delle risorse e come favorire un clima di collaborazione interna e con gli stakeholder (clienti, fornitori, amministrazioni e servizi locali...).

Una cultura aziendale orientata all'autorità e al controllo diviene sempre meno funzionale in un contesto sociale e organizzativo evoluto e complesso, impattato da moderni strumenti e forme di lavoro (si pensi, ad esempio, allo smart working), caratterizzato da filiere globali specializzate e dalle nuove modalità di comunicazione e relativi tempi di risposta attesi.

I tempi del miglioramento

Processi e meccanismi organizzativi, come ad esempio le strutture e le gerarchie, i criteri di carriera, i sistemi di incentivazione, le regole di recruiting e i percorsi di formazione da una parte e i comportamenti informali (leadership, autorevolezza, educazione...) dall'altra, forgiato nel tempo le organizzazioni, con effetti sui livelli di motivazione, collaborazione e competenze.

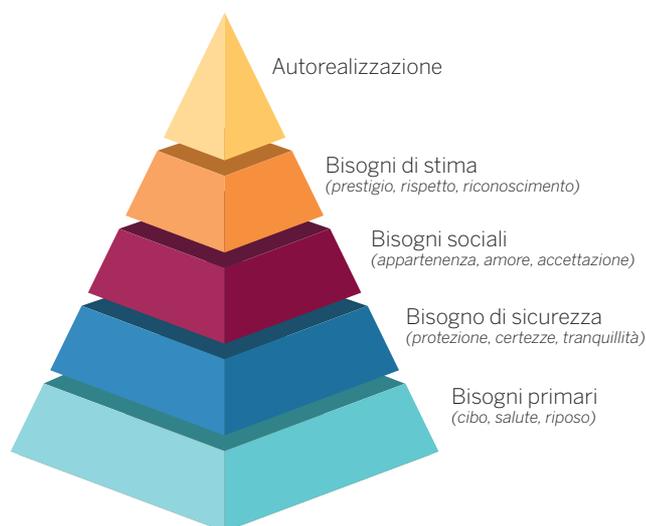
Processi e meccanismi organizzativi strutturati possono essere "disegnati" o modificati a tavolino in tempi programmabili, per essere poi implementati. I comportamenti informali sono in-

fluenzati dai fattori precedenti e dalle preferenze individuali ed evolvono in tempi incerti. Migliorare competenze complesse, come ad esempio skill attitudinali o competenze specialistiche, richiede tempo, anche anni, e l'accumulo di esperienza diretta l'inserimento di risorse dall'esterno. Migliorare collaborazione e motivazione può essere ottenuto nel medio-breve termine, guadagnando tempo per agire anche sullo sviluppo delle competenze.

Puntare alla collaborazione

La collaborazione è fondamentale, in particolare in attività, processi e progetti aziendali caratterizzati da interfunzionalità/multidisciplinarietà e frammentarietà e in contesti in frequente o continuo cambiamento e apprendimento, oggi sempre più diffusi. Creare un clima aziendale che rafforzi la collaborazione fra colleghi coinvolge fattori fortemente culturali, doti di leadership e autorevolezza dei manager e altri aspetti soft come le occasioni di confronto costruttivo ed eventi di socializzazione fra colleghi. Esistono inoltre meccanismi specifici, come l'analisi e la condivisione di obiettivi complessivi, la definizione di premi e bonus legati al raggiungimento di obiettivi condivisi e la definizione e la chiarezza dei ruoli in azienda e nei team di progetto per ridurre i rischi di conflitto.

Piramide di Maslow



Agire sulla motivazione

I driver motivazionali delle persone sono vari e un approfondimento aprirebbe un mondo sempre nuovo sulla psiche umana. Tuttavia, possono essere ricondotti al modello di Maslow (vedi immagine), che individua una struttura piramidale di bisogni degli individui, tipicamente soddisfatti in sequenza e riconducibili ad aspetti economici e di status. Il modello identifica bisogni primari, come quelli fisiologici e di sicurezza, e bisogni evoluti, come l'appartenenza, il riconoscimento/stima e l'auto-realizzazione.

Si può agire sulla motivazione degli individui in tempi rapidi, sia attraverso comportamenti informali, ad esempio da parte dei responsabili, sia attraverso misure specifiche di incentivazione, come il riconoscimento di premi personali legati a obiettivi. Nel medio-lungo periodo contribuiscono alla motivazione una cultura organiz-

zativa orientata al rispetto e alla meritocrazia, con criteri trasparenti di carriera, un'attenzione alle persone con stimoli positivi, il coinvolgimento, la condivisione top-down di informazioni e l'ascolto. La creazione, anche all'esterno, di un'immagine positiva dell'azienda e la comunicazione dei suoi scopi "alti", con una visione orientata a tutti gli stakeholder, favorisce la motivazione delle persone che vi lavorano.

Sviluppare le competenze

Tempi e modi per migliorare le competenze in azienda sono diversi: competenze e conoscenze specifiche possono essere acquisite con la partecipazione a corsi di formazione, altre competenze più complesse, ad esempio l'orientamento al cliente, il problem solving, le capacità comunicative – caratteristiche più vicine ad attitudini personali – richiedono tempo ed esperienza e la progettazione di percorsi di carriera interfunziona-

li. In fasi di cambiamento, durante riorganizzazioni o ristrutturazioni aziendali, l'organizzazione si può orientare anche alla selezione di nuovi ruoli e alla sostituzione di manager e dipendenti con profili più adeguati. Naturalmente, per migliorare i risultati, oltre che agire sul capitale umano usando le leve della motivazione, delle competenze e della collaborazione, si deve agire sul capitale tecnologico attraverso investimenti su processi amministrativi e strumenti informatici, digitali, informativi e, nelle realtà industriali, sui processi produttivi e sul capitale fisso. Tuttavia, in prima battuta, risorse e strumenti già disponibili devono essere utilizzati al meglio, e saranno persone competenti, se motivate e collaborative, a suggerire miglioramenti e investimenti da valutare. Gli individui sono più motivati in contesti di lavoro collaborativi e se ciò li aiuta a raggiungere i loro obiettivi. Inoltre, con il confronto e lo scambio di esperienze e idee, si sviluppano competenze: collaborazione, motivazione e competenze sono fortemente sinergiche, rafforzandosi reciprocamente in un circolo virtuoso. Ecco perché in tutti i casi di successo questi tre ingredienti non mancano mai e, anzi, una volta messa a punto su queste basi, la "macchina organizzativa" consente di ottenere risultati positivi duraturi e non immediatamente replicabili dai concorrenti. ■

PUBBLICO E PRIVATO COLLABORANO BENE GRAZIE AL MANAGEMENT



Sebastiano Di Stefano, cfo e project manager presso Parco scientifico e tecnologico della Sicilia.

Partiamo oggi con un viaggio nell'altro lato del management, quello dei quadri, o middle manager che dir si voglia. Lo facciamo dando voce via via ad alcuni di loro, protagonisti di storie fuori dall'ordinario. Partiamo con Sebastiano Di Stefano, cfo e project manager presso Parco scientifico e tecnologico della Sicilia e associato a Manageritalia Sicilia, che racconta il ruolo del middle manager, oggi e in prospettiva, nelle realtà a cavallo tra pubblico e privato

Sei manager, cfo, in una struttura pubblica al Sud. Com'è?

«Diverso! Il Parco scientifico e tecnologico della Sicilia rientra tra le realtà controllate dall'amministrazione pubblica (le cosiddette società partecipate), con un'attività finalizzata allo sviluppo dell'economia locale attraverso l'innovazione, il trasferimento tecnologico e l'internazionalizzazione. Queste strutture vengono finanziate attraverso fondi europei che sostengono in modo selettivo e competitivo le migliori progettualità: si trovano quindi nella

scomoda posizione di dover competere a livello di efficacia ed efficienza con strutture private e pubbliche, avendo il livello di controllo e le procedure proprie delle amministrazioni pubbliche, senza godere però di un finanziamento con fondo ordinario di cui queste ultime beneficiano.

Quali capacità manageriali deve possedere un cfo in una struttura di questo tipo?

«Deve avere le skill manageriali di un cfo di una qualsiasi struttura privata che compete sul mercato,



ma sobbarcarsi anche gli adempimenti e i controlli di una società controllata da un'amministrazione pubblica: sono quasi tutti i controlli richiesti alle società quotate, che però hanno strutture e personale amministrativo di dimensioni ben diverse».

Di fatto voi agite a supporto dell'economia locale per finanziare e aiutare le aziende a crescere, giusto?

«Le attività del Parco scientifico e tecnologico della Sicilia partono da una base di ricerca e sviluppo e sono finalizzate all'industrializzazione dei risultati della ricerca, a iniziative di promozione dell'innovazione, al trasferimento tecnologico, all'alta formazione e addestramento specialistico, assistenza alle pmi e alle startup innovative, attrazione d'investimenti e di nuove aziende ad alto contenuto tecnologico, supporto all'internazionalizzazione delle pmi. Il nostro core business è quello

dell'innovazione utile alla crescita dell'economia locale».

Quali le caratteristiche core per svolgere al meglio la tua professione?

«Sicuramente una visione chiara del contesto europeo: conoscenza dei settori e dei programmi europei di finanziamento per lo sviluppo regionale. Poi conoscenza del tessuto produttivo locale, nonché delle potenzialità delle università e dei centri di ricerca che insistono sul territorio. Infine, capacità di redigere progetti finanziabili e realizzabili, scegliendo gli strumenti finanziari e i partner nel modo più corretto e gestendo poi procedure e partner in modo estremamente manageriale».

La sinergia pubblico/privato è il quid della vostra attività. Si può fare? Come?

«Selezionando i privati che hanno una *vision* di sviluppo locale: per

chi lavora nel pubblico è un dovere istituzionale, ma non sono molti gli imprenditori privati con una visione e una comprensione dell'agire in contesti collaborativi. Bisogna quindi selezionare le strutture private da coinvolgere nei progetti in maniera molto attenta. La collaborazione tra pubblico e privato non è così semplice, in quanto si parte da obiettivi molto diversi e trovare i punti di convergenza non è facile. Solo un management forte e autorevole permette a queste strutture di trovare e mantenere quel punto di equili-

«Il Parco scientifico e tecnologico della Sicilia è una realtà controllata dall'amministrazione pubblica, con un'attività finalizzata allo sviluppo dell'economia locale attraverso l'innovazione, il trasferimento tecnologico e l'internazionalizzazione. È finanziato attraverso fondi europei che sostengono in modo selettivo e competitivo le migliori progettualità»

brio che consente le più fruttuose collaborazioni, che poi sono quelle che creano maggior valore aggiunto sociale».

Tu sei un quadro. Come vedi il ruolo del middle management oggi e in prospettiva?

«Sappiamo bene che nelle realtà pubbliche con struttura societaria di diritto privato si creano delle rivalità poco costruttive tra amministratori (che spesso agiscono di fatto anche da dirigenti, senza averne sempre le competenze) e dirigenti, con i primi che tendono

«Il ruolo del manager nella pubblica amministrazione sta progressivamente passando dal dirigente-custode della correttezza delle procedure e degli adempimenti formali a un dirigente-manager che deve organizzare la struttura in modo efficiente ed efficace»

spesso a comprimere le attività dei secondi. In questo contesto, ai quadri viene richiesto di colmare il vuoto operativo che sistematicamente si crea a livello di "alta direzione". Il middle management in queste strutture costituisce la vera spina dorsale. Inoltre, le organizzazioni stanno assumendo sempre meno delle strutture gerarchiche. Pertanto, le soft skill che i quadri hanno imparato a maneggiare, per il particolare ruolo

che hanno sempre svolto tra l'alta direzione e la struttura operativa, oggi sono vere e proprie competenze chiave per far funzionare queste rinnovate organizzazioni».

Al Sud c'è spazio per i manager? Come, dove e cosa fare per ampliarlo?

«Tanto! Due ambiti di spazio ampliabili: uno pubblico e uno privato. Il ruolo del manager nel pubblico è legato al cambio di paradigma della pubblica amministrazione che sta avvenendo a livello nazionale. Stiamo progressivamente passando dal dirigente-custode della correttezza delle procedure e degli adempimenti formali a un dirigente-manager che deve organizzare la struttura in modo efficiente ed efficace, mirando a raggiungere gli obiettivi per cui la struttura pubblica è stata creata. Nel settore privato, invece, il punto è proprio quello di far comprendere il ruolo fondamentale e strategico dei manager nel "far accadere le cose". A livello sociale, con un tessuto prevalentemente di piccolissime imprese, artigiani, piccoli commercianti ecc., il ruolo e l'importanza dei manager non vengono compresi, in quanto non essenziali per strutture piccolissime con organizzazioni minime. Nel settore privato lo spazio per i manager può essere creato solo puntando alla crescita dimensionale delle imprese, che per crescere devono puntare sull'innovazione

e sull'internazionalizzazione delle proprie attività per intercettare mercati più grandi e ricchi».

Come è cambiato e sta cambiando il ruolo del middle manager oggi?

«Il ruolo del middle manager si sta avvicinando sempre più a quello del top manager e in moltissimi contesti l'inquadramento dirigenziale o da quadro è solo una questione di "costo del lavoro", svolgendo delle mansioni di fatto sovrapponibili. Per questa ragione il bagaglio di competenze del quadro deve essere, oggi più che mai, robusto e sovrapponibile a quello del dirigente: il middle manager, infatti, gioca un ruolo strategico fondamentale per la propria organizzazione e deve essere pronto a svolgere anche le mansioni più strettamente proprie del top manager, se gli viene richiesto. Addirittura, nelle nuove forme organizzative, meno gerarchiche e più flessibili, le mansioni di dirigente e quadro si confonderanno sempre di più e in modo crescente sarà una differenziazione "contrattuale", non operativa. Per evitare una strumentalizzazione dell'inquadramento da quadro ai soli fini di riduzione dei costi, l'unica soluzione è quella di trasferire questa figura all'interno del contratto dirigenziale, avvicinando i trattamenti economici tra le due tipologie di mansioni».

1899



1720



1600



1970



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, Cambiago (MI)

FineArt
by Di Mano in Mano

MIDDLE MANAGER ALLO SPECCHIO

La ricerca Quadrifor-Ebinter condotta da Doxa sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario ha approfondito la composizione di lavoratori e quadri del settore, per misurare il gender pay gap e l'impatto della trasformazione digitale

LA RICERCA avviata nel 2020 sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario condotta da Doxa e commissionata da Quadrifor, Istituto per lo sviluppo della formazione dei quadri del terziario, ed Ebinter, Ente bilaterale nazionale del terziario, ha riguardato tre aree di ricerca: una descrizione della popolazione di riferimento, per definire i profili di aziende, dipendenti e quadri che operano nel settore; un approfondimento delle tematiche di genere, per rilevare i numeri reali del gender pay gap nel comparto e formulare strategie efficaci di intervento; un'analisi degli effetti della digitalizzazione sui lavoratori del retail, in particolare sulla figura dell'addetto alle vendite, e dei bisogni formativi emersi durante la pandemia.

L'impatto della digitalizzazione sui quadri

Con l'avvento della pandemia, le aziende del terziario hanno accelerato la trasformazione digitale. Per alcune imprese si è trattato di ottimizzare gli sforzi organizzativi, per altre di attrezzarsi in

tempi rapidi per restare competitive sul mercato. I quadri, chiamati a coordinare gruppi di lavoro sempre più spesso a distanza, si sono trovati in prima linea nel dover gestire i cambiamenti organizzativi.

Il lavoro da remoto, in particolare, ha portato con sé alcune criticità: difficoltà sia nella gestione della motivazione dei collaboratori (34,3%) sia del personale e del management a garantire livelli stabili ed efficaci di comunicazione interna (32,3%); senso di isolamento manifestato dai collaboratori (31,3%) e percepito in prima persona (28,3%); carenza di competenze nell'utilizzo delle tecnologie a supporto dello smart working (20,3%); limitazioni legate all'utilizzo di connessione internet e/o telefonica da casa (19,7%) e, infine, limitazioni legate alla disponibilità di strumenti per il lavoro da remoto (14%).

Competenze da acquisire: 5 cluster

Rispetto alle competenze che i quadri ritengono di dover acquisire, l'indagine Doxa ha individuato cinque cluster:



► **strategy-oriented:** principalmente donne con titolo di studio elevato, hanno sviluppato competenze legate a comunicazione, pianificazione, amministrazione e strategia, avvertono il bisogno di essere aggiornate sulle frontiere tecnologiche e di avere capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo;

► **technology-oriented:** in prevalenza uomini over 45, sono ancora più spostati verso la necessità di avere una vision digitale e di essere aggiornati sulle frontiere tecnologiche del proprio settore, ma questo focus va di pari passo con l'attenzione per le performance del proprio staff;

► **all round view supporters:** è il cluster più trasversale. Sebbene ancora legato alla vision digitale e alle tecnologie, sente il bisogno di incrementare la propria sensibilità nel fiutare il cambiamento, immaginando nuovi scenari e an-

tipicando i bisogni dei potenziali clienti;

► **performance-oriented:** nutrono la profonda convinzione che il quadro, in un'ottica di digital transformation, dovrà in futuro non solo coinvolgere ma anche valorizzare i propri collaboratori nelle fasi di transizione e prestano grande attenzione all'aspetto più relazionale e di collaborazione;

► **valorization believers:** decisamente orientati verso la necessità di saper coinvolgere e valorizzare i propri collaboratori nelle fasi di transizione, più che alla performance dello staff guardano alla capacità di contribuire strategicamente all'analisi e alla riprogettazione dei processi.

