

# DIRIGENTE

N. 10 OTTOBRE 2023

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

## Welfare pubblico e privato

*Due strade parallele*

### **SALUTE**

*Giuseppe Primerano*  
BenEssere Manager:  
il tuo alleato  
nella gestione  
dello stress

### **LEADERSHIP**

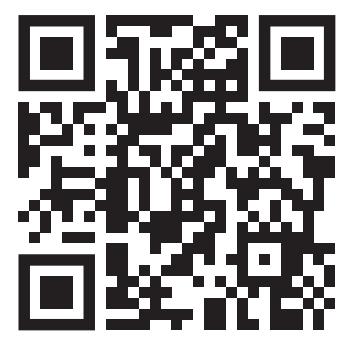
Motivazione:  
una sfida su  
scala globale

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. 45) art. 1, comma 1 - DCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)



# Impianti e cardiopatie: la tecnica adatta ai pazienti cardiopatici.



L'implantologia dentale è adatta a chi soffre di patologie cardiovascolari croniche? Sì, se la tecnica è idonea, come l'implantologia a carico immediato di scuola italiana, una metodologia mini-invasiva, che non prevede tagli o suture e offre tempi di recupero molto rapidi.

**I Centri Implantologici Tramonte** vantano una grande esperienza nell'implantologia a carico immediato.

Scansiona il QR Code e guarda l'intervista a un cardiologo e un implantologo su implantologia e pazienti cardiopatici.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218  
[www.tramonte.com](http://www.tramonte.com) - [centroimplantologico@tramonte.com](mailto:centroimplantologico@tramonte.com)

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici  
Tramonte

Convenzione diretta con FASDAC.

## L'INSOSTENIBILE LEGGEREZZA DEL WELFARE PUBBLICO

**A**bbiamo "scoperto" un drammatico deficit demografico, le cui basi affondano nei decenni precedenti. Abbiamo capito che l'invecchiamento della popolazione e dei modelli organizzativi della sanità pubblica rende insostenibile l'attuale modello regionalizzato e, a parole, universale. Sappiamo che il numero di giovani che non lavorano e non studiano (Neet) è altissimo. Abbiamo anche la consapevolezza di un profondo deficit formativo, sia nel periodo scolastico che, soprattutto, durante il lavoro?

Quando parliamo di politiche pubbliche non dovremmo perciò iniziare dal welfare, mettere al centro la destinazione della spesa, pubblica e privata? Purtroppo, questi temi sembrano essere confinati ai dibattiti degli addetti ai lavori, mentre al "popolo" i partiti lanciano promesse facili da raccontare, difficili e pericolose da realizzare.

Una previdenza che non dà certezze, una sanità che non cura adeguatamente, un livello di competenze che ci condanna al ristagno della produttività sono l'effetto di un welfare pubblico pesante per livelli di spesa, ma troppo leggero nei risultati, incapace di generare fiducia e tranquillità.

Il bilancio statale, appesantito da un indebitamento che non si riduce mai e da tassi d'interesse non più trascurabili, non lascia spazi per politiche aggressive di spesa, ma proprio per questo dovrebbe essere indirizzato al sostegno e alla riforma del welfare, invece d'inseguire tentazioni d'intervento sulla fiscalità generale e sul costo del lavoro.

Manageritalia, come altre parti sociali, crede fortemente nel welfare contrattuale e aziendale, il cui ruolo integrativo è sempre più importante, ma non è sufficiente. Anche a questo governo chiediamo quindi di: 1) riconoscere la piena perequazione di tutte le pensioni, pesantemente falcidiate dall'inflazione; 2) effettuare una profonda revisione organizzativa del Sistema sanitario nazionale, valorizzando le competenze e investendo in modo oculato le risorse necessarie, riconoscendo anche il ruolo dei Fondi sanitari integrativi e delle Casse sanitarie; 3) favorire la crescita delle competenze, in tutto l'arco della vita, agevolando il ricollocamento, la formazione, il reskilling delle persone, con un ruolo decisivo delle agenzie private nella configurazione ed erogazione dei servizi; 4) introdurre servizi e misure capaci di incrementare in modo rapido e significativo l'occupazione femminile, le relative remunerazioni, i servizi alla famiglia per la maternità e la paternità.