Il nuovo ruolo "anfibo" dell'addetto alle vendite

Le restrizioni patite dai canali di vendita hanno accelerato alcune importanti innovazioni. Sono

Con l'avvento della pandemia, le aziende del terziario hanno accelerato la trasformazione digitale. Per alcune imprese si è trattato di ottimizzare gli sforzi organizzativi, per altre di attrezzarsi in tempi rapidi per restare competitive sul mercato

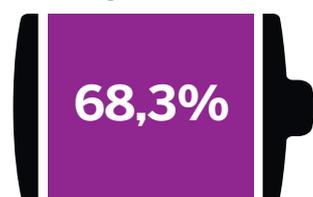
cambiate le modalità di acquisto e i consumi, facendo della personalizzazione del prodotto e della capacità di anticipare le tendenze i passaggi fondamentali da presidiare con il supporto del digitale. La metà del campione intervistato ha visto nelle limitazioni imposte dalla pandemia un'occasione per adottare dei cambiamenti. Il principale è stato il potenzia-

La formazione dei quadri

Corsi più implementati e frequentati



Percentuale di corsi seguiti online



Aspetti su cui i quadri del terziario sentono la necessità di maggiore preparazione



L'introduzione di grandi cambiamenti si è accompagnata alla necessità di una crescita professionale. Secondo i risultati dell'indagine, la scelta di formare i propri dipendenti è stata presa dal 47% delle imprese in cui lavorano i quadri intervistati

mento dell'e-commerce, tramite un sito dedicato: grazie al maggior ricorso alle tecnologie e alla consapevolezza maturata circa l'importanza di adottarle, il 66,2% dei quadri ha puntato sulla vendita online. Sempre sulla linea dell'innovazione tecnologica, al

secondo posto c'è il potenziamento della vendita tramite i social network (23,2%), seguito dal potenziamento dell'e-commerce tramite siti generalisti (17,9%) e dalla sua introduzione tramite sito dedicato (15,9%).

Le potenzialità della vendita online hanno tracciato un solco profondo: sia che svolga il suo lavoro come assistente online, sia che lo faccia nel punto vendita, il retailer deve conoscere entrambi i sistemi, integrare i processi e utilizzare le tecnologie digitali. In breve, è diventato una figura "anfibia", che opera tra il fisico e il digitale inglobando vecchie e nuove competenze.

Nuovi fabbisogni formativi

L'introduzione di grandi cambiamenti si è accompagnata alla necessità di una crescita professio-

nale. Secondo i risultati dell'indagine, la scelta di formare i propri dipendenti è stata presa dal 47% delle imprese in cui lavorano i quadri intervistati. I corsi di formazione si sono concentrati soprattutto su marketing (47,5%), customer care (44,7%), strategie di fidelizzazione cliente (36,2%) e social media management (34,8%).

Il 68,3% dei quadri intervistati ha seguito i corsi di formazione da remoto. Tuttavia, restano ampi aspetti su cui i middle manager del terziario sentono di aver bisogno di maggiore preparazione. Ai primi posti ci sono la capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo (36,3%), seguita dalla capacità di "fiutare" il cambiamento, immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei clienti (35,3%). Molto sentita è anche la necessità di essere costantemente aggiornati sulle nuove frontiere tecnologiche, acquisendo una vision digitale (34%). I quadri vorrebbero saper identificare Kpi efficaci per il lavoro del proprio team in modo da individuare i talenti digitali e i gap di competenze (23%) e saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento (22,3%). Più di un quadro su cinque nomina anche la necessità di rompere le barriere, fatte di pregiudizi e resistenze che potrebbero ostacolare cambiamenti necessari.

Resta significativo il gender pay gap

Le donne che lavorano nel settore terziario ricorrono più spesso al part-time e hanno minori possibilità di avanzamento di carriera, restando ancora in netta minoranza nel middle management. La conoscenza delle tecnologie ha assunto un ruolo decisivo nel processo di vendita e lo sviluppo di nuove competenze è diventata una necessità avvertita da tutti i quadri del settore, con il 66% delle aziende che ha reagito alle restrizioni puntando sull'e-commerce.

La distanza retributiva tra i due sessi appare ancora marcata, con significative differenze in base a titolo di studio, età, posizione geografica dell'azienda e settore di appartenenza. Tra coloro che hanno un contratto a tempo pieno, un titolo di studio elevato aumenta il divario tra la busta paga di uomini e donne, mentre non produce sostanziali differenze in caso di tempo parziale.

Le retribuzioni maschili del terziario a tempo pieno sono più alte in tutto il Centro-Nord, per avvicinarsi solo in Abruzzo e Campania. Il divario maggiore si registra nel settore dei servizi e tra coloro che aderiscono ai contratti collettivi nazionali di lavoro di Confcommercio e Federdistribuzione.

La differenziazione per genere è ancora più evidente tra i quadri.

Per le donne la crescita retributiva si arresta, infatti, nell'intervallo tra i 35 e i 44 anni, per gli uomini raggiunge l'apice tra i 45 e i 54 anni. Per le donne sembra esistere un rapporto diretto tra retribuzione e titolo di studio, con la prima che cresce tra quante sono in possesso di laurea o master. Per gli uomini, invece, non si riscontra un legame diretto tra i due elementi.

Varia anche la distribuzione geografica: le donne attive nel terziario guadagnano più degli uomini in Val d'Aosta e Basilicata, molto meno nella Provincia autonoma di Bolzano. Il divario tra generi è contenuto per i contratti inquadrati nel ccnl di Confcommercio, più significativo per quello di Federdistribuzione.

«Digitalizzazione, innovazione e competitività sono le sfide comuni che stanno coinvolgendo tutte le aziende, chiamate a ripensare competenze e capacità dei propri dipendenti e quadri» sottolinea **Rosetta Raso**, presidente di Quadrifor. «I cambiamenti in atto impongono a chi come noi osserva il sistema di approfondire le implicazioni lavorative, professionali e umane di questa trasformazione e di individuare i correttivi da apportare e le azioni da intraprendere, per accompagnare al meglio i lavoratori in questo percorso di auspicata ripartenza del Paese, unitamente alle aziende del settore».

Manageritalia promuove il ruolo e il contributo dei quadri, che associa dal 2003, allo sviluppo economico e sociale, offrendo rappresentanza istituzionale, valorizzazione e tutela verso la politica, le istituzioni e la società, servizi per la professione e la famiglia, network professionale e culturale.

Lo fa con un sistema di servizi ad alto valore aggiunto e soluzioni innovative che supportano il manager in tutti gli aspetti dell'attività professionale e personale. Con l'assistenza e la competenza delle nostre strutture presenti sul territorio e la partnership di prestigiosi professionisti.

Non solo servizi, ma anche la possibilità di interagire con gli oltre 38mila manager iscritti, di creare e realizzare progetti concreti, di vivere una vitale esperienza associativa e di networking.



<https://www.manageritalia.it/it/quadri>

«La ricerca evidenzia un gap salariale a danno delle donne ancora significativo, sebbene nel terziario distributivo sia leggermente inferiore a quel che caratterizza altri settori dell'economia», evidenzia **Marco Marroni**, presidente di Ebinter. «Bisogna superare lo stereotipo femminile che caratterizza alcune professioni e impedire che le donne cadano nella cosiddetta "segregazione occupazionale", spinte da un modello culturale che attribuisce solo a loro la cura dei figli, dei genitori anziani, della casa e di tutta la famiglia. È una battaglia culturale prima ancora che politica, che anche le parti sociali devono affrontare insieme». ■

Il campione esaminato dall'indagine ha coinvolto **407.929** lavoratori dipendenti, di cui **9.743** quadri. I risultati completi della ricerca sono disponibili qui:



<https://bit.ly/Evoluz-mondo-lavoro-terziario>

METAVERSO: PERCHÉ E COME ESSERCI

La parola d'ordine è connessione: fra persone, aziende, mercati, oltre i limiti dell'universo reale. Ma cos'è davvero questa nuova rivoluzione? Tutto quello che dovrebbero sapere i manager e le opportunità per startup visionarie

Valerio Pastore

ceo & founder di Tailor Ventures

L METAVERSO è un nuovo universo parallelo, virtuale e tridimensionale, in grado di unire la sfera fisica a quella digitale, grazie alla convergenza delle nuove tecnologie (blockchain, Ar, Vr, Ai e 5G) che stanno aprendo la porta al paradigma del web 3.0. La parola d'ordine, che come un big bang ha dato vita a questo mondo parallelo, è "connessione": fra persone, aziende, mercati, oltre i limiti dell'universo reale.

Metaverso oggi è già una realtà concreta: una vera e propria società virtuale, popolata dagli avatar di persone comuni, manager, artisti e di chiunque voglia vivere un'esistenza parallela in formato digitale. È possibile acquistare immobili, terreni, capi di abbigliamento e opere d'arte, scegliere il divano per il salotto, oppure le migliori scarpe da running, proprio come nel mondo reale. La sostanziale differenza è che si acquistano Nft (Non fungible token), ovvero oggetti virtuali fruibili anche sul Metaverso, oppure, grazie alla realtà aumentata, attraverso specifiche app (come

Dress X) utilizzabili da smartphone per indossare accessori o altri capi di abbigliamento. Oggetti che vengono generalmente acquistati in Ether, oppure nelle altre valute dei marketplace più popolari, come Mana per Decentraland, oppure Roblox su Robux e via dicendo. I numeri non lasciano dubbi sulle potenzialità dirompenti di questo mercato: nel 2021, le vendite da Nft hanno raggiunto i 25 miliardi di dollari, in forte crescita rispetto ai 94,9 milioni del 2020. Si stima che il Metaverso darà vita a un mercato globale da 800 miliardi di dollari entro il 2024 (Fonte Bloomberg). La curiosità? Entro il 2024 sarà il gaming a sfruttare al meglio l'opportunità del Metaverso, passando da un giro d'affari di 273 miliardi di dollari nel 2020 a circa 413 miliardi di dollari.

Cosa dovrebbero sapere i manager sul Metaverso?

Gli ultimi dati diffusi dal portale Key4Biz rivelano che oggi l'80% delle imprese italiane – considerando anche quelle medie e grandi – è interessato al web 3.0, la



nuova frontiera di internet che comprende Augmented reality (Ar), Virtual reality (Vr), Non fungible token (Nft), blockchain, intelligenza artificiale, Metaverso. Eppure, soltanto il 4% ha già avviato azioni concrete per utilizzarlo. E ancora: il 64% dichiara di essere in una fase di studio, il 7% ha invece un progetto pilota. Questi dati evidenziano che per entrare in modo incisivo nel Metaverso occorre una visione manageriale coraggiosa che porti anche a investire nella formazione e ricerca di figure professionali di nuova generazione esclusivamente dedicate alla gestione dei rapporti con i clienti-Avatar e alla comunicazione del prodotto attraverso le più innovative tecnologie e formati. Le offerte di lavoro da svolgere direttamente nel Metaverso si stanno moltiplicando, dando vita a nuove pro-

fessionalità ed expertise. Dai progettisti di giochi 3D agli esperti di blockchain, fino ai designer di materiali virtuali.

Messaggi inclusivi

Il Metaverso, per sua natura, è un luogo inclusivo. Tutti coloro che hanno una connessione a internet possono accedervi e stiamo parlando di 4,95 miliardi di persone, ovvero il 62,5% della popolazione mondiale. Ecco perché già le infinite potenzialità di questo pianeta parallelo sono state esplorate sin dagli anni Ottanta dall'esercito americano per scopi di simulazione bellica. Al tempo stesso, il Metaverso offre una potente cassa di risonanza per promuovere la pace. Ad esempio, un cartellone pubblicitario all'interno del Decentraland può, potenzialmente, essere visto da tutto il mondo. Vorrei segnalare due ini-

ziative particolarmente interessanti legate al conflitto ora in atto tra Russia e Ucraina: la prima è "Peace of art", la seconda è la raccolta fondi a opera di Dress X, che supporta l'Ucraina attraverso la vendita di Nft indossabili nel Metaverso.

Come fare marketing?

Secondo McKinsey, siamo nel pieno di una rivoluzione che cambierà completamente il rapporto fra azienda e consumatori, proprio a partire dalla comunicazione e dai suoi canali. Per far viaggiare in modo efficace i messaggi nel Metaverso bisogna avere il coraggio di sperimentare e ridefinire il baricentro del dialogo con l'acquirente finale del brand. Occorre creare esperienze immersive, 3D che prevedano interazioni fra avatar e fra avatar e marchio stesso, puntando soprattutto sul

Crypto arte: uno dei settori a maggior potenziale sul Metaverso

Fra i settori a maggior potenziale di crescita sul Metaverso c'è la Crypto Arte, una forma d'arte basata sul mondo delle criptovalute e sull'arte crittografica intesa come l'insieme di opere digitali o digitalizzate pubblicate su una blockchain, il libro contabile decentralizzato che registra tutte le transazioni di operazioni crittografiche, che garantisce una certificazione di proprietà infallibile, indipendente e verificabile. Nel mercato Nft della Crypto Art & Collectibles, il 2021 ha registrato un volume di 3,5 miliardi di dollari di scambi, con un picco di circa 1,7 miliardi di dollari nel mese di agosto, quando l'artista Beeple (Mike Winkelmann) realizzò 69 milioni di dollari dalla vendita della sua opera *Everydays, the First 5000 Days* tramite Christie's. Tuttavia, la volatilità del mercato Nft si manifesta nel mese di settembre 2021, registrando un importantissimo drop del 69%. Degno di nota in Italia il debutto sul Metaverso della Fondazione Sozzani – storica istituzione culturale milanese fondata da Carla Sozzani nel 2016 per la promozione della fotografia, della cultura, della moda e di ogni forma espressiva di arte – grazie alla collaborazione con Tailor Ventures, società di Venture Capital del settore tecnologico. La startup milanese ha ideato la piattaforma XBinary, un portale "per l'altro lato della realtà" che ha permesso la conversione dei pezzi d'arte della Fondazione in Nft.

In particolare, XBinary ha convertito in opere di Crypto Arte i gioielli scultorei della collezione "Genesis Jewelry", scolpita da Kris Ruhs, noto artista newyorkese co-fondatore della Fondazione Sozzani. Trasformati nelle loro repliche digitali con la realtà aumentata, questi gioielli danno vita a una vera fusione tra le emozioni fisiche del mondo dell'arte e l'esperienza della realtà virtuale. E ancora, XBinary ha reso possibile il debutto nel Metaverso della collezione di dipinti "Heroes", già andata sold-out come Nft nel primo drop del 2022.



suo spettro valoriale. Nike, ad esempio, ha creato un parco giochi virtuale su Roblox che negli ultimi nove mesi ha ospitato oltre sei milioni di utenti con i loro avatar. Persino gli influencer hanno raccolto la sfida: basti pensare al noto atleta endorser dei Los Angeles Lakers, LeBron James, che ha iniziato a dare lezioni virtuali di Basket su Nikeland ai suoi fan. E ancora: Epic Games, creatrice di Fortnite, ha annunciato una partnership con Lego per la creazione del primo Metaverso per bambini. E di nuovo: Vans ha lanciato uno Skate Park interattivo, mentre Deliveroo ha messo a disposizione autisti virtuali per garantire consegne anche nel gioco Animal Crossing di Nintendo.

Quali opportunità per le startup "visionarie"?

Prodotti di nuova concezione per rispondere a mutate esigenze del cliente finale, nuove esperienze, nuovi trend: sul Metaverso non ci sono barriere all'entrata di startup e aziende, è possibile raggiungere un'utenza di milioni di persone ed essere presenti dappertutto, quasi contemporaneamente, come se ci fosse il teletrasporto. Pensiamo anche alla possibilità di creare una startup multiculturale, ovvero destinata a un pubblico eterogeneo, perché l'area geografica di riferimento non sarà legata ai confini nazionali, ma a quelli dell'accesso web. ■

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia.
Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di agevolazioni economiche e finanziamenti a tasso zero senza interessi fino a **60 mesi**.

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Cesare Paris
Sede principale
Via Sabotino, 8C 21049 - Tradate (VA)
Tel. 0331.811217

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito www.cesareparis.it



ANALISI DELLA COMPOSIZIONE DELLA XIX LEGISLATURA

Il 13 ottobre scorso si sono insediate le nuove aule parlamentari uscite dalle elezioni del 25 settembre.