Chiediamo poi che le politiche fiscali favoriscano la crescita: delle retribuzioni, delle aziende e dei loro profitti, degli investimenti privati. Solo un paese sano, che cresce in modo costante e sostenibile, può garantire un welfare solido nel tempo.

Mario Mantovani

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

[mario.mantovani@manageritalia.it](mailto:mario.mantovani@manageritalia.it)

a cura del  
presidente Manageritalia





**VILLAPOMPEA**

MEDICINA & ODONTOIATRIA

TRA I  
50 MAGGIORI  
ESPERTI DEL MONDO  
NELL'IMPLANTOLOGIA  
ZIGOMATICA



# DENTI FISSI IN 24 ORE

Il protocollo sviluppato  
per restituire **in poche ore**  
**denti fissi e belli senza dolore**  
alla maggior parte dei pazienti  
che li hanno persi



APERTI  
SABATO E  
DOMENICA

RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO GRATUITO

**BARI** Corso Alcide De Gasperi 318/B

— NUMERO VERDE —

**800 27 89 89**

[www.villapompea.it](http://www.villapompea.it)

Comunicazione sanitaria informativa ai sensi della legge 145/2018 (comma 525) curata  
dal Dott. Di Cosola (Tessera n. 1735 Ordine dei Medici e degli Odontoiatri di Bari).





## RUBRICHE

### 42 Osservatorio legislativo

### 61 Arte

### 62 Pillole di benessere

### 63 Letture per manager

### 64 Lettere

## infoMANAGER

ASSOCIAZIONI • SERVIZI • CONTRATTO • SANITÀ • PREVIDENZA • FORMAZIONE

### Assidir

**75** Fondo pensione aperto: un'opportunità da cogliere

### Manageritalia

#### Contratto

**78** Dirigenti Aica

#### Associazioni territoriali...

**79** ...in assemblea

### Cfmt

**80** Corsi di formazione

**81** Questa cosa cambierà tutto!

Inserto mensile di  
Dirigente  
n. 10 / 2023  
a cura di  
Thomas Bisalat

**67**

MANAGERITALIA Cfmt



Segnali di futuro visti dall'alto #97

## DIRIGENTE

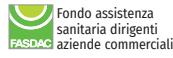
è online su  issuu

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

## DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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





# WELFARE SUSSIDIARIO: UNA VIA PER TUTTI

*Una prospettiva all'insegna  
dell'innovazione per la società moderna*

Mario Mantovani  
presidente Manageritalia

**S**tatalismo o liberismo? Nel dibattito politico sembrano esistere soltanto questi due modelli di riferimento per il welfare, che può quindi solo essere “pubblico” o “privato”, spesso intendendo l’uno in contrapposizione con l’altro. Accade così che le agevolazioni fiscali, di cui godono i fondi sanitari, siano considerate risorse sottratte alla sanità pubblica o che si ipotizzi una “stretta” sulle erogazioni liberali, come se gli enti del terzo settore fossero concorrenti dello Stato.

### Lo scenario attuale

Da un lato si schiera il concetto di welfare “universale”, destinato a coprire tutte le esigenze primarie di ogni cittadino: una conquista di civiltà, se è efficiente e se gli oneri per mantenerlo sono ripartiti in modo equo. Dall’altro si invocano la libertà individuale, il rischio di azzardo morale, l’inefficienza degli apparati pubblici, per promuovere un sistema di mercato, pur

mitigato da interventi a favore dei più poveri. Nella pratica, si realizzano versioni temperate di entrambi i modelli, ibridi non sempre riusciti, dimenticando che ne esiste un terzo, non semplicemente un compromesso tra i due, ma un’elaborazione originale di principi etici, sociali ed economici che affondano le radici nella storia e nella cultura dell’Europa, in particolare nel Cristianesimo e nell’Illuminismo.

### Welfare sussidiario: basi e idee di fondo

Il welfare sussidiario, al quale si ispira anche il nostro modello contrattuale collettivo, nasce da un’idea di centralità e libertà della persona, riconoscendone però i limiti e la necessità di svilupparsi all’interno della società; privilegia perciò il ruolo dei cittadini organizzati, aggregati in associazioni, partiti, forme societarie, comunità, su basi territoriali, culturali, professionali, ideali estese a tutte le dimensioni del vivere civile.





## Principi e ruolo dello Stato

Un modello in cui i principi di solidarietà sono realmente praticabili e adattabili ai cambiamenti generazionali, sociali, normativi. Un modello che investe sulla professionalità dei suoi lavoratori, chiamati a dare risposte precise a comunità di dimensioni più ridotte, più omogenee. Un modello in cui la fiducia (tra generazioni, tra rappresentanti e rappresentati, tra abitanti in territori diversi) è più concretamente visibile e non prevale il senso d'impotenza che rende i sistemi statalizzati quasi irriducibili. Una società così organizzata è compatibile con uno Stato poco invasivo, concentrato su alcuni compiti fondamentali, più regolatore che attore del gioco, ma niente affatto debole. Uno Stato dotato dei poteri necessari per intervenire, dove la società organizzata non riesce a farlo efficacemente, anche utilizzando strumenti straordinari e sostituendosi alle altre istituzioni e organizzazioni.

## La forza della bilateralità

La bilateralità arricchisce il modello di welfare sussidiario con un equilibrato conflitto d'interessi tra chi rappresenta le aziende e chi i lavoratori: con il fine comune di destinare e utilizzare adeguatamente le risorse economiche, le parti sociali portano le rispettive sensibilità all'interno dei contratti collettivi e degli enti che amministrano, con la necessità di rendere conto in modo puntuale ai loro rappresentati. Ma non è sufficiente ottimizzare le risorse all'interno degli enti, occorre anche evitare sovrapposizioni con il welfare statale e lasciare spazi per le esigenze individuali.

## Investimenti, sostenibilità e personalizzazione

Per questo anche noi ci schieriamo con chi chiede investimenti nella sanità pubblica, non solo in tecnologie e farma-

ci, ma soprattutto in organizzazione e competenze, e auspiciamo un uso più mirato delle risorse, che non rifiuti la collaborazione con il privato. Chiediamo anche un esercizio di sostenibilità a lungo termine per l'Inps e una chiara distinzione delle risorse destinate all'assistenza, pur ritenendo necessaria l'introduzione universale del secondo pilastro previdenziale.

La necessità di personalizzazione trova poi in uno strumento come il welfare aziendale la forma ideale e complementare con quello contrattuale.

***Il welfare sussidiario è un modello in cui i principi di solidarietà sono realmente praticabili e adattabili ai cambiamenti generazionali, sociali, normativi. Un modello che investe sulla professionalità dei suoi lavoratori, in cui la fiducia (tra generazioni, tra rappresentanti e rappresentati, tra abitanti in territori diversi) è visibile e non prevale il senso d'impotenza che rende i sistemi statalizzati quasi irriducibili***

## L'azione di Manageritalia per il welfare sussidiario

Manageritalia persegue coerentemente, da decenni, la via di un rafforzamento del proprio welfare sussidiario, non limitandosi a erogarne i relativi servizi, pur fondamentali. È una battaglia culturale e sociale sempre più difficile, in cui nulla è regolato, tutto deriva dalla capacità quotidiana, individuale e collettiva di remare nella stessa direzione. Anche oltre i confini del ccnl: stiamo applicando i medesimi principi, pur adattati alle peculiarità, anche ai lavoratori autonomi (executive professional) del nostro mondo e ai quadri, coperti da altri contratti nazionali.

## Sfide e attacchi intollerabili

Come ogni anno, la legge di bilancio pone molte sfide e poche opportunità al welfare sussidiario, con i partiti alla ricerca di risorse destinate ad alimentare le aspettative e a creare un effimero consenso politico. Se poi chi lo difende è una categoria che molti vedono "privilegiata", l'attacco trova ulteriori sostenitori.