Una legislatura indubbiamente diversa dalle precedenti, inedita per numero di deputati (ridotti a 400) e di senatori (200, oltre quelli a vita) e differente anche nel corpo elettorale che l'ha espressa: per la prima volta il Senato è stato eletto dai giovani con meno di 25 anni di età.

Le donne sono il 33% dei parlamentari in carica: 129 alla Camera e 71 al Senato. Questi numeri, confrontati con quelli delle legislature precedenti, mostrano un evidente calo. La rappresentanza femminile è infatti in diminuzione per la prima volta dalla XIII legislatura (1996-2001).

Durante le elezioni politiche dello scorso settembre, le candidate erano 2.104 su un totale di 4.746 e componevano il 44,3% del totale. Un valore che rispetta le quote definite dalla legge elettorale "Rosatellum", che prevede che nessun genere risulti rappresentato oltre il 60%. Andando però a vedere il numero di elette, il valore risulta inferiore. Le donne sono in tutto 200 sul totale di 600 seggi elettivi del Parlamento.

In quasi tutti i gruppi parlamentari, gli uomini sono più rappresentati delle donne.

La parità di accesso alle cariche elettive è tutelata dall'art. 51 della Costituzione italiana. Tuttavia, le pluricandidature influiscono sull'effettiva parità, limitandone di fatto la sua attuazione.

La possibilità di poter aggirare nel concreto le limitazioni legislative rischia così di rendere sterile il dibattito relativo alle quote di genere.

Per quanto riguarda il nuovo Governo, per la prima volta nella storia del nostro Paese è presieduto da una donna. Tuttavia, questa novità non ha avuto effetti positivi in termini di rappresentanza femminile tra i ministri: sono solo 7 su 25 le ministre del nuovo Governo, compreso il presidente. Parliamo quindi di una quota del 28%, in linea con molti esecutivi passati e inferiore ad altri.

Nel complesso, l'età media si attesta in questa nuova legislatura sui 51,5 anni. Si tratta di un dato in controtendenza rispetto alle ultime tre legislature, in cui l'età media era andata gradualmente diminuendo.

Una cifra che scende lievemente, se escludiamo i senatori a vita.

Pur con delle oscillazioni, negli anni l'età media sia dei deputati che dei senatori è andata progressivamente calando. Il valore più basso è stato

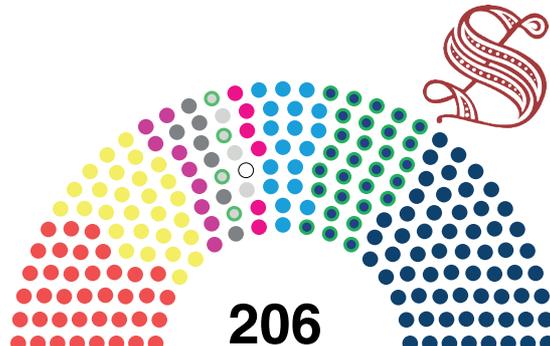
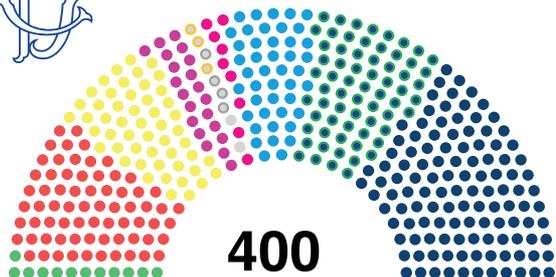
registrato nella XVIII legislatura, quando si è attestato sui 44 anni per la Camera e sui 53 per il Senato.

Con la XIX legislatura si è però verificata un'inversione di tendenza e l'età media è risalita rispettivamente a 49 e 56 anni. Un valore superiore rispetto alla XVIII (44 e 53) e alla XVII (45 e 54). Paragonato alla legislatura precedente, l'aumento appare particolarmente marcato nel caso della Camera (+5 anni), un'entità quasi doppia rispetto a quello che ha interessato il Senato (+3 anni).

Le persone di età compresa tra i 40 e i 60 anni sono i veri protagonisti della politica italiana, a tutti i livelli istituzionali. Il nuovo Parlamento non si discosta da questa tendenza. Sono infatti 413 (su 606) le persone che fanno parte di questa categoria, il 68,1% del totale.

Per quanto riguarda invece i giovani di età inferiore ai 40 anni, questa quota scende al 10,7%, per il Parlamento nel suo complesso, e al 16,2% nel caso specifico della Camera dei deputati.

Anche il nuovo esecutivo ha un'età anagrafica media piuttosto elevata: 60 anni. Solo 6 su 25 i ministri che non hanno ricoperto in passato incarichi nel Governo o in Parlamento.



Giolibrick, CC BY-SA 4.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>>, via Wikimedia Commons

POLITICHE ATTIVE PER I DIRIGENTI

Come è noto, Manageritalia da anni chiede per i manager servizi professionali specifici per gestire al meglio il periodo di inoccupazione che segue il licenziamento individuale o la risoluzione consensuale, attraverso interventi basati su un'attività di outplacement verso nuove prospettive di occupabilità rispondenti alle aspettative e capacità personali. Finora Manageritalia ha trovato soluzioni solo sul piano contrattuale.

La Federazione ha chiesto e ottenuto dal Tavolo di partenariato per l'attuazione del Pnrr che vengano attivate, a livello nazionale e regionale, iniziative di politiche attive che facciano rinvio ai sistemi privati, alle forme bilaterali contrattuali e alle società di outplacement per la ricollocazione dei dirigenti. Modelli, questi, che possono affiancare e potenziare le politiche attive del lavoro pubbliche.

Il dirigente privo di occupazione riceve già un'assistenza per la ricostruzione del suo posizionamento nel mercato, da parte di enti tradizionalmente dedicati e specifica-

mente preparati a questo tipo di attività per i manager.

Occorre però che anche lo Stato si faccia carico della riattivazione al lavoro della categoria dei dirigenti.

A livello territoriale questa richiesta è stata esaudita: a seguito della delibera n. XI/7216 del 24 ottobre 2022, sta per essere siglato tra Manageritalia Lombardia, la Regione e Confcommercio Lombardia un Protocollo d'intesa che prevede

misure specifiche a favore della categoria, funzionale a migliorare l'occupabilità dei dirigenti.

La nostra Associazione lavorerà inoltre, insieme alla Regione Lombardia, a una misura specifica per i manager che integri il sistema contrattuale di politiche attive. Si dovrebbe trattare di una forma di voucher universale per tutti i dirigenti che metterà a disposizione risorse e contributi pubblici del Fondo sociale europeo (Fse) per il reimpiego nelle pmi di dirigenti privi di occupazione. Il modello adottato in Lombardia verrà esteso anche in altre Regioni.



ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA GOL



Procede il programma nazionale per la Garanzia di occupabilità dei lavoratori (Gol), la riforma delle politiche attive prevista dal Pnrr e finanziata con circa 5 miliardi di euro. Gli ultimi dati di monitoraggio dell'Unità di missione del ministero del Lavoro e delle politiche sociali, elaborati da Anpal, mostrano

che sono stati stipulati su tutto il territorio nazionale più di 175mila patti di servizio, ovvero percorsi personalizzati di accompagnamento all'inserimento lavorativo.

L'obiettivo di 300mila persone prese in

carico dal programma dovrebbe essere stato raggiunto già lo scorso ottobre, con mesi di anticipo rispetto a quanto concordato con la Commissione europea. Riguardo alle Regioni, alcune hanno già raggiunto la soglia prefissata, altre la stanno per raggiungere. In particolare, il Friuli Venezia Giulia ha già ampiamente superato anche il target nazionale, pari al doppio di quello previsto dal Pnrr. Prossima a raggiungere il target nazionale è anche la Sardegna, seguita dalla Lombardia. Dall'altro lato, il Molise è l'unica regione che presenta ancora forti criticità, con un tasso di conseguimento del 12%.

Nota di Anpal:



<https://bit.ly/ProgrammaGol-2-2022>

È TEMPO DI FARE PREVISIONE STRATEGICA!

Gli strategic foresight office nelle aziende per guardare al futuro attraverso una prassi di pianificazione ben definita

Antonio Furlanetto
amministratore delegato di -skopia

LA GESTIONE dei rischi e delle incertezze che derivano dall'evoluzione del mondo contemporaneo ha bisogno di strumenti innovativi di scansione del business, dei mercati e del contesto generale.

Le competenze di futuro sono ormai diventate imprescindibili nelle aziende, così come nell'amministrazione della cosa pubblica. E lo sono innanzitutto per chi deve prendere decisioni: manager e imprenditori in maniera trasversale, perché dovrebbero ormai fare parte di un nuovo concetto di governance aziendale che si fa previdente, lungimirante e resiliente.

Per alcuni decenni le metodologie di previsione strategica basate sugli studi di futuri sono state considerate di nessuna o di secondaria importanza rispetto alle metodologie di previsione e modellizzazione matematica e stati-

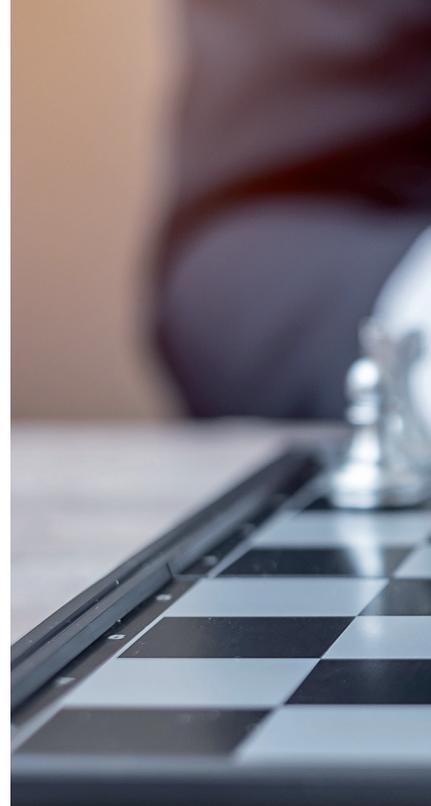
stica basate su dati del passato, anch'esse strumento indispensabile ma non esclusivo dell'anticipazione.

Cosa si intende per previsione strategica?

Previsione strategica è la traduzione dell'inglese strategic foresight che identifica una prassi di pianificazione, con una lunga tradizione di ricerca accademica, verso una nuova governance delle organizzazioni.

Che i tempi ormai siano maturi lo ha segnalato la stessa commissione dell'Unione europea, che si è dotata di una vicepresidenza allo strategic foresight e ne ha fatto uno strumento importante di pianificazione sul lungo periodo.

Nel settembre 2020 la commissione ha pubblicato il primo documento di indirizzo per le attività di foresight e nei due anni successivi altre pubblicazioni hanno ulteriormente precisato come





L'Ue intenda impiegare i metodi della previsione strategica al più alto livello di creazione di policy. La pandemia di Covid-19 ha evidenziato la necessità di un utilizzo costante e ricorsivo della previsione strategica. Necessità che è diventata urgenza dopo la seconda discontinuità epocale di questi anni: la guerra in Ucraina.

La previsione strategica applicata alle aziende ha una tradizione lunga almeno quanto quella nella pubblica amministrazione. Con il vantaggio di avere fatto molte sperimentazioni sul campo e lo svantaggio di avere raramente applicato un approccio teorico solido, se non quello orientato all'operatività dell'ingegneria dei processi.

Prendendo spunto dagli esempi di successo, quello che emerge è il contributo che lo strategic foresight fornisce alla creazione di valore per i clienti (consumatori e utenti finali). Tale attività non

può però ormai prescindere anche dall'esplicitazione del "purpose" delle aziende, sempre più collegato al concetto di sostenibilità e all'impatto delle aziende sul territorio e sulle comunità, inteso come restituzione e creazione di valore derivato.

Previsione strategica aziendale: quali i vantaggi?

Nel mondo aziendale si parla più propriamente di corporate foresight, ma in concreto quali sono i vantaggi in generale che un approccio anticipante può portare all'interno di un'impresa?

Sono numerosi e vanno in molte direzioni: ad esempio, la previsione strategica consente a un'azienda di aumentare la capacità predittiva di medio-lungo termine e l'efficienza nel cogliere i trend e i segnali deboli. Facendo chiarezza sulle variabili che saranno rilevanti e prioritarie sul medio e lungo periodo, l'antici-

La previsione strategica consente a un'azienda di aumentare la capacità predittiva di medio-lungo termine e l'efficienza nel cogliere i trend e i segnali deboli. Il pensiero prospettico riduce l'incertezza decisionale, aiuta a intravedere e dare forma a nuovi modelli di business

pazione supporta più proficuamente la ricerca e attrae o catalizza l'innovazione. Il pensiero prospettico riduce l'incertezza decisionale, aiuta a intravedere e dare forma a nuovi modelli di business, può rendere più efficace la gestione della complessità aziendale e agevolarne la conduzione in situazioni di discontinuità.

La previsione strategica nelle imprese

È il percorso di Cfmt che fornisce ai partecipanti uno strumentario sufficientemente ricco per metterli in grado di gestire, all'interno della propria azienda, la funzione di "previsione strategica" come componente di una moderna governance, con la prospettiva di consolidare all'interno le capacità anticipanti e costituire anche un'unità di previsione strategica.

Il percorso dedica ampio spazio alla sperimentazione laboratoriale affinché le aziende possano dotarsi di un presidio permanente interno per monitorare i cambiamenti. Ciò può esplicitarsi anche nella costituzione di vere e proprie unità di previsione strategica in house o attraverso l'esternalizzazione verso professionisti di anticipazione e farne una funzione di governance per mantenere un'elevata consapevolezza decisionale e una coerente execution di quanto pianificato in un'ottica prospettica di lungo periodo.

È stato pensato con una formula blended che alterna sessioni online e giornate in aula per dedicare ampio spazio alla sperimentazione laboratoriale.

È facoltativo seguire tutti gli appuntamenti: si potrà scegliere in autonomia a quali partecipare.



Per maggiori informazioni:

roberta.corradini@cfmt.it - 02.5406311

Per iscriversi:

https://bit.ly/cfmt_previsionestrategica



E ancora: lavorare con il futuro può significare, da un lato, comprendere se la propria azienda ha futuro o è condannata al declino e agire di conseguenza in modo preventivo, oppure, dall'altro, assicurare la sopravvivenza di lungo termine (adattandosi all'ambiente sempre più competitivo) per diventare

trend-setter sul proprio mercato (trasformando lo stesso ambiente competitivo).

Ma il grande potenziale dello strategic foresight si esplicita nel change management, ovvero nella capacità di trasformare concretamente la cultura e l'operatività dell'impresa, accompagnando il cambiamento con l'azione.

Verso nuovi indici di futuro

Tuttavia, i tempi sono ancora difficili per una diffusione su ampia scala delle pratiche dell'anticipazione e nelle aziende c'è ancora molta riluttanza a partecipare ai processi di previsione strategica, per diffidenza all'orientamento di lungo termine e scetticismo verso i metodi qualitativi.

Ci sono poi barriere di "politica interna" e di carattere organizzativo (ad esempio, silos nell'organizzazione del lavoro), ma anche insufficiente legittimazione da parte degli shareholder o dei manager apicali. A volte risulta difficile comprendere il ritorno di investimento. A questo proposito, alcuni autori hanno provato a costruire per il corporate foresight modelli basati su parametri tipicamente "tangibili" e misurati ad alcuni anni di distanza, ad esempio provando a misurare la redditività (Ebitda), ma anche la crescita del valore sul mercato dei capitali. Probabilmente è necessario inventare nuove metriche ed è per questo che la società che dirigo è impegnata a definire e sperimentare nuovi "indici di futuro". In ogni caso, oggi è importante fare molta sensibilizzazione e formazione di futures literacy nelle aziende. Molte imprese intravedono valore nello strategic foresight, ma tendono a negargli una capacità proattiva e a relegarlo a un'attività di consulenza predecisionale. ■



ACQUISTIAMO! CASTELLI INCANTATI, SPETTRI INCLUSI.

Ma se non avete né il castello né gli spettri acquistamo anche il contenuto di interi appartamenti, oggetti d'arte e di design, pitture dall'antico al moderno, sculture, libri, arredi e abbigliamento vintage. Competenza, affidabilità, perizie e sopralluoghi gratuiti.



☎ 02 33 400 800

🕒 320 329 6202

📧 acquisti@dimanoinmano.it

🌐 www.dimanoinmano.it



Di Mano in Mano

IL MIO UFFICIO È IL MONDO

Nomadi digitali: uno stile di vita in forte crescita all'insegna della flessibilità assoluta. Dal talent management ai remote team, fino a nuove prospettive per il turismo e le economie locali. In futuro lavoreremo tutti così?

Davide Mura

“DIGITAL nomad” sembra essere la parola del momento. Di cosa stiamo parlando? Di professionisti che lavorano esclusivamente da remoto e che non hanno una base fissa. Possono fermarsi per uno o più anni in un paese, ma anche cambiare destinazione diverse volte nell’arco di un anno. Di fatto, i nomadi digitali sfruttano la tecnologia e le loro competenze specifiche per abbracciare una flessibilità totale. Poiché il loro lavoro non ha un legame con il luogo in cui si trovano, i nomadi digitali non hanno alcun vincolo geografico: hanno solo bisogno di una connessione internet, un laptop, uno smartphone e tutti quei device che agevolano la loro attività.