Come ogni anno, non ci stanchiamo di illustrare le nostre ragioni, forti anche dei risultati che continuiamo a ottenere. A noi rappresentanti spetta il lavoro più evidente, ma a tutti quello quotidiano, in azienda e nella società in cui viviamo.



# IL WELFARE CONTRATTUALE E INDIVIDUALE DI MANAGERITALIA

## Il welfare contrattuale per i dirigenti

Manageritalia ha costruito nel tempo un contratto moderno e unico nel panorama europeo che offre un avanzato sistema di welfare per i dirigenti, attraverso i suoi fondi che garantiscono prestazioni e servizi a livello sanitario con il Fasadac, previdenziale con il Fondo Mario Negri, previdenziale e copertura rischi con l'Associazione Antonio Pastore e formazione, politiche attive e servizi di welfare con Cfmt.

Un welfare contrattuale che può continuare ad assistere il manager anche dopo l'uscita dal contratto, versando volontariamente i contributi o per pensionamento.





## Fasdac

Il fondo di assistenza sanitaria integrativa al Ssn è un efficace strumento di tutela della salute degli associati e dei componenti del loro nucleo familiare. Fornisce prestazioni in forma diretta e indiretta e promuove programmi di prevenzione.

Beneficiari	Prevenzione	Assistenza	Consulenza	Prestazioni
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dirigenti</li> <li>→ Coniuge/ convivente</li> <li>→ Figli</li> <li>→ Eventuali genitori a carico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Attraverso programmi specifici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Principali prestazioni sanitarie</li> <li>→ Ltc, che in caso di perdita di autosufficienza eroga una rendita assicurativa e cure mediche e servizi di assistenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Tramite le associazioni territoriali di Manageritalia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>In forma diretta:</b> paghi solo la quota a tuo carico (dal 10 al 20% a seconda delle prestazioni)</li> <li>→ <b>In forma indiretta:</b> paghi l'intera quota e poi chiedi il rimborso (dal 52 al 100%, secondo il nomenclatore)</li> </ul>



## Cfmt

È il centro di formazione manageriale del terziario garantito contrattualmente ai dirigenti Manageritalia. Propone un diversificato programma di corsi, seminari, convegni ed eventi culturali.

Beneficiari	Formazione	Politiche attive	Welfare
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dirigenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Seminari (2 gg.)</li> <li>→ Convegni e workshop</li> <li>→ Starting per neo dirigenti</li> <li>→ Executive master</li> <li>→ 5 corsi all'anno successivo all'uscita dal contratto (proseguimento volontario)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sistema bilaterale di politiche attive con percorsi di supporto alla transizione professionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Piattaforma di servizi di welfare con contributo obbligatorio minimo di 1.000 euro annui nel 2024 e 2025 spendibile nell'ambito dei fondi contrattuali (vedi a pagina 14)</li> </ul>



## Fondo Mario Negri

Il fondo di previdenza integrativa gestisce trattamenti previdenziali complementari a quello pubblico fruibili al momento in cui si raggiunge la pensione di vecchiaia o di anzianità. La sua previdenza comprende reversibilità e attenzione ai familiari.

Sistema	Requisiti	Contributi	Prestazioni
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Capitalizzazione individuale</li> <li>+</li> <li>→ Componente solidaristica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Almeno 5 anni di anzianità contributiva</li> <li>+</li> <li>→ Specifici requisiti richiesti per ogni tipologia di prestazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Contributi fissi da ccnl</li> <li>→ Contributi aggiuntivi con accordo aziendale</li> <li>→ Conferimento facoltativo del tfr</li> <li>→ Credito welfare devoluto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Liquidazione pensione in rendita o in capitale</li> <li>→ Riscatto posizione</li> <li>→ Anticipazioni quote di tfr</li> <li>→ Rita</li> <li>→ Pensione superstiti</li> <li>→ Pensione invalidità</li> <li>→ Borse di studio per i figli</li> </ul>



## Associazione Antonio Pastore

L'Associazione offre un programma assicurativo contrattuale di terzo pilastro e prevede una convenzione assicurativa che comprende 7 garanzie, di cui una di capitale rivalutabile a fini di risparmio e le altre che riguardano i rischi della persona. La convenzione è gestita da Assidir, intermediario assicurativo di Manageritalia.

Beneficiari	Le garanzie assicurative
→ Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Garanzia mista a premio unico ricorrente con rivalutazione annua del capitale</li> <li>→ Polizza infortuni professionali ed extraprofessionali</li> <li>→ Temporanea caso morte</li> <li>→ Invalidità permanente da malattia</li> <li>→ Esonero pagamento premi</li> <li>→ Rendita collegata a problemi di non autosufficienza (Ltc)</li> <li>→ Assicurazione Ponte contro il rischio della perdita d'impiego</li> </ul>



# Il welfare privato collettivo o individuale per i manager associati

Manageritalia, attraverso Assidir e Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis, ha realizzato un'offerta per dirigenti, quadri, executive professional e le loro famiglie che garantisce un pacchetto di welfare integrativo, customizzato in funzione di eventuali coperture già attive – contrattuali, aziendali o individuali – con il miglior rapporto qualità/prezzo e studiate in relazione alle proprie necessità professionali, personali e disponibilità. Il tutto grazie a una lunga e comprovata esperienza nello sviluppo di soluzioni di welfare e alla forza della collettività messa al servizio del singolo.

## DIRIGENTI

 <b>Salute</b>	 <b>Previdenza</b>	 <b>Patrimonio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rimborso spese per prestazioni sanitarie dirette o indirette del Fasdac sino al 50% o al 75% di quanto rimborsato dal Fondo estensibile anche per il nucleo familiare</li> <li>→ Rimborso spese mediche in forma completa per figli non più coperti dal Fasdac</li> <li>→ Polizza per infortuni individuali professionali ed extra professionali</li> <li>→ Polizza invalidità permanente da malattia</li> <li>→ Indennità forfettaria e immediata a seguito di malattia grave</li> <li>→ Rendita mensile vita natural durante in caso di non autosufficienza</li> <li>→ Indennità forfettaria, compatibile con altre coperture, in caso di interventi, malattie e infortuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Previdenza complementare per i familiari (fondo pensione aperto)</li> <li>→ Polizza vita di investimento assicurativo</li> <li>→ Copertura della premorienza per i familiari e copertura aggiuntiva alla garanzia prevista dall'Associazione Antonio Pastore per i dirigenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Copertura dell'abitazione e della responsabilità civile di tutto il nucleo familiare</li> <li>→ Copertura vacanze, viaggi all'estero, soggiorni di studio e lavoro, sci e bike</li> <li>→ Responsabilità civile della circolazione</li> <li>→ Pet insurance per la tutela degli animali domestici</li> <li>→ Cyber risk della famiglia</li> <li>→ Polizza di rimborso spese legali per le controversie della vita privata per tutto il nucleo familiare</li> <li>→ Copertura assicurativa oggetti d'arte</li> <li>→ Copertura assicurativa nel passaggio generazionale: successioni e donazioni immobiliari</li> </ul>



## QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL

 <b>Salute</b>	 <b>Previdenza</b>	 <b>Patrimonio</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Rimborso spese mediche in forma completa per gli executive professional e integrativa al Quas per i quadri</li><li>→ Polizza per infortuni individuali professionali ed extra professionali</li><li>→ Polizza invalidità permanente da malattia</li><li>→ Indennità forfettaria e immediata a seguito di malattia grave</li><li>→ Rendita mensile vita natural durante in caso di non autosufficienza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Fondo pensione aperto (fondo di previdenza complementare; leggi articolo nell'Infomanager a pagina 75)</li><li>→ Polizza vita di investimento assicurativo</li><li>→ Copertura della premorienza per sé e per i propri familiari</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Copertura assicurativa globale dell'abitazione e della responsabilità civile della famiglia</li><li>→ Copertura assicurativa nel passaggio generazionale: successioni e donazioni immobiliari</li><li>→ Responsabilità civile professionale per executive professional</li><li>→ Coperture vacanze per viaggi all'estero, soggiorni di studio e lavoro, sci e bike</li><li>→ Responsabilità civile della circolazione</li><li>→ Tutela degli animali domestici</li><li>→ Cyber risk della famiglia</li><li>→ Polizza di rimborso spese legali per le controversie della vita privata per tutto il nucleo familiare</li><li>→ Copertura assicurativa oggetti d'arte</li></ul>