Identikit

Secondo un’indagine di Photoaid, oggi circa 10,2 milioni di americani si definiscono nomadi digitali e il loro numero è in crescita costante: sono un misto di lavoratori full-time (71%) e part-time (29%), con la maggior parte



(85%) soddisfatta o molto soddisfatta di ciò che fa. Guadagnano in media, al mese, 4.500 dollari, il 36% lavora come freelance per diverse organizzazioni, il 33% è imprenditore e il 21% dipendente fisso. Le spese principali? Alloggio (1.000\$), trasporto (211\$) e cibo (409\$). Circa il 20% è diventato nomade digitale nel 2020 (24 milioni di americani pensano di diventarlo nei prossimi 2-3 anni),



probabilmente a causa del Covid-19. Per l'88% il nomadismo digitale ha avuto un effetto molto positivo sulla propria vita. Uno spaccato demografico dei nomadi digitali? Millennials 44%, Generazione X 23%, Generazione Z 21% e Baby boomers 12%. È più probabile che gli uomini (59%) scelgano di diventare nomadi digitali, rispetto alle donne (41%). In Italia però è il contrario. Il sito

nomadlist.com è diventato la loro piattaforma di riferimento, con una moltitudine di informazioni, come i posti migliori dove lavorare e il costo della vita: l'Indonesia, ad esempio, sembra essere tra le destinazioni predilette, seguita dal Messico e dalla Thailandia. La maggior parte dei nomadi digitali preferisce alloggiare in un hotel (51%). Altre opzioni includono essere ospitati da amici o famiglia

(41%), Airbnb (36%), camper (21%) e ostelli (16%).

Perché avere collaboratori nomadi è un plus

Le aziende possono permettersi di assumere nomadi digitali? Avere dipendenti che viaggiano, si aprono ad altre culture e si immergono in altri mondi può essere una vera risorsa. Alla base c'è un forte senso di responsabilità e

5 modi per attirare i nomadi digitali

Vuoi ingaggiare questi lavoratori? Alcuni consigli per farti scegliere.

1 Presta attenzione a come i nomadi digitali scelgono la propria destinazione.

Un nomade digitale che si trasferisce per vivere e lavorare esegue ricerche approfondite che includono aspetti come questioni fiscali, assicurazione sanitaria e quanto sia facile viaggiare dentro e fuori quel paese. Inoltre, i nomadi digitali devono sapere se possono ordinare servizi e prodotti online, nonché avere informazioni chiare sui requisiti di ingresso e sentirsi al sicuro riguardo alle strutture sanitarie presenti. In altre parole, offri loro informazioni chiare e complete.

2 Connessioni e trasporto.

In genere, i lavoratori da remoto richiedono una connessione internet forte e stabile. Connettersi con la comunità globale è ora impossibile senza internet. Ciò facilita la collaborazione, la condivisione di conoscenze e competenze. Non solo il web: le infrastrutture di trasporto sono vitali quanto quelle digitali. Preoccupati di garantire l'accesso alla rete e ai mezzi pubblici.

3 Incoraggia la creazione di community di lavoro a distanza attraverso gli hub.

Avere uno spazio di coworking dedicato è una parte vitale dell'infrastruttura di lavoro a distanza. Fornire una rete aziendale già pronta mitiga i rischi di isolamento e solitudine per i lavoratori remoti. Poiché gli hub si sforzano di incoraggiare i professionisti a scambiare i loro uffici domestici con spazi aperti e confortevoli, dovranno essere riconosciuti sia per i loro servizi sia per i loro obiettivi di sostenibilità. Favorisci l'accesso alle community, gli spazi di condivisione e crea le condizioni per un vero remote team, facilitando la comunicazione tra tutti i lavoratori.

4 Investi in alloggi adeguati a seconda delle esigenze specifiche.

Le catene alberghiere con offerte speciali per attirare i nomadi digitali stanno sfruttando il boom del lavoro a distanza. Secondo InsideHook, le catene alberghiere di fascia alta in tutto il mondo offrono abbonamenti mensili su misura per i nomadi digitali, con sconti su cibo e bevande, servizi per il fitness e il coworking. Il desiderio di viaggiare e sperimentare cose nuove è un tratto comune tra i nomadi digitali. È fondamentale garantire quante più opzioni possibili. Non importa se il soggiorno prolungato è in un appartamento per un mese o più o in un Airbnb. È importante anche fornire strumenti di lavoro da casa.

5 Per i governi: abilitare programmi di visto per i nomadi digitali.

All'inizio di quest'anno, l'Estonia ha annunciato l'introduzione di un "visto nomade digitale" per i non europei che consente di soggiornare e lavorare per un anno intero nel paese. Allo stesso modo, il visto Barbados "Welcome Stamp" sta attirando un notevole interesse a livello internazionale, grazie al suo sviluppo per rendere il paese una destinazione attraente per i nomadi digitali. I governi, prima ancora delle aziende e dei manager, devono attirare questi lavoratori con permessi di soggiorno e di lavoro ad hoc.

autonomia. L'idea è che continuo solo i risultati raggiunti. Il nomadismo digitale può richiedere una revisione all'interno dell'azienda, tenendo conto del possibile jet lag e dei tempi di viaggio. Del resto, secondo Christel Joly (Fed Business), lo status di nomade digitale impone «un passaggio obbligato all'interno delle organizzazioni per potersi immergere in una cultura aziendale prima di esercitare la propria professione a distanza». Molte realtà sono ora in grado di assumere i migliori talenti da qualsiasi parte del mondo, il che aiuta a rendere le aziende più competitive. E le persone sono in grado di espandere le loro opzioni professionali, precedentemente limitate, guardando a una rete globale diversificata di potenziali datori di lavoro che consentono loro di iniziare a lavorare in remoto ovunque.

Assumere "a distanza": aspetti da considerare

Nel caso di lavoratori dipendenti "nomadi", il datore di lavoro deve verificare che questi abbiano il diritto di vivere e lavorare nel paese in cui si trovano, per non incorrere in sanzioni e problemi legali, a cominciare dai visti. È importante essere consapevoli del fatto che quando si assumono persone all'estero, queste possono avere diritti di lavoro secondo leggi diverse dalle nostre. Questi diritti non possono essere annullati.

lati tramite un contratto e alcuni di essi potrebbero corrispondere a leggi applicabili a livello internazionale. Quando si redige un contratto, occorre assicurarsi di conoscere le leggi locali del paese dove si sta assumendo il personale, adattandolo di conseguenza. Può essere utile ingaggiare un avvocato che possa offrire un supporto Adeguato. I contratti devono essere redatti in modo che siano facilmente comprensibili per tutti. Nel caso di collaboratori esterni, al contrario, di fatto non esistono vincoli di nessun tipo.

Lo scenario dei prossimi anni

I cambiamenti indotti dalla pandemia nel mondo del lavoro sono destinati a lasciare un segno permanente in Italia: tra due anni si prevede che solo il 42% dei dipendenti lavorerà in azienda, circa la metà del periodo pre-Covid, ma in aumento rispetto alla situazione attuale, dove a recarsi sul posto di lavoro è appena il 32%. Lo rivela un'anticipazione dei risultati della ricerca "Benefit Trends Survey 2021-2022", condotta da Willis Towers Watson su un campione di aziende attive nel nostro paese e rappresentanti circa 155.000 lavoratori. La modalità ibrida, ovvero sia da remoto sia in presenza, tra un paio d'anni resterà comunque più diffusa di quella completamente a distanza, sebbene quest'ultima

Il turismo e i nomadi digitali

Nell'industria dei viaggi di oggi, i nomadi digitali stanno diventando sempre più importanti. A seguito della pandemia e dei suoi effetti sul turismo, molte città stanno puntando sulla ripresa anche attraendo i nomadi digitali, nell'ottica della "workation" (la vacanza che permette di lavorare da remoto). I paesi ospitanti devono concentrarsi sul miglioramento del costo della vita, garantendo opportunità di lavoro, sconti sull'alloggio e altro ancora negli spazi di coworking. Ci sono poi aspetti legali da assicurare, a cominciare dai visti. Tra i paesi che hanno adottato visti speciali per i digital nomads, Bermuda, Barbados, Montenegro, Ungheria, Malta, Germania, Portogallo, Cipro. E l'Italia? Per i lavoratori da remoto altamente qualificati sta per essere approvato un visto speciale "digital nomad visa", come annunciato nel "decreto sostegni ter". Airbnb ha inserito due località italiane tra i suoi hub "digital nomad friendly": Friuli-Venezia Giulia e Brindisi e provincia.



abbia registrato l'anno scorso una maggiore crescita proporzionale. Nel 2019, infatti, la stragrande maggioranza dei dipendenti (l'82%) lavorava in ufficio. Erano solo il 12% coloro che si alternavano tra casa e ufficio e il 6% quelli in remoto: oggi invece sono rispettivamente il 31% e il 38%, con un evidente balzo di crescita in entrambe le categorie. Anche gli accordi di lavoro futuri rifletteranno la nuova normalità, col 26% delle aziende che si attende che i dipendenti lavoreranno in alternanza dall'ufficio e da remoto, il 33% più da casa che non da ufficio e il 41% all'oppo-

sto. La promozione di viaggi, ristoranti, shopping, consumi e servizi, in generale, garantirà che i residenti nativi possano riattivare il proprio lavoro, spendendo denaro nei paesi ospitanti, i lavoratori a distanza stanno già creando nuove attività, poiché a livello professionale non sono in competizione con i residenti. Va sottolineato che è anche attraverso il continuo arrivo di questi lavoratori, delle loro famiglie e delle imprese dall'estero che le economie e le comunità locali possono ricavarne benefici indubbi. Insomma, la flessibilità conviene a tutti. ■

Sci e relax in Alta Valtellina

Bormio torna ad essere teatro della Coppa di sci e settimana bianca targata Manageritalia, giunta alla sua 41esima edizione. Appuntamento dal 12 al 19 febbraio all'Hotel Palace

L'appuntamento invernale dedicato agli amanti della neve torna nel paradiso degli sciatori e degli amanti della montagna, Bormio, dal 12 al 19 febbraio. L'Hotel Palace ospiterà gli associati Manageritalia, con familiari e ospiti, che vorranno partecipare alla 41esima Coppa di sci e godersi un po' di relax tra le vette dell'Alta Valtellina. La struttura è situata a pochi passi dal centro storico e dalle piste da sci, raggiungibili con il servizio di navetta privata. A disposizione degli ospiti, un'ampia piscina al coperto riscaldata, centro fitness attrezzato, campo da

tennis e centro wellness & beauty, dotato di idromassaggio, sauna, bagno turco, vitarium cromoterapico, docce rivitalizzanti, lampade Uva, zona relax, tiseneria e possibilità di effettuare trattamenti estetici e massaggi.

Chi ama il relax a cinque stelle potrà attenuare lo stress fisico e mentale nei famosi Bagni di Bormio. Gli amanti della buona tavola, invece, potranno degustare le prelibatezze enogastronomiche che la Valtellina sa regalare.

Cosa aspetti? Prenota la tua settimana!



QUOTA DI PARTECIPAZIONE

La quota di partecipazione si riferisce solo al soggiorno, a persona. Gli skipass dovranno essere acquistati direttamente dagli interessati.



ADULTI

	Quota camera	
	Junior suite	Standard
Doppia	€ 945	€ 805
Doppia uso singola		€ 1.015
Singola		€ 840
Riduzioni 3° e 4° letto		
3 - 5 anni	€ 472	€ 402
6 - 8 anni	€ 661	€ 563
9 - 12 anni	€ 756	€ 644
Adulto	€ 850	€ 724

Le camere saranno consegnate entro le ore 17 del giorno di arrivo (primo pasto in entrata: cena) e dovranno essere rilasciate entro le ore 10 del giorno di partenza (ultimo pasto in uscita: pranzo).

LA QUOTA COMPRENDE

Sette notti con trattamento di pensione completa, acqua e vino ai pasti, cocktail di benvenuto, accesso alla palestra, alla piscina coperta e riscaldata e al centro wellness (con sauna, idromassaggio, vitarium, doccia rivitalizzante e bagno turco), connessione wifi, parcheggio all'aperto, servizio di navetta per gli impianti di risalita e sci accompagnato.

LA QUOTA NON INCLUDE

Extra in genere, scuola di sci, massaggi, trattamenti estetici e lampade Uva, tassa di soggiorno di € 2,30 al giorno per persona da pagarsi in loco al momento della partenza, skipass, parcheggio al coperto (€ 12 a notte), tutto quanto non riportato alla voce "La quota comprende".

RINUNCE E PENALITÀ

- Fino a **15** gg prima della partenza, penale del 20%;
- da **14** a **9** gg prima della partenza, penale del 30%;
- da **8** a **3** gg prima della partenza, penale del 50%;
- da **2** gg prima della partenza, penale del 100%.

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

CONVENZIONI

Agevolazioni per ingresso a QC Terme Bagni Vecchi e Nuovi.

**Per maggiori
informazioni:**

0220203303



INFORMAZIONI UTILI

HOTEL PALACE WELLNESS & BEAUTY****

Via Milano, 54 - 23032 Bormio (So)

Tel. 0342903131 - Fax 0342903366

COME ARRIVARE IN AUTO

Da Milano: Tangenziale Nord uscita Cinisello; Superstrada per Lecco fino a Colico; SS 38 per Sondrio, Tirano, Bormio.

Da Brescia: Autostrada A4 uscita Brescia Ovest, direzione Lago d'Isèo; SS 42 Breno, Edolo; SS 39 per Aprica, Tirano; SS 38 per Bormio.

Da Zernez: La Drossa – Tunnel "Munt la Schera" Drossa – P.te del Gallo, Livigno; SS 301 per Bormio. Tunnel aperto tutto l'anno con pedaggio (verificare gli orari di apertura).

...E IN TRENO

La stazione più vicina è quella di Tirano (a circa 30 km da Bormio), dove si troveranno i bus per Bormio.



MODALITÀ DI PRENOTAZIONE E VERSAMENTO DELLA QUOTA DI PARTECIPAZIONE

La prenotazione deve essere effettuata entro e non oltre il 9 gennaio

inviando la scheda che trovate nella pagina a fianco, scaricabile anche dal portale di Manageritalia:

<https://bit.ly/41ma-coppa-sci>

tramite email a:

amministrazione.servizi@manageritalia.it

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

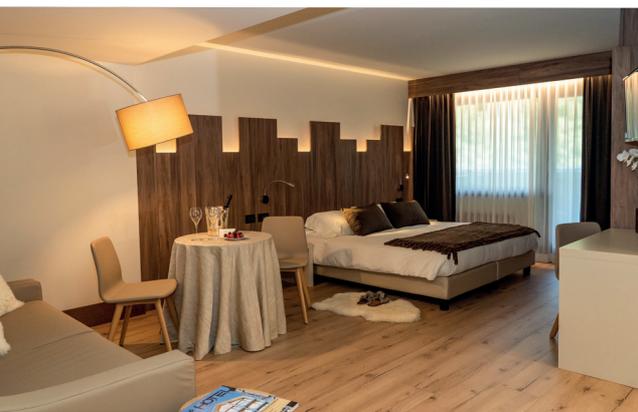
3M srl - Hotel Palace

Iban: IT84S0569652090000011400X09

Bic/Swift: POSOIT22

Causale: cognome dei partecipanti Evento Manageritalia

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



CENA IN RIFUGIO



Manageritalia offrirà una suggestiva cena in rifugio: potrete degustare i piatti tipici valtellinesi in uno scenario davvero mozzafiato!

SLALOM GIGANTE

sabato 18 febbraio, ore 11

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

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

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

WELFARE, UNA PIATTAFORMA IN FASE DI DECOLLO

Sempre più aziende e dirigenti stanno cogliendo le tante opportunità offerte in termini di welfare dall'ultimo rinnovo contrattuale

SPINTA da una comunicazione capillare che in modalità phygital, con azioni online e incontri in presenza per aziende e dirigenti, la piattaforma Welfare dirigenti del terziario sta decollando e popolandosi.

Anche i road show organizzati da Cfmt, insieme a Manageritalia e Confcommercio, che hanno coinvolto in alcuni territori tanti dirigenti, confermano che l'interesse c'è, ed è forte, visti i vantaggi, non solo economici, che quest'innovazione offre sia ai dirigenti che alle aziende: tra loro si sta generando un dialogo per concordare come sfruttarla al meglio, mettendo in campo nuove risorse o utilizzando ancora di più parte di quelle destinate per esempio all'Mbo (management by objectives).

Vediamo quindi, in sintesi, di cosa si tratta.

Un welfare sempre più personalizzato

Con l'ultimo rinnovo contrattuale, il welfare aumenta le sue potenzialità e la piattaforma Welfare dirigenti terziario dà la possibilità di personalizzarlo sempre di più.

Si possono infatti incrementare le prestazioni dei Fondi contrattuali già previsti dal ccnl, integrandoli con i classici servizi di welfare volti al benessere del dirigente e della sua famiglia.

I vantaggi della piattaforma Welfare dirigenti terziario

La piattaforma garantisce importanti vantaggi fiscali per i dirigenti (dal 40 al 50%) e un abbattimento del costo del lavoro per le imprese (dal 30 al 40%) rispetto agli importi lordi erogati ai lavoratori in altra forma. È semplice e intuitiva, 100% digital, accessibile da qualsiasi device.

Attraverso la piattaforma, con il credito welfare riconosciuto dall'azienda, è possibile:

➔ **destinare** fino a un massimo di 5.000 euro alla previdenza complementare del Fondo Mario Negri, con piena deducibilità dell'importo;

➔ **usufruire** di specifici pacchetti di prevenzione studiati dal Fondo di assistenza sanitaria integrativa Fasdac, anche riferiti al più esteso nucleo familiare oggi non coperto dal Fondo (fino ai genitori del coniuge);



- ➔ **usufruire** di servizi assicurativi costruiti su misura dall'Associazione Antonio Pastore;
- ➔ **partecipare** a piani formativi aggiuntivi ideati da Cfmt sulle esigenze dei manager;
- ➔ **accedere** ai classici servizi di welfare aziendale, per esempio corsi sportivi e attività per il benessere fisico, abbonamenti a piscine e palestre, rimborso spese scolastiche per i figli (comprese quelle universitarie), viaggi e attività per il tempo libero, biglietti per cinema, teatro, musei, agevolazioni per i mutui e molto altro. ■

Come attivare la piattaforma Welfare dirigenti terziario

Chiedi subito in azienda il tuo welfare aziendale e fai attivare la piattaforma per fruire di tutti i vantaggi. È semplice, bastano tre passaggi:

1 vai sul sito Cfmt e scopri tutti gli strumenti a tua disposizione;

2 informa la tua azienda di questa opportunità e contratta una cifra da destinare al welfare aziendale;

3 chiedi all'azienda di attivare la piattaforma Welfare dirigenti terziario presso Cfmt. Se l'azienda ha già una piattaforma per il welfare aziendale, chiedi di integrarla con questa.

Per maggiori informazioni, chiamaci allo **0227798825**.

Un breve e simpatico quiz per conoscere meglio le opportunità che il welfare aziendale offre ai dirigenti del terziario. Quanto sei welfare skilled?

- 1. Cos'è il welfare aziendale?**
 - a) È la pensione che la tua azienda versa all'Inps
 - b) È una serie di benefici legati agli obiettivi raggiunti da ogni singolo lavoratore
 - c) È l'insieme di iniziative, beni e servizi che l'azienda può mettere a disposizione dei propri dipendenti, per aumentare il loro benessere e favorire la conciliazione tra vita privata e professionale
- 2. Il welfare aziendale è regolato da...**
 - a) Accordi o regolamenti aziendali
 - b) Non è regolato
 - c) Accordi individuali
- 3. Le somme destinate al welfare aziendale possono essere spese...**
 - a) Come una normale retribuzione
 - b) Attraverso una piattaforma e/o società specializzate
 - c) Senza alcuna formalità
- 4. Con il welfare aziendale si può acquistare...**
 - a) Tutto
 - b) Solo prodotti e servizi
 - c) Solo servizi rivolti al benessere del lavoratore e dei suoi familiari
- 5. Il welfare aziendale...**
 - a) C'è sempre stato
 - b) Nasce con una legge del 1998
 - c) Nasce con una legge del 2016
- 6. Il welfare aziendale è stato inserito nel contratto dirigenti terziario?**
 - a) No
 - b) Sì, con un accordo del 2021
 - c) Non ancora, ma è un progetto a cui si sta lavorando
- 7. Il welfare aziendale inserito nel contratto dirigenti terziario può essere destinato...**
 - a) Ai normali servizi per il benessere e ai fondi contrattuali
 - b) Solo ai fondi contrattuali
 - c) Solo ai servizi di benessere
- 8. Il welfare aziendale è tassato come la normale retribuzione?**
 - a) Sì, è tassato
 - b) No, non è tassato
 - c) Sì, è tassato ma in misura ridotta
- 9. Quali di questi servizi NON sono acquistabili con il welfare?**
 - a) Viaggi, palestre, cinema e musei
 - b) Interessi sui mutui
 - c) Fondi comuni di investimento
- 10. Il welfare aziendale deve essere destinato...**
 - a) A tutti i dipendenti
 - b) A un'intera categoria di dipendenti
 - c) Ai dipendenti che lo richiedono

Punteggi

Ogni risposta giusta vale 1 punto: sommal e scopri quanto sei welfare skilled!

Da 0 a 4 punti

Ahi ah ah, sul welfare aziendale non sei per niente preparato/a... rischi di perderti i molti vantaggi offerti dal welfare in generale (bit.ly/welfare-panoramica) e dalla piattaforma Welfare dirigenti terziario (bit.ly/welfare-vantaggi)! Corri a ripassare!

Da 5 a 7 punti

Insomma... sei preparato/a ma puoi fare di più! Ti consigliamo un ripassino generale (bit.ly/welfare-panoramica) e uno sulla piattaforma Welfare dirigenti terziario (bit.ly/welfare-vantaggi).

Da 8 a 10 punti

Ottimo, sai tutto, o quasi! Per un ulteriore ripassino sul welfare aziendale vai su bit.ly/welfare-vantaggi, se invece vuoi scoprire di più sulla piattaforma Welfare dirigenti terziario clicca su bit.ly/welfare-panoramica.

Risposte corrette

6-B; 7-A; 8-B; 9-C; 10-B;

1-C; 2-A; 3-B; 4-C; 5-C;

VITA

OFFERTA SPECIALE ABBONAMENTO per gli associati MANAGERITALIA

**ABBONATI A VITA, IL MENSILE DELL'INNOVAZIONE SOCIALE,
VOCE DELLA SOSTENIBILITÀ E DEL MONDO NON PROFIT**

Dal 1994 VITA è più di un magazine: VITA SpA è gruppo editoriale specializzato nei contenuti della sostenibilità. Un network d'influenza per la costruzione, diffusione e sostegno del bene comune (persone, welfare, ambiente, società, non profit). Si impegna nell'informazione sulla

sostenibilità d'impresa, sulle buone pratiche della pubblica amministrazione e sull'attività delle organizzazioni sociali, richiama l'attenzione sui grandi cantieri del futuro e sulle interconnessioni positive tra profit, non profit e pubbliche amministrazioni.
Scopri di più su vita.it



**VITA
E MANAGERITALIA
TI HANNO RISERVATO
UN'OFFERTA
ESCLUSIVA!**

**Un anno di VITA magazine
Tutto Compreso
(carta + digital)
a un prezzo straordinario!**

Approfittane ora!

Scade il 31 gennaio 2023.

**Vai su coupon.vita.it/promo
e inserisci il codice **VITA40****

LEGGI VITA PER UN ANNO ALLA METÀ DEL PREZZO DI COPERTINA

È una iniziativa

VITA

impresa
sociale

In collaborazione con


MANAGERITALIA



Orecchini decorati con lucertole, oro e turchese, II sec. d.C., Museo Larco, Lima.

SUDORE DEL SOLE, LACRIME DELLA LUNA

DOVE

Machu Picchu e gli Imperi
d'oro del Perù
Mudec Milano
fino al 19 febbraio 2023

È iniziato da poco il 1531 quando, da Panama, prende il largo alla volta delle terre del sud la spedizione comandata dallo spagnolo Francisco Pizarro: meno di duecento uomini, solo una trentina muniti di cavallo, con l'obiettivo di raggiungere e conquistare il Regno dell'Oro, il mitico Eldorado. E nel 1572, solo quarant'anni dopo, del più grande impero precolombiano del continente americano non resta più traccia.

L'ultimo sovrano Inca, Atahualpa, era stato giustiziato nonostante, terrorizzato, si fosse convertito al Cristianesimo e il suo popolo avesse consegnato un enorme riscatto per la sua liberazione: tutto nel nome di quell'oro a cui gli Spagnoli attribuivano un altissimo valore economico, il vero motivo della spedizione, e a cui le civiltà autoctone, al contrario, guardavano solo come un mezzo spirituale per avvicinarsi agli dei. L'incontro tra questi due mondi fu, nel bene e nel male, leggendario, così come assurda a leggenda è oggi la storia dei popoli andini e delle civiltà precolombiane; ripercorrerne le tappe equivale a intraprendere un viaggio nel meraviglioso, fra reperti archeologici di straordinaria bellezza e paesaggi ai limiti del magico: i gelidi altopiani delle Ande, le foreste pluviali del bacino del Rio delle Amazzoni, la cittadella di pietra di Machu Picchu (patrimonio Unesco), costruita a 2.430 metri di altezza e scampata alla furia degli Spa-

gnoli solo perché, dal basso, non era visibile.

La storia archeologica del Perù ci parla di un mondo coloratissimo, fatto di tessuti realizzati con piume di sgargianti volatili, di ceramica dalle raffigurazioni straordinariamente espressive, di elaborati strumenti musicali e, soprattutto, di una cosmologia tra le più affascinanti. Per i popoli andini, infatti, il mondo era suddiviso in tre dimensioni: il "qui e ora", ovvero la dimensione terrena degli uomini, il mondo di Sopra, abitato dagli dei, e il mondo Basso, dove vanno le persone quando muoiono, ma sul quale cade anche la pioggia e maturano i semi che portano vita.

Tutto nel sistema andino ruota attorno alla parola "equilibrio": equilibrio tra giorno e notte, tra sole e pioggia, tra caldo e freddo, tra vita e morte. Se c'è equilibrio la terra dà i suoi frutti, l'uomo vive in pace e può fare offerte agli dei (anche in termini di sacrifici umani!), i quali, soddisfatti, ripagheranno l'umanità garantendo buoni raccolti... e così nei secoli, in un cerchio perfetto in cui ognuno ha un ruolo.

Ma torniamo a quell'oro tanto desiderato dagli Spagnoli: per gli Inca, oro e argento non avevano un potere monetario, altro non erano se non "Sudore del Sole e Lacrime della Luna", una parte come le altre nel sistema di equilibrio tra opposti a garanzia di una vita serena.

Poi arrivarono gli Spagnoli...

CURIOSITÀ

Machu Picchu con i suoi 200 edifici a 2430 metri di altezza è oggi il terzo sito archeologico più esteso al mondo; risparmiata dalle devastazioni perché, semplicemente, dal basso sfuggì alla vista degli Spagnoli, fu riscoperta per puro caso nel 1911 dall'esploratore Hiram Bingham...che in realtà cercava tutt'altro!

Davide Mura



I segreti di Mr Bitcoin

Chi, o cosa, si cela dietro al nome di Satoshi Nakamoto, l'ufficiale ideatore di Bitcoin, considerato una delle persone più ricche del pianeta? A questa domanda cerca di risponder-

re Gian Luca Comandini, che come un investigatore prova a risolvere il mistero attraverso un viaggio che parte dagli anni Settanta, in California, e che ripercorre tutte le tappe che hanno reso Bitcoin la criptovaluta più diffusa e iconica del nostro tempo. L'autore ci spiega come funziona il sistema che le permette di esistere e analizza tutte le ipotesi che negli anni si sono susseguite sull'identità della mente che ha trasformato l'economia come la conoscevamo.

L'uomo più ricco del mondo, Gian Luca Comandini, Rizzoli, pagg. 176, € 18.



La gestione manageriale del turismo

Un manuale ricco di spunti per chi guida la macchina del turismo. La gestione delle aziende del settore è raccontata dai due esperti attraverso 14 casi studio riguardanti le diverse tipologie,

i rispettivi mercati di riferimento, le sfide imprenditoriali e manageriali, le tendenze della domanda tra sostenibilità e innovazione, non solo digitale. Le case history dimostrano che è possibile essere presenti sui mercati anche internazionali e poter esprimere un management all'altezza delle sfide che gli operatori sono chiamati ad affrontare.

Management delle imprese turistiche, Vito Roberto Santamato, Ettore Ruggiero, Franco Angeli, pagg. 446, € 38.

Cosa ci fa riempire il carrello?

È capitato a tutti: entriamo al supermercato con l'idea di comprare il latte e il pane e usciamo con due sacchetti ricolmi. Se ciò accade, è per via del neuroselling. Questa disciplina propone infatti un nuovo approccio alla vendita fondato su una migliore conoscenza del cervello. Lo spiegano (benissimo) Vincenzo Russo e Giorgio Gabrielli nel volume *Neuroselling - Il contributo delle neuroscienze alle tecniche di vendita*.

Gli autori, entrambi docenti allo Iulm, analizzano – alla luce delle più recenti ricerche neuroscientifiche – i processi alla base delle scelte e delle decisioni di acquisto di svariate categorie di prodotti. Ed evidenziano il ruolo centrale che, in questi processi, svolgono le emozioni e le percezioni inconscie: oltre l'80% delle decisioni di acquisto si basa sull'aspetto emotivo. In pratica, si vende di più facendo leva sulle emozioni che sulla razionalità.

Alternando teoria ed esempi pratici, Russo e Gabrielli costruiscono un testo che riesce ad essere un manuale scientifico e, nel contempo, un vademecum pratico. In tal senso si rivolge – oltreché agli studiosi (o ai semplici appassionati) di questa disciplina – a tutti coloro che, con vari ruoli e funzioni, operano in ambito commerciale, dai responsabili delle reti vendite agli store manager.



Anna Zinola

Neuroselling - Il contributo delle neuroscienze alle tecniche di vendita, Vincenzo Russo, Giorgio Gabrielli, Hoepli editore, pagg. 304, € 24,90.

COMUNICAZIONE DIGITALE: STRATEGIE EFFICACI PER PMI

Che abbiate una strategia digitale o meno, sarete comunque influenzati da quello che vogliono i vostri clienti: meglio quindi farsi trovare al momento giusto nel posto giusto, anche online. Per essere presenti in modo efficace sul digitale esistono però delle regole precise, prima fra tutte quella di non farsi abbagliare dalle svariate opportunità tecnologiche diffuse tramite i social o i trend del momento. La scelta dello strumento giusto per la vostra presenza online dipende dal capire in profondità cosa cercano i vostri clienti, per questo è importante l'ascolto. Fornire al cliente una buona esperienza d'acquisto diventa un'ottima storia da raccontare ad altri potenziali clienti. Quali strumenti usare, quindi? Come farsi trovare? Come capire cos'hanno in testa i clienti? Questo libro di Greta Lomaestro dal titolo **Strategia digitale semplice per pmi** (Maggioli editore, 120 pagine) rappresenta un viaggio nel mondo della presenza online delle piccolissime, piccole e medie imprese. Viaggio che parte dall'analisi dello stato dell'arte ad oggi del rapporto tra pmi e digitale. Se il marketing è il vero motore sia delle pmi che delle grandi aziende, allora è preoccupante il dato di una ricerca citata dall'autrice, dove su 100 responsabili marketing impiegati in società italiane medie e medio-grandi, il 20% afferma di non essere stato adeguatamente formato sulle tematiche digitali e il 28% ritiene di non riuscire a sfruttare i canali digitali al meglio.

Lo stato dell'arte attuale vede comunque le pmi attente alla presenza online, alla creazione di siti fruibili anche da mobile e alla presenza nei motori di ricerca. Male, invece, per quanto riguarda grafica e sviluppo della comunicazione sui social.

Perché, si chiede l'autrice? Social e public relation non sono considerate attività tecniche e quindi vengono delegate a soluzioni amatoriali da seguire nei ritagli di tempo. Peccato però che senza un piano di comunicazione digitale strutturato, con una visione di insieme dei canali da utilizzare, i risultati possano essere pessimi e addirittura dannosi per la stessa immagine aziendale.

Piano di comunicazione digitale che deve partire dalla strategia: quale valore (value proposition) vogliamo trasmettere, come vogliamo proporci al nostro pubblico di riferimento? Il marketing è principalmente comprensione del cliente, devo saper comunicare in modo adeguato al mio target attraverso i canali di comunicazione destinati alle persone che sono oggetto del mio business plan. Una volta individuato il target, dobbiamo scegliere quale tono di voce utilizzare, ossia adottare uno stile e un linguaggio adatto ai nostri potenziali clienti.

Il libro offre suggerimenti su come comunicare in modo efficace anche a fronte di un budget limitato. In questo caso, meglio allora rispar-

miare su strumenti di analisi inutili e costosi e investire invece in un social media manager capace di coordinare i diversi canali social disponibili, un professionista che sappia usare i social per motivi professionali, promozionali e che sappia stabilire e misurare determinati Kpi (key performance indicator), ossia valori in grado di misurare la validità dei vostri investimenti in digital marketing. Perché potrete essere anche un'eccellenza nel vostro settore, ma se non comunicate in modo efficace verrete superati dai vostri concorrenti. È la legge del darwinismo digitale.