# LA PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO RADDOPPIA

*I rinnovi contrattuali del 2023 ampliano beneficiari e benefici del welfare aziendale, previsto sin dal 2021 dal contratto e affidato, con un'apposita piattaforma, a Cfmt. Oggi, diventa universale e include un credito minimo da riconoscere a tutti i dirigenti per il 2024 e 2025*

**L**’obiettivo è sempre stato aumentare, con un ulteriore strumento contrattuale, il benessere complessivo personale e familiare del dirigente già perseguito con i Fondi contrattuali, integrandoli con servizi di welfare aziendale personalizzabili in base alle esigenze individuali e familiari del dirigente.

Siamo partiti nel 2021, quando il welfare aziendale è entrato nei contratti collettivi nazionali di lavoro dei dirigenti firmati da Manageritalia come iniziativa volontaria dell’azienda, ma possibile, proprio perché previsto dal contratto, anche per le realtà con un solo dirigente in forza. Da lì è nata la Piattaforma welfare dirigenti terziario, attiva dal 2022 e affidata da subito a Cfmt - Centro di formazione management del terziario, grazie a un accordo con Edenred. L’adesione delle aziende era volontaria e possibile con la sottoscrizione di un accordo o regolamento aziendale.



## La nuova Piattaforma welfare dirigenti terziario

Gli accordi contrattuali del 2023 hanno reso il welfare aziendale, e quindi l'adesione alla Piattaforma, obbligatorio, prevedendo un credito welfare minimo che ogni datore di lavoro è tenuto a riconoscere ad ogni dirigente in attività negli anni 2024 e 2025, nella misura prevista

## Crediti welfare contratto per contratto

CCNL	Data accordo	Importo annuo credito welfare
Confcommercio	12 aprile 2023	1.000 euro
Confetra	18 maggio 2023	1.300 euro
Assologistica	31 maggio 2023	1.500 euro
Aica	12 settembre 2023	1.000 euro
Federagenti*		
Federalberghi*		

\* contratti in fase di rinnovo



dal ccnl applicato, che va da 1.000 a 1.500 euro, a seconda del contratto applicato (vedi tabella sopra). Anche la Piattaforma cambia natura: è stata creata e viene gestita da Cfmt, non prevede nessun costo aggiuntivo o contratto specifico ed è affiancabile a piattaforme già previste dalle singole aziende.

## Aumento del credito welfare

Il credito welfare stabilito dai ccnl di cui Manageritalia è firmataria è un valore minimo e non è in nessun caso monetizzabile.

Le aziende possono e sono incentivate a riconoscere ai dirigenti un credito aggiuntivo, spendibile sempre nell'ambito dei Fondi e degli Enti contrattuali, comunicando alla Piattaforma. Il credito welfare aggiuntivo deve essere riservato alla generalità dei dirigenti o a categorie omogenee degli stessi.

Naturalmente, le aziende continueranno a offrire – anzi, pensiamo possano essere incentivate anche le tante che ancora non lo fanno – gli altri servizi di welfare aziendale di cui all'art. 51, comma 2, del Tuir (principalmente, viaggi e tempo libero, abbonamenti trasporto pubblico locale per dipendenti e familiari, somme e servizi di educazione e istruzione e connessi per i familiari) garantiti stipulando un contratto separato, aggiuntivo, con uno dei provider presenti sul mercato. Peraltro, come già in precedenza, somme di questo credito welfare potranno essere destinate ai servizi previsti in Piattaforma welfare dirigenti terziario.