PERMESSI PER L'ASSISTENZA DI FAMILIARI DISABILI: LE NOVITÀ

Mio padre è affetto da grave disabilità e, per tale motivo, la mia unica sorella sta usufruendo dei tre giorni di permesso al mese della legge 104, ma non sempre ha la possibilità di assentarsi dal lavoro a tale scopo. Ho letto che sono state introdotte recentemente delle modifiche normative che mi permetterebbero di subentrare a mia sorella nei permessi di assistenza riconosciuti per mio padre, è effettivamente così?

L. T. - Milano

Il decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105 (pubblicato in *Gazzetta Ufficiale* - Serie generale n. 176 del 29 luglio 2022), in vigore dal 13 agosto 2022, interviene per dare attuazione alla direttiva (Ue) 2019/1158 al fine di conciliare l'attività lavorativa e la vita privata per i genitori e i prestatori di assistenza, nonché di conseguire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la parità di genere in ambito lavorativo e familiare.

Tra le varie previsioni, sono state introdotte anche alcune novità normative in materia di permessi (art. 33 della legge 104/1992) e di congedo straordinario (art. 42, comma 5, del decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151) per l'assistenza a familiari con disabilità grave.

Con riferimento ai tre giorni di permesso mensile, il decreto legislativo 105/2022 ha riformulato il comma 3 dell'art. 33 della legge 104/1992, eliminando il principio del "referente unico dell'assistenza", in base al quale, nel previgente sistema, ad esclusione dei genitori (a cui è sempre stata riconosciuta la particolarità del ruolo svolto), non poteva essere riconosciuta a più di un lavoratore dipendente la possibilità di fruire dei giorni di permesso per l'assistenza alla stessa persona con disabilità grave.

A decorrere dal 13 agosto di quest'anno, quindi, fermo restando il limite complessivo di tre giorni

per l'assistenza allo stesso individuo con disabilità in situazione di gravità, il diritto può essere riconosciuto, previo ottenimento dall'Inps della necessaria autorizzazione, a più soggetti tra quelli indicati dal legislatore che possono fruirne in via alternativa tra loro. Sull'argomento l'Inps si è pronunciato con il messaggio n. 3096 del 5 agosto 2022.

In aggiunta ai tre giorni di permesso al mese, in caso di mancanza, decesso o in presenza di patologie invalidanti del coniuge del disabile, per il figlio convivente sarebbe anche possibile fare ricorso al congedo straordinario, per un periodo massimo di due anni nell'arco della vita lavorativa, frazionabile in giorni.

Tale congedo non è fruibile nel caso in cui il genitore disabile sia ricoverato in una struttura ospedaliera, salvo che non sia richiesta dai sanitari la presenza del soggetto che presta assistenza.

Il periodo di congedo straordinario viene retribuito, a carico dell'Inps, entro un limite massimo aggiornato annualmente e pari a 49.663,88 euro annui per il 2022, che comprende sia l'indennità economica sia l'accredito della contribuzione figurativa.

Per tutte le pratiche necessarie, le consigliamo di rivolgersi alla sua associazione territoriale Manageritalia per fissare un appuntamento con il Patronato.

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



SanPatrignano

Un mondo di regali per donare il gusto che fa bene

Scopri le
nostre proposte



regalistica.sanpatrignano.org



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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.

I NOSTRI SERVIZI

- IMPLANTOLOGIA
- IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D
- IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA
 - SEDAZIONE COSCIENTE
- TAC DENTALE CONE BEAM 3D
 - FACCETTE ESTETICHE
 - ORTODONZIA
- ORTODONZIA INVISIBILE
- IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
 - PROTESI FISSE E MOBILI
 - PREVENZIONE E IGIENE

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #88



Sovranità futura? Deep state Big Tech

Un privato (forse provato) cittadino presta il suo satellite all'esercito per operazioni di guerra di un certo peso. Stiamo ovviamente parlando di Elon Musk e del suo satellite Starlink. Non un tema da poco. Potere pubblico e tecnologia privata si incrociano da sempre nei destini dell'umanità, ma forse ora a livello geopolitico siamo di fronte a qualcosa di diverso. In futuro Apple, Google, Meta o Amazon siederanno nel Consiglio di sicurezza dell'Onu? Perché no? Se un capo di stato vuole fare la differenza in futuro, non sarà al telefono con altri capi di stato, ma con i membri dei consigli di amministrazione delle grandi e temibili aziende tecnologiche. Il

motivo? In futuro, ma in parte già adesso, le aziende tecnologiche avranno molto più potere dei singoli stati nazionali, soprattutto quelli più piccoli, e potranno quindi pretendere e ottenere di più. La guerra in Ucraina lo ha dimostrato già ampiamente. Un esempio: quando il servizio di pagamento PayPal si è ritirato dalla Russia, gran parte del commercio elettronico è stato paralizzato da un giorno all'altro. Nessun'altra misura sanzionatoria degli Stati Uniti e della Ue è stata così rapida ed efficace, anzi. Il fatto che un fondatore di aziende tecnologiche chieda più potere, libertà d'azione e denaro per il gola delle aziende tecnologiche non sorprende più di

03/ PAPARAZZI DEL DNA

04/ IMMOBILITY TREND

06/ A SPASSO NEL 2050

SAVE THE DATE:

**30 TREND PER IL 2030
MILANO, 15 DIC 2022**

→ <https://tinyurl.com/2f5n26hb>

tanto. I conflitti di domani saranno sempre più combattuti con mezzi tecnologici. E chi vuole vincerli deve avere dalla sua parte gli indiscussi "campioni mondiali" e i quasi monopolisti della tecnologia civile. I politici saranno costretti a rafforzare i loro contatti in questo settore e a conquistare ora gli alleati per il campo di battaglia virtuale di domani. D'altra parte, le alleanze tra lo stato e il settore tecnologico sono state forgiate da tempo. Per dire: la National security agency (Nsa) ha appena rinnovato un contratto da 10 miliardi di dollari con Amazon per conservare i dati altamente sensibili sui server del gigante online. Più potere di così.

—Future signals

Segnali e trend in pillole



<http://hotelamjakobsweg.de>
<https://buitec.de>
<https://www.tiktok.com/@exceldictionary>
<https://www.23andme.com/en-int/>
<https://www.fiverr.com>

—Future recruiting

Il trend “zero candidati” è alle porte

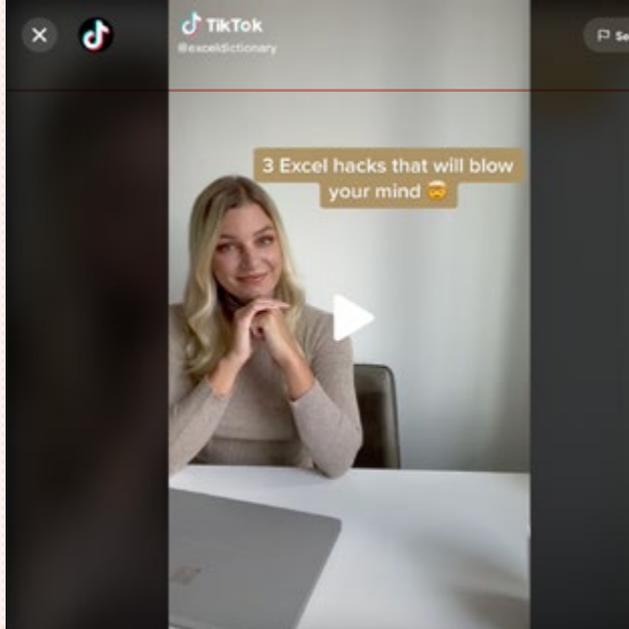
La Corea del Sud ha appena battuto un record negativo: ogni donna ha in media solo 0,81 figli. Per mantenere costante la popolazione ne servirebbero più di due. Immaginate quanto saranno scarse le risorse umane se ci saranno le condizioni della Corea del Sud, dove oggi ci sono già 1,74 milioni di posti vacanti, il 54% in più rispetto all'anno scorso. Come affrontare questo inquietante trend? Per esempio, “assumendo” robot. Suona estremo, ma l'automazione è oggi l'arma più “carica” contro la carenza di personale, almeno in certe posizioni. Recentemente, l'albergo Höxter (Germania), dopo infruttuosi mesi di ricerca del personale, ha assunto i robot Bella per il suo ristorante. Scelta comprensibile. Tuttavia, è buona regola verificare prima se tutte le altre opzioni di ottimizzazione sono state esaurite.

—Future market

Candidato ultimo miglio

Ovvero: come aiutare le aziende a trovare i freelance adatti in tempo utile. Disegnare un nuovo logo non è mai stato così economico. Sulla piattaforma Fiverr, ad esempio, i designer freelance fanno spesso il lavoro per pochi euro, ma molte aziende non hanno tempo e risorse per gestire autonomamente i freelance. È qui che entrano in gioco nuovi fornitori di servizi, i cosiddetti drop service: agiscono come intermediari nell'acquisto di servizi digitali. Il cliente aziendale comunica al drop service ciò di cui ha bisogno e l'intermediario si procura i servizi sui mercati online dietro una commissione. Il collocamento e la gestione dei freelance sono un'attività in forte espansione e riceveranno un'ulteriore spinta dal lavoro ibrido.





—Future training

Toc toc, bussa TikTok

TikTok sarà la formazione del futuro? Alcuni giurano di sì, e non sono i soliti teenager, la cui concentrazione non dura, per l'appunto, più di 25 secondi. Sempre più avvocati, commercialisti, scienziati e anche manager usano TikTok per trasmettere conoscenza e rispondere a quesiti vari in pochi secondi. Non solo. I giovani dipendenti che hanno problemi con Excel cercano sempre più spesso aiuto sulla piattaforma di video brevi TikTok. Lì, trovano diversi "influencer di Excel" specializzati nel programma di gestione di fogli elettronici. L'americana Emma Chieppor, ad esempio, pubblica regolarmente video di 25 secondi con consigli e istruzioni sotto il suo nome utente @exceldictionary. Che dire. TikTok è perfetto per il microlearning, insomma, per pillole di conoscenza. Volete far conoscere a giovani principianti le basi della vostra attività o i processi più importanti? Allora dovrete produrre per loro video TikTok. In questo modo si crea un'offerta di apprendimento a bassa soglia che qualcuno guarda davvero. È importante essere brevi (durata compresa tra 15 e 60 secondi), divertenti (ma non stupidi) e magari creare una serie tematica con rimandi a video simili.

—Future risk

Occhio ai paparazzi del Dna

Furto di materiale genetico? Dai, sa troppo di fantascienza e non di scienza (criminale). Sì e no. Certo, è impossibile generare un bambino partendo dalle tracce genetiche che ogni persona perde in ogni momento (capelli, squame della pelle, saliva), ma i Dna paparazzi potrebbero già oggi utilizzare l'analisi genetica per identificare i parenti di una celebrità, figli illegittimi o antenati nascosti, oppure individuare eventuali rischi e utilizzare queste informazioni in modo tattico negli affari o a livello politico ("Sai che hai un rischio maggiore di cancro alla prostata, vero?"). Quindi, si va verso uno scenario paranoico dove nessuno utilizza il pettine fornito nella camera d'albergo, come neppure le posate al ristorante? Se la cosa vi sembra assurda, che dire allora della pop star Madonna che viaggia con un team di disinfezione genetica, oppure di Emmanuel Macron, che in Russia si è rifiutato di fare il test Corona proprio per timore di furto di dati genetici. Direte che riguarda solo i potenti e le celebrità. Non più. Presso il provider statunitense 23andme, un'analisi del Dna costa solo 99 dollari. Pochi, anche per piccoli ladri.



—Future mobility

Immobility trend



SCARICA:
Autonomous Vehicle
Implementation Predictions
<https://www.vtqi.org/avip.pdf>

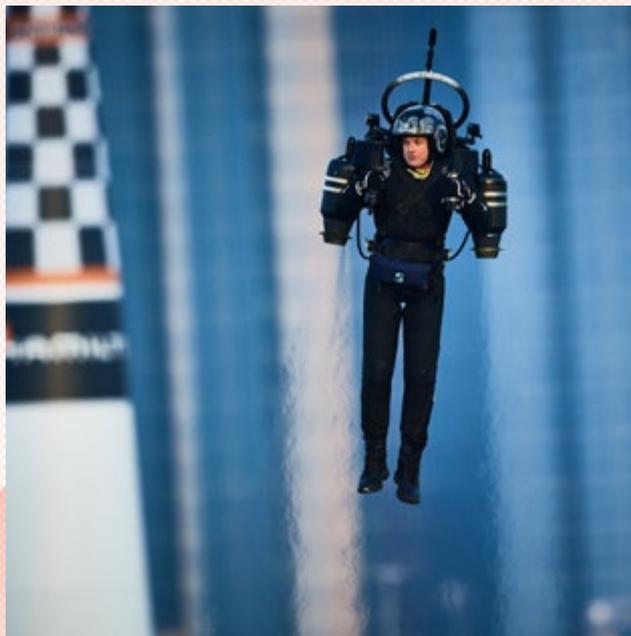
È da almeno 10 anni che gli esperti parlano di imminente rivoluzione della mobilità. Ecco, attenti. Stanno per arrivare le auto che inquinano zero, le auto che si guidano da sole, le auto che volano fra i grattacieli, i droni taxi e forse anche il teletrasporto alla Star Trek, che oggettivamente sarebbe il vero e unico “the next big thing”. Sì, ma quando... vogliamo parlare finalmente di immobilità?



—Mobilità 2040

Muoversi per puro divertimento

Volare 12 ore a Shanghai per stringere qualche mano: tra qualche anno sembrerà assurdo. Stiamo andando rapidamente verso un mondo in cui ogni viaggio è un viaggio di piacere e il termine “viaggio di lavoro” nel 2030 sarà quasi sconosciuto. Infatti, perché fare i pendolari quando il vostro collega è di fronte a voi in videochiamata o, come un ologramma, nel vostro soggiorno? Per non parlare degli uffici e delle filiali nel Metaverso. Questo cambierà completamente la mobilità e l'aspetto del mondo. Gli aeroporti e le stazioni ferroviarie, ad esempio, sono ancora progettati per portare le persone da A a B nel modo più efficiente possibile. Ma in futuro la mobilità diventerà un'attività puramente ricreativa. Il viaggio, di nuovo, come simbolo di libertà e piacere.



—Volete stare fermi Per favore?

È così. Se non ti muovi non viaggi. Se non ti muovi non inquina. Se non ti muovi non fai danni. Se non ti muovi non uccidi e non fai la guerra. Strano. La civiltà digitale, con la sua mobilità (di dati) intrinseca, dovrebbe essere la meno movimentata della storia dell'umanità. Eppure, tutte le strade (in cielo e in terra) sono intasate di traffico. Forse perché tutti sono continuamente in coda per partecipare a qualche evento sulla digital transformation. Ma poi c'è troppo movimento in giro. E non sono io e neppure i miei simili, ma tutti questi maledetti oggetti che ci circondano e ci assillano. Valigie robot che ci seguono, droni che consegnano pizze e assurde fusioni fra un Segway e un iPad comandati a distanza, come videoavatar, per riunioni di mille nostre copie in movimento. Per fortuna, alcuni scenari vedono altro. Il numero di auto private scenderà a zero entro il 2050. La futura mobilità come servizio centralizzato in abbonamento porterà a una sostanziale immobilità esistenziale dove si consuma comodamente da fermo nel mondo virtuale.



Quattro taxi per il futuro volante
<https://lilium.com>
<https://www.volocopter.com>
<https://archer.com>
<https://www.jobyaviation.com>

—Accanimento mobile Eppur si muove

Nonostante la documentata inefficacia della mobilità, questo trend non è mai messo in discussione. Tutti a correre per trovare nuove soluzioni alla mobilità. Circolare, circolare, c'è ancora spazio per innovare. Capsule a propulsione elettrica, moto a reazione volante, aerotaxi e droni porta persone, treni ipersonici. Non fai in tempo a criticare qualcosa che qualcosa di nuovo è di nuovo sui media come nuova rivoluzione della mobilità. Ora, per esempio, si parla con entusiasmo delle auto a guida autonoma in abbonamento con diverse tariffe a seconda dell'uso o dell'acquisto in condivisione di un mezzo il cui uso viene gestito da un'applicazione, e naturalmente delle auto elettriche, che non dovranno mai più collegarsi alla presa di corrente grazie alla ricarica con celle solari integrate. Tutto molto bello, anche perché, come ci ricorda il proverbio, "chi si ferma è perduto". Ma sarà vero? Non sarà invece vero che in tempi complessi la mobilità mentale è più importante di quella fisica? Spostarsi velocemente da una competenza all'altra non restando fermi su competenze acquisite?



—Future vision

A spasso nel 2050

Il problema delle passeggiate nel futuro è che se improvvisamente i sentieri si interrompono (vedi guerra su larga scala), beh, non vai più da nessuna parte, neanche con l'immaginazione. Però ci proviamo lo stesso. Ecco in pillole alcune ipotesi probabili, plausibili, possibili, discutibili estrapolate da 2050.earth, un progetto dell'informatico russo Eugene Kaspersky che ha coinvolto futurist ed esperti sul tema del futuro dell'umanità nell'anno 2050.



—Rischi emergenti

Vade retro QR Code

01. Nell'anno 2050 l'economia sommersa dominerà il mondo e solo le aziende e le celebrità utilizzeranno ancora mezzi di pagamento ufficiali. Il 97% della popolazione mondiale si muove in un'economia sommersa e paga con una valuta digitale non tracciabile (tipo "dollaro ombra"). *Commento: plausibile, ma non probabile. Vero è che già oggi l'11% dell'economia globale è sommersa, ma non assumerà mai le proporzioni descritte, perché altrimenti nessuno stato sarebbe in grado di finanziarsi.*

02. Nel 2050, le macchine svolgeranno la maggior parte dei lavori manuali, compresi quelli attualmente svolti dai detenuti (cucire, tagliare alberi). I detenuti si procureranno lavori virtuali, ad esempio lavoreranno come comparse nei videogiochi. *Commento: realistico.*

03. Nell'anno 2050 alcuni paesi introdurranno come forma di governo la monarchia digitale con cessione dei pieni poteri all'intelligenza artificiale. *Commento: plausibile, forse probabile. In un futuro non troppo lontano, i singoli stati lasceranno la gestione dell'intera economia agli algoritmi.*

04. Nell'anno 2050 i sapori verranno digitalizzati e memorizzati in file. Gli oggetti potranno riprodurre i sapori e ingannare, per esempio, il bevitore, facendogli credere di sentire un sapore con elettrodi sul bordo della tazza.

Commento: esagerato ma realistico da un punto di vista tecnico.

05. Nell'anno 2050 le toilette spariranno dalle case poiché dopo la nascita, a tutti gli esseri umani, vengono impiantati nell'intestino organismi geneticamente modificati in grado di dissolvere tutti gli escrementi.

Commento: divertente ma irrealistico, anche per un'era transumanista come la nostra.

06. Nell'anno 2050 tutte le persone vivranno dopo la morte come chatbot e versione virtuale, grazie all'utilizzo di un algoritmo di autoapprendimento, creando una versione virtuale del defunto, compreso un ologramma 3D.

Commento: possibile ma molto discutibile.

—2050 troppo lontano?

Ecco il 2030 in 5 flash

01. Nell'anno 2030 non ci saranno né auto volanti né computer che leggono la mente. Sono solo visioni di "esperti" ossessionati dalla tecnologia.

02. Nell'anno 2030 il design genetico inizierà ad affermarsi. La riproduzione verrà disaccoppiata dal sesso e molte coppie faranno fecondare artificialmente i loro ovuli per poi scegliere la prole più sana.

03. Nell'anno 2030 il poliamore diventerà la norma e il matrimonio a tre del tutto normale.

04. Nell'anno 2030 la censura e mafia digitale minaccerà tutti. Quasi tutti, nel corso della vita, verranno messi alla gogna sui social media perché hanno detto o fatto qualcosa di presumibilmente proibito.

05. Nell'anno 2030 le avanguardie d'arte e di cultura saranno ormai estinte. Il moralismo del politically correct e totalitarismo morbido porterà tutte le persone a evitare di essere oltraggiose, dispettose o troppo spiritose.

—Risorse per il 2050

I consulenti danno un sacco di consigli sul futuro. Ecco un piccola selezione. A voi lettori il giudizio. Non prima del 2050 però.

↘ Scarica:

TREND COMPENDIUM 2050
<https://tinyurl.com/3rshvwhu>

2050 SCENARIOS: FOUR PLAUSIBLE FUTURES
<https://tinyurl.com/373hheyj>

THE LONG VIEW: HOW WILL THE GLOBAL ECONOMIC ORDER CHANGE BY 2050?
<https://tinyurl.com/3h7vd7x9>

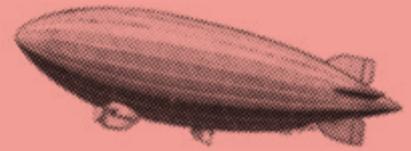
AN ECONOMIST'S GUIDE TO THE WORLD IN 2050
<https://tinyurl.com/tp9bk68m>

GLOBAL GAS OUTLOOK TO 2050
<https://tinyurl.com/u65vss9k>

CYBORG SOLDIER 2050
<https://tinyurl.com/ywrhc9xx>

FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI

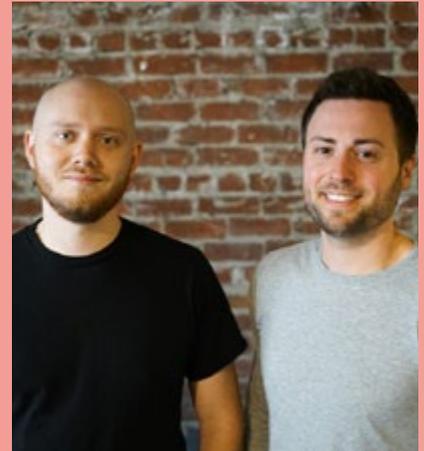


FINANZIARE CHI SI LICENZIA

Se mi lasci non vale, cantava Julio Iglesias. Ora non più. Se mi lasci vale, eccome. Almeno un sacco di soldi. Nel paese del business “famolo strano” non poteva mancare questo: chi si licenzia becca 100mila dollari. Certo, a determinate condizioni. Nell’azienda statunitense di software Lattice, ogni dipendente riceve 100mila dollari di capitale iniziale se si licenzia per fondare un’azienda sua. Unica condizione: Lattice ottiene una partecipazione del 2% nella

nuova startup. Secondo i fondatori, Jack Altman ed Eric Koslow, questa idea in apparenza stravagante si è dimostrata vincente. Da un lato, molti sviluppatori di software si rivolgono a Lattice solo per la possibile assistenza all’avviamento della propria startup. Dall’altro, questo crea interessanti opportunità di investimento per il datore di lavoro. Con questa operazione sono già nate due startup di successo.

➤ <https://lattice.com>



ROBOTIRE.COM

I quattro bracci robotici fanno il cambio completo degli pneumatici, compresa convergenza, in 25 minuti. Agli umani restano giusto le gomme da masticare.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=66GTwZwg6gw>



GRAINDESAIL.COM

Retro-innovation climatica. Un tuffo nel passato. Il veliero trasporta vino biologico dalla Francia agli Stati Uniti producendo quasi zero CO₂.

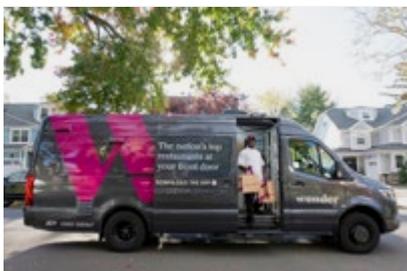
➤ <https://www.youtube.com/watch?v=u7VSVcwg7CM>



DIEBOLDNIXDORF.COM

Mai più scontrini alla cassa con il Vdynamic digital receipt di Diebold Nixdorf. Niente di straordinario ma una semplice, utile automazione “green”.

➤ <https://tinyurl.com/2s3ke63m>



WONDER.COM

Il cuoco spadella davanti alla porta di casa. Negli Stati Uniti già quasi una mania che funziona, a giudicare dal successo del ristorante furgone Wonder.

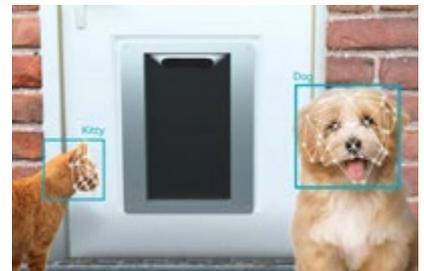
➤ <https://www.youtube.com/watch?v=P3lz04EyPhQ>



KONIKU.COM

I sensori dell’olfatto potenziati con l’IA sono peggio delle telecamere intelligenti? Sì, se mettono il naso nei nostri rilevatori di odori.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=UIS4fFDkUo0>



PRELAUNCH.PETVATION.COM

Mai più gatti estranei in casa. Lo sportello Petvation, con riconoscimento facciale, si apre solo per i cani e i gatti che vivono nella casa in questione.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=04plzvG5rEc>

ASSIDIR

QUADRI: UN WELFARE SU MISURA

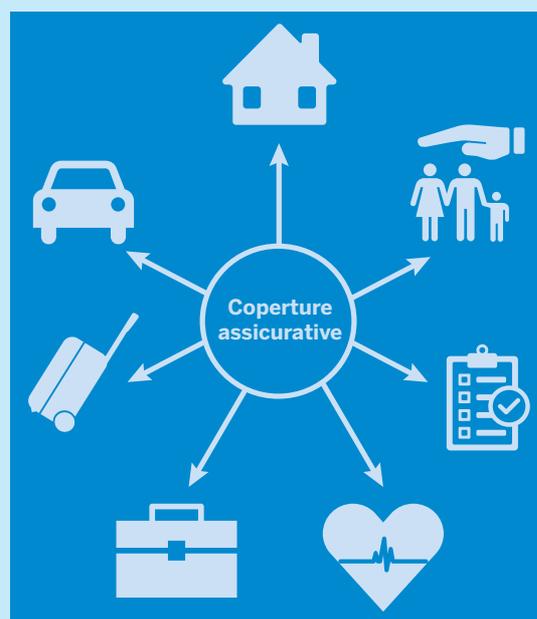
Le coperture assicurative e le novità per i quadri in ambito previdenziale, sanitario e di difesa del patrimonio

I quadri, negli anni, hanno assunto un'importanza sempre crescente nel mondo del terziario, anche se in realtà già dal 1985, con la legge 190, vengono definiti giuridicamente "prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgono funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa".

Manageritalia, insieme ad Assidir, ha messo a disposizione dei quadri associati e dei loro familiari il supporto tecnico necessario per affrontare nel modo più corretto le principali problematiche in ambito previdenziale, sanitario e di difesa del patrimonio. Ed è proprio grazie a questo supporto che i quadri possono oggi disporre di una serie di soluzioni di welfare, altamente personalizzabili, alcune comprese nella quota di iscrizione e altre acquistabili a parte con un rapporto qualità/prezzo difficilmente riscontrabile sul mercato, adatte alle particolari esigenze di ognuno di loro. Esaminiamo ora alcune caratteristiche che contraddistinguono l'offerta per questa importante categoria.

Tutela legale

Inclusa nella quota associativa, la polizza Tutela legale "affiliati Antonio Pastore" consente di avere i mezzi economici necessari per far valere i propri diritti. La polizza interviene con un rimborso fino a 15.000 euro delle spese che si sono dovute sostenere in caso di contenziosi o vertenze con terze parti (persone fisiche o giuridiche) nell'ambito della vita privata, in ambito contrattuale e verso istituti di legge. Interviene, inoltre, esclusivamente per la parte giudiziale, in caso di con-





tenziosi collegati ai rapporti di lavoro subordinato.

Programma di assistenza

Compreso nella quota, i quadri possono inoltre avvalersi di numerose prestazioni attive attraverso il cosiddetto "Programma di assistenza Manageritalia" offerto in collaborazione con Europ Assistance Italia. Questo programma è valido in tutto il mondo e interviene offrendo servizi di assistenza attraverso informazioni e consulenze telefoniche nelle emergenze sanitarie in viaggio. La chiave di volta per utilizzare tutti questi servizi è la Card Manageritalia, accessibile nella sezione "profilo" dell'App Manageritalia, scaricabile su smartphone*.

Investimento assicurativo Nuova Capitello

L'Associazione Antonio Pastore consente ai quadri e ai loro familiari più stretti di sottoscrivere la polizza Nuova Capitello "3176": riservata agli affiliati con un'età compresa tra i 20 e gli 85 anni, offre la possibilità di accantonare un capitale, a fini di risparmio/investimento, a condizioni di particolare interesse.

Novità Welfare personalizzato: i rischi della persona

Grazie all'offerta messa a punto da Assidir, i quadri possono accedere, ed eventualmente acqui-

stare a condizioni di assoluto favore, a numerosi prodotti che consistono in una vera e propria forma di welfare personalizzato nell'ambito della salute, della previdenza e del patrimonio.

Un'importante caratteristica di questa opportunità è data dalla possibilità di estendere le tutele assicurative ad adesione individuale - a propria discrezione - anche ai familiari del quadro.

Per la prima area, **la salute**, è possibile attivare le tutele che prevedono interventi in caso di infortuni, invalidità da malattia e rimborso spese mediche, Long term care (rendita per non autosufficienza), Dread disease (capitale liquidato immediatamente in caso di patologie particolari), Card sconti per prestazioni specialistiche e fisioterapiche (prezzi vantaggiosi in centri convenzionati per prestazioni mediche senza limiti di età e utilizzo).

Nella seconda area, **la previdenza**, è consentito attivare tutele in caso di premorienza, effettuare forme di risparmio/investimento assicurativo e costituire un Fondo pensione aperto per integrare la futura pensione pubblica.

Nell'**area del patrimonio**, poi, si possono attivare interessanti e vantaggiose tutele assicurative per la propria abitazione (incendio, furto), per la responsabilità civile della famiglia, circolazione e proprietà di veicoli a motore, tutela degli animali domestici, sicurezza digitale della famiglia e in caso di imprevisti durante viaggi, vacanze, stage e studi all'estero (rimborso delle spese mediche, rientro sanitario, perdita bagaglio).

#SempreinSalute: le spese mediche

Manageritalia ha chiesto a Casa De Lellis e Assidir di studiare un piano sanitario per offrire servizi sempre più importanti nel campo della salute. La risposta ha preso il nome di "**#SempreinSalute - Integrativa Quas**" ed è costituita da un programma per garantire coperture sanitarie integrative a quelle fornite dalla Quas con un ottimo rapporto qualità, livello delle prestazioni e costi.

#SempreinSalute - Integrativa Quas consente di includere, in blocco, tutti i familiari (coniugato convivente more uxorio e figli fiscalmente a carico) a un costo fisso e non proporzionale al numero delle persone assicurate. Tra i punti di forza del programma c'è la possibilità di ottenere delle prestazioni sanitarie individuali a condizioni particolari, scontate, tipiche delle coperture collettive, secondo due diversi livelli di "prestazioni su misura" delle esigenze dei singoli: la "forma completa" e la "forma completa escluse le cure dentarie".

*Per scaricare l'app, se non l'hai già fatto, inquadra il QR-code oppure cerca Manageritalia su Play Store e App Store e accedi utilizzando le tue credenziali (codice id MIT000... e password), le stesse che utilizzi per l'area riservata My Manageritalia



Chiedi il supporto degli specialisti di Assidir!

Scrivi a info@assidir.it
o compila il form contatti sul sito
www.assidir.it/contatti.html



Vacanze più serene con

Viaggi Nostop Vacanza

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

Per le tue vacanze sicure

Sci Noproblem

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



015-PP02-01-2017-11



Vai su www.assidir.it

Nella sezione e-commerce **il 20% di sconto per te**

Vai sul sito www.assidir.it, accedi alla tua
area riservata utilizzando il tuo codice MIT
e la tua password e scopri tutti i prodotti
riservati a te ed ai tuoi familiari!



DIRIGENTI TERZIARIO: LE NOVITÀ SU PROFESSIONALITÀ E OCCUPABILITÀ

Le competenze di oggi, le prospettive di domani. Questo l'obiettivo del nuovo servizio di politiche attive con cui, a livello contrattuale, Manageritalia e Confcommercio hanno da poco deciso di rafforzare il supporto all'occupabilità dei dirigenti nei momenti di transizione

Nell'incontro *Le competenze di oggi, le prospettive di domani*, organizzato giovedì 22 settembre a Milano da Cfmt, si è parlato delle politiche attive per i dirigenti del terziario. È stato il momento per fare un primo bilancio dell'operatività dell'accordo che Manageritalia e Confcommercio hanno siglato a metà 2021 per ampliare il supporto dei dirigenti in transizione professionale ed è stato anche il lancio definitivo di questo servizio gestito da Cfmt (Centro di formazione management del terziario) con il supporto di XLabor, la divisione per il lavoro manageriale di Manageritalia. Si tratta di un concreto ampliamento delle politiche attive a favore dei dirigenti del terziario che, da sempre esclusi da quanto previsto a livello pubblico, hanno sino ad oggi potuto contare solo sulla forza del loro contratto per avere un supporto in fase di ricollocazione.

Prima di entrare nel vivo del servizio, vediamo alcune considerazioni dei presenti.

Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia, ha detto: «Manageritalia e Confcommercio collaborano da oltre 70 anni,

attraverso il contratto collettivo, per offrire ai dirigenti servizi che troppo spesso lo Stato nega loro, o offre in misura troppo limitata. Ma il contratto non basta e anche l'applicazione di quanto previsto nell'ultimo accordo ci vede fare sistema con le nostre strutture operative (Cfnt e XLabor), con Aiso, Executive Search e altri operatori del lavoro e delle politiche attive. Tutto questo è tanto, ma si può fare di più: vogliamo spingere il legislatore a prevedere il finanziamento di esperienze simili, nell'ambito della grande riforma che con il Pnrr attiverà tanti soldi per riformare il sistema delle politiche attive, che oggi non parla specificamente di dirigenti. Vogliamo quindi che si usino soldi che derivano dai contratti e si aggiungano quelli pubblici per finanziare progetti nati da chi conosce le esigenze dei manager e opera nell'ambito della bilateralità».

Guido Lazzarelli, direttore centrale politiche del lavoro e welfare Confcommercio, ha sottolineato come l'accordo sulle politiche attive non sia altro che «l'ultimo tassello di una lungimirante collaborazione tra i due firmatari del contratto, che da decenni opera

con politiche e azioni lungimiranti a favore di aziende e manager. Anche questo supporto alla transizione dei dirigenti mette a disposizione del sistema, evitando un notevole spreco di competenze, validi manager che possono andare a rafforzare imprese in espansione o in difficoltà». Una chiara dimostrazione e conferma dell'unicità e utilità della contrattazione collettiva nell'innovare e far crescere culturalmente e fattivamente il sistema.

Nuovo servizio Politiche attive per i dirigenti del terziario

Vediamo ora, in sintesi, come si snoda il nuovo servizio e l'impegno concreto nel sostegno alla ricollocabilità dei dirigenti.

Il nuovo servizio Politiche attive è rivolto a tutti i dirigenti che hanno perso involontariamente l'incarico: possono aderire al progetto entro 12 mesi dalla data di cessazione del rapporto di lavoro.

Per far sì che ciascun dirigente possa trarre un reale beneficio, il servizio è altamente personalizzabile: sono disponibili diverse tipologie di interventi a cui aderire, che rispondono alle più complete esigenze professionali.

I primi numeri

Il servizio Politiche attive in un anno ha già sostenuto attivamente più di 400 manager. Negli ultimi 12 mesi, infatti, Cfmt ha attivato 70 percorsi individuali di career counselling, 10 di outplacement ed erogato 168 attività formative.

Cfmt: struttura del percorso

Fasi iniziali

Il percorso inizia con una fase di onboarding e orientamento: durante uno o più colloqui individuali, XLabor illustra le possibilità offerte dall'iniziativa, articolate in formazione e consulenza alla carriera.

Formazione

Il dirigente compila il questionario START, costruito in collaborazione con Liuc Business School, che indaga i gap delle abilità manageriali da potenziare tramite la formazione. In base all'esito, analizzato durante un colloquio individuale, si costruisce un progetto formativo di upskilling e reskilling, con proposte ad hoc basate sulle esigenze del dirigente.

Durante il percorso formativo i dirigenti hanno la possibilità di accedere a colloqui one-to-one con i consulenti di carriera Cfmt, utili a monitorare/verificare che il percorso sia effettivamente adatto alle proprie necessità.

Consulenza alla carriera

Il dirigente intraprende una serie

di colloqui individuali con un trainer dedicato (proveniente dal mondo del coaching, dell'head hunting o dell'outplacement), con l'obiettivo di acquisire una nuova consapevolezza sul proprio percorso professionale. Il manager sarà quindi attivo e autonomo per ricollocarsi all'interno del mercato del lavoro attuale.

Conclusione

L'intero percorso si conclude con la somministrazione di un questionario per valutare i feedback del dirigente e migliorare costantemente il progetto.

Percorso di outplacement

Oltre al percorso interamente erogato da Cfmt, è disponibile anche un accompagnamento in outplacement in co-finanziamento tra Cfmt e l'azienda da cui il dirigente è uscito. Anche questo percorso prevede una fase di onboarding, a cui seguono la formazione e il questionario di valutazione finale.

Nel corso dell'incontro è intervenuto **Sebastiano Zanolli**, manager

esperto di gestione del cambiamento, speaker, advisor e autore, tra gli altri, del libro *Alternative: aspira al meglio, preparati al peggio e tieni sempre pronto un piano B*. Zanolli, tramite casi aziendali e la rilettura della storia, ha invitato tutti a riflettere su quei momenti della vita e del business in cui si ha l'opportunità e la necessità di elaborare alternative, piani

B, exit strategy e sui modi più efficaci per ampliare la scelta.

A chiudere l'incontro, un piacevole dialogo con alcuni partner del progetto politiche attive: **Claudio Ceper**, career doctor, business coach & mentor; **Cetti Galante**, amministratore delegato di Intoo; **Mario Mezzanica**, professore di sistemi informativi presso l'Università di Milano-Bicocca; **Roberto Rasia dal Polo**, conduttore radio/tv, formatore senior e giornalista.

Nei loro interventi di apertura e chiusura, **Giorgio Rapari** e **Simone Pizzoglio**, rispettivamente vicepresidente e presidente di Cfmt, hanno tra l'altro ribadito come il sostegno della professionalità e dell'occupabilità dei manager del terziario sia la mission del Centro da oltre 25 anni. Il servizio presentato nell'occasione, hanno detto, serve per dare nuova linfa alla propria carriera e mantenersi attrattivi per il mercato del lavoro.

Guarda l'introduzione al percorso politiche attive a cura di Chiara Pisoni - Servizi Politiche Attive CFMT:

bit.ly/politicheattivelavoro

Per un contatto diretto: politiche.attive@cfmt.it





AGENDA 2030



Tre pillole in digital learning, a cui si può accedere in qualsiasi momento, sottolineano l'importanza per le aziende di evolvere, adattarsi e sviluppare strategie organizzative più sostenibili per il business e le persone. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 paesi membri dell'Onu.

Azienda 2030 - La trasformazione digitale per gli obiettivi di sviluppo sostenibile

https://bit.ly/2030_trasformazionedigitale

Le tecnologie digitali stanno cambiando il mondo a un ritmo senza precedenti e, se adeguatamente orientate, possono accelerare il conseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030. Il Piano nazionale per la ripresa e resilienza (Pnrr) del Next Generation Eu destina oltre il 20% dei fondi alla transizione digitale. Per il settore Ict la sfida è offrire prodotti e servizi che garantiscano il benessere delle persone e del pianeta. Riorientare le proprie strategie usando come bussola l'Agenda 2030. Questo modulo spiega opportunità e benefici, rischi e minacce della transizione digitale.

L'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile

https://bit.ly/2030_obiettivi

Il 25 settembre 2015 l'Assemblea generale delle nazioni unite ha formalmente adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, corredata da una lista di 17 obiettivi e 169 sotto-obiettivi che riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del pianeta. Questo corso spiega cos'è l'Agenda 2030 e analizza in dettaglio i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile.

Azienda 2030

https://bit.ly/2030_azienda

Lo sviluppo sostenibile è una grande opportunità per le imprese e per il mondo della finanza. Questo corso mostra come l'Agenda 2030 delle nazioni unite consenta di guidare le aziende lungo le opportunità economiche dello sviluppo sostenibile: spiega perché è importante e urgente avviare un cambiamento, i nuovi modelli di business, gli strumenti finanziari a disposizione delle imprese.

CFMT

MINDFULNESS



Tre pillole in digital learning, a cui si può accedere in qualsiasi momento, dedicate alla mindfulness, con l'obiettivo di rinforzare l'equilibrio psicofisico. In un contesto economico come quello odierno, dove si chiede alle persone di produrre di più con meno risorse, con orari troppo lunghi e carichi di lavoro pesanti, la pratica regolare della mindfulness può aiutare a ridurre lo stress, l'ansia e il conflitto, ad aumentare la resilienza e l'intelligenza emotiva.

Alla ricerca dell'attenzione perduta

https://bit.ly/mindfulness_attenzione

Marc Williams, a capo dell'accademia di mindfulness e professore di psicologia clinica dell'università di Oxford, afferma: «Possiamo passare un sacco di tempo saltando da un compito all'altro. Pensiamo forse di lavorare in maniera più efficiente ed efficace. Ma di fatto il cervello sta operando in modo innaturale. Non è una sorpresa se finiamo per essere esausti». Quale la soluzione possibile? Guardandosi un po' attorno, è innegabile che il mindful living sia reale e che tantissime persone stiano facendo propri i benefici fisici e mentali di queste pratiche. Ma che cosa si intende per "mindfulness"?

Il potere dell'intenzionalità

https://bit.ly/mindfulness_intenzionalità

Il termine "pilota automatico" descrive lo stato mentale nel quale la persona agisce senza intenzionalità consapevole. Nella nostra vita quotidiana usiamo regolarmente questa funzione. A chi non è mai capitato di arrivare in un luogo senza aver prestato coscientemente attenzione al tragitto? Oppure di dover andare in un posto e di ritrovarsi altrove? Quante volte abbiamo fatto o detto delle cose sotto l'effetto dell'automatismo? Qual è il costo che paghiamo quando non siamo noi a scegliere, ma lasciamo la scena a vecchi schemi automatizzati?

La via della consapevolezza

https://bit.ly/mindfulness_consapevolezza

«La consapevolezza è oggi più che mai rilevante come efficace contrappeso allo stress, per garantire e rafforzare la salute, il benessere, e forse perfino il nostro equilibrio psichico». (Jon Kabat-Zinn)

La consapevolezza è la capacità di prestare attenzione al momento presente, senza alcun tipo di filtro imposto dall'esterno, senza osservare noi stessi e gli altri in maniera inquisitoria e giudicante, senza doverci per forza paragonare a qualcosa. Semplicemente qui, ora, nel mondo.

Riprendendo le parole di Charles Monroe Schulz, «nella vita non raccogli ciò che semini, raccogli ciò che curi», è allora essenziale domandarsi come nutrire quotidianamente questo stato dell'essere.

CAMBIA IL CLIMA. E QUINDI?

 | PODCAST



Un nuovo podcast Cfimt - Centro di formazione management del terziario per capire come, in concreto, il cambiamento climatico potrebbe modificare le nostre vite. Dieci episodi da quindici-venti minuti con poco spazio dedicato alla teoria del cambiamento climatico, ma molto alle sue conseguenze

1 Ma esiste il cambiamento climatico?

https://bit.ly/cfimt_clima_ep1

Non è la prima volta che il clima cambia. Annibale ha passato le Alpi con degli elefanti. La Groenlandia era verde, un tempo. E, in ogni caso, chi l'ha detto che sia colpa degli esseri umani? Una riflessione su alcuni dubbi che potrebbero venire quando si parla di cambiamento climatico.

2 Dannata bolletta

https://bit.ly/cfimt_clima_ep2

L'energia è il motore della nostra vita ed è tutt'altro che gratis. Costa sia in termini di soldi sia in termini di impatto ambientale. Qual è il futuro dell'energia? Il gas, il nucleare, le rinnovabili?

3 I'm in love with my car

https://bit.ly/cfimt_clima_ep3

Muoversi, viaggiare, non è un lusso: è parte fondamentale della nostra vita. Ma potremo continuare a farlo? E come? Dovremo convertirci tutti all'auto elettrica? Oppure contano di più le politiche sulla mobilità?

4 Siamo quello che mangiamo

https://bit.ly/cfimt_clima_ep4

Gli appassionati di birra potrebbero trovarsi in difficoltà nei prossimi anni. Ma non solo loro: tutto il settore alimentare patisce i cambiamenti climatici che, peraltro, contribuisce ad alimentare. Qual è la soluzione? Diventare tutti vegetariani se non vegani? Come sempre, le risposte sono articolate.

5 Abitare

https://bit.ly/cfimt_clima_ep5

Di solito scegliamo il posto dove abitare per ragioni affettive o lavorative. E se ora dovessimo scegliere anche a seconda del clima? Per chi abita sui tratti di costa minacciati dall'innalzamento del mare non si tratta solo di un'opzione, ma di una necessità. Ed è vero che andremo tutti nelle metropoli? Oppure andremo alle conquiste dei borghi abbandonati? O, ancora, c'è una via di mezzo?

6 Cronache di ghiaccio, sole e tempesta

https://bit.ly/cfimt_clima_ep6

Potremo ancora sciare? Ci sarà ancora il ghiaccio sulle Alpi? Quanto aumenteranno gli eventi estremi (ma, prima ancora... cos'è un

evento estremo?). Pioverà di più o di meno? Insomma, visto che stiamo cambiando di clima, cerchiamo di capire cosa dobbiamo aspettarci dal cielo.

7 Ci salveranno gli alberi?

https://bit.ly/cfimt_clima_ep7

Tra le azioni che vanno più di moda nel combattere la crisi climatica, c'è il piantare alberi. Ma quanto ci possono aiutare gli alberi? E a quali condizioni devono essere piantati? Salvo scoprire che un grande aiuto più che dagli alberi potrebbe arrivarci dalle paludi.

8 Ci salverà la tecnologia?

https://bit.ly/cfimt_clima_ep8

Anche il mondo digitale ha le sue responsabilità, in termini di emissioni di gas serra ma, nonostante ciò, è un formidabile alleato nella lotta contro la crisi climatica. A quali condizioni, però? Ma quella digitale non è l'unica tecnologia a cui guardiamo con fiducia: che ne è della fusione nucleare? E dell'idrogeno verde?

9 Fuori il colpevole

https://bit.ly/cfimt_clima_ep9

Se siamo finiti in questo pasticcio sarà pur colpa di qualcuno. In effetti, c'è chi ha delle grosse responsabilità. Ma in questo episodio si ragiona soprattutto sugli strumenti necessari a valutare il ruolo di singoli e di aziende, per capire come sia possibile fare, bene, la propria parte.

10 Ce la facciamo?

https://bit.ly/cfimt_clima_ep10

Quante volte abbiamo letto o detto frasi del tipo "ci restano solo x anni per salvare il pianeta". Hanno senso questi ultimatum? Ma, più in generale, ce la possiamo fare ad affrontare la crisi climatica? La risposta certa non ce l'ha nessuno, ma sì, ce la possiamo fare.



Curioso di ascoltare tutti i podcast di Cfimt?

Vai su <https://www.cfimt.it/podcast>

Con Cfimt la tua formazione si ascolta!



Hanno collaborato a questo numero

Thomas Bialas, futurologo, è responsabile del progetto Future Management Tools di Cfmt e curatore dell'inserto *Dirigibile*. (67)

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

Stefano de Paolis è managing director Hoppecke Italia. Ha studiato a Monaco di Baviera, laureato poi al Polimi e ha lavorato per oltre 10 anni in consulenza strategica. Dal 2010 è manager di filiali italiane di multinazionali tascabili in settori b2b, che ha trasformato con passione. (29)

Antonio Furlanetto, amministratore delegato di -skopia, futurista, risk manager, consulente senior sugli esercizi di futuro complessi con oltre vent'anni di esperienza professionale nel settore delle assicurazioni. (46)

Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali. (63)

Valerio Pastore, ceo & founder di Tailor Ventures, è considerato uno dei massimi esperti di Metaverso, crittografia militare e sicurezza informatica. (40)



40

46

50

67

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #88

Sovranità futura? Deep state e Big Tech

03 PAPAIAZZI DEL DNA
04 IMMOBILITÀ TREND
05 A BRACCIO NEL SOGGIO
SAVE THE DATE: 20 TREND PER IL 2030
PRELUDI: IL CINE 2022

da Manageritalia
Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (64)

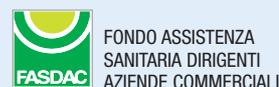
infoMANAGER

75

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



Editore: Manageritalia Servizi srl
Direttore responsabile: Guido Carella
Coordinamento: Roberta Roncelli
Redazione, 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. 0229404920 - 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

ods Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di novembre 2022 è di 40.289 copie



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

50 ANNI DI RICERCA

1972-2022

Fai la storia della medicina insieme a noi,
SOSTIENICI.

Scopri come su www.sostienici.hsr.it

Non c'è cura, senza ricerca

Sei un dirigente al Top? Scegli i servizi Top Physio!

A Roma: Visite, Fisioterapia, Riabilitazione, Medical Fitness e Nutrizione

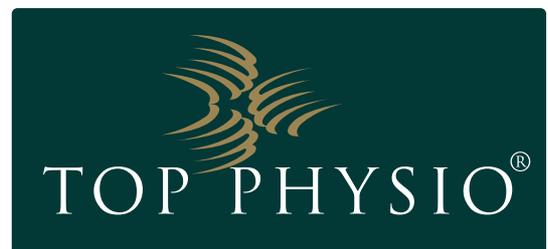
- ✓ Entro 3 ore dalla richiesta
- ✓ Dove vuoi, anche in ufficio
- ✓ Orari e giorni flessibile
- ✓ Con personale qualificato e aggiornato
- ✓ Con tecnologie all'avanguardia
- ✓ Anche in Telemedicina



I NOSTRI CENTRI A ROMA:
BALDUINA - FLEMING - PRENESTINO - SAN GIOVANNI - MONTEVERDE - EUR - TALENTI - SERV. DOMICILIARE

Non sei a Roma? Nessun problema!

I centri di eccellenza affiliati a Top Physio
Quality Network sono presenti
in **tutta Italia!**



QUALITY NETWORK

INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

339.53.20.273