## Inizio attività della Piattaforma

La Piattaforma sarà attiva da gennaio 2024. Nel frattempo, dirigenti e aziende saranno adeguatamente informa-



ti da Manageritalia, Confcommercio e Cfmt su tutto quanto utile per fruire al meglio di queste nuove prestazioni contrattuali.

Di seguito riportiamo alcune informazioni di massima esplicative per capire il semplice funzionamento del servizio ed entrare già nel vivo del suo utilizzo. Il dirigente ha comunque tempo tutto l'anno, e anche quello successivo, per scegliere la destinazione del credito welfare.

## Destinazione del credito welfare

Inizialmente, il credito welfare nell'importo previsto dal contratto di riferimento potrà essere speso destinandolo, a partire da gennaio 2024, in uno dei quattro servizi definiti a livello contrattuale:

- versamento al Fondo Mario Negri;
- attivazione di pacchetti prevenzione per i familiari;
- acquisto di una copertura assicurativa integrativa al Fasdac per il dirigente e i suoi familiari con la Cassa sanitaria Carlo De Lellis;
- acquisto di corsi di formazione per i familiari anche non conviventi.

Per ogni destinazione del credito welfare, scegliendo da parte del dirigente uno o più dei servizi previsti, la Piattaforma welfare Cfmt comunicherà all'azienda le modalità per il pagamento all'ente prescelto.

## Diritto al credito welfare e spendibilità

Il credito welfare spetta a tutti i dirigenti ed è proporzionato in dodicesimi, rispetto ai mesi degli anni 2024 e 2025 nei quali si è in forza in azienda con un contratto a tempo indeterminato, determinato o part-time, con il 15 del mese come spartiacque per considerare o meno il singolo mese di ingresso o uscita. Al verificarsi della cessazione del rapporto di lavoro, il dirigente vedrà azzerato l'eventuale credito non speso. Il credito spetta anche per i periodi di congedo o malattia, non per l'aspettativa non retribuita.

Il credito welfare non speso nel corso del 2024 non sarà perso, ma riportato all'anno successivo.

***Il credito welfare spetta a tutti i dirigenti ed è proporzionato in dodicesimi, rispetto ai mesi degli anni 2024 e 2025 nei quali si è in forza in azienda con contratto a tempo indeterminato, determinato o part-time, con il 15 del mese come spartiacque per considerare o meno il singolo mese di ingresso o uscita***

## Inserimento e spesa del credito welfare in Piattaforma

Inizialmente, le aziende non avranno alcun onere amministrativo. Infatti, il credito welfare sarà inserito automaticamente e in forma virtuale in Piattaforma dal 1° gennaio di ogni anno per ogni dirigente in forza e questo potrà iniziare a spenderlo dallo stesso mese di gennaio in poi.

Solo a fronte della destinazione del credito, totale o parziale, da parte

del dirigente ai servizi previsti, sarà comunicato e richiesto all'azienda l'esborso del relativo importo.

## Accesso alla Piattaforma e funzionalità per i dirigenti

L'accesso alla Piattaforma per i dirigenti avverrà tramite il sito [cfmt.it](http://cfmt.it), con le credenziali già in uso: permetterà di vedere il credito presente, destinarlo scegliendo tra i servizi previsti, accedere a un customer care di primo livello con chatbot e richiesta di informazioni via email e richiesta di essere richiamato.

L'accesso per i dirigenti sarà possibile anche dalle aree riservate di Manageritalia e dei Fondi contrattuali, utilizzando in questo caso le credenziali (user id e psw) già previste e univoche per l'accesso alle stesse.

## Accesso alla Piattaforma e funzionalità per le aziende

L'accesso alla Piattaforma per le aziende avverrà tramite il sito [cfmt.it](http://cfmt.it), con le credenziali (user id e psw) che ver-

ranno trasmesse con apposita comunicazione di Cfmt. L'azienda, entrata in area riservata, potrà vedere la situazione dei crediti presenti per tutti i dirigenti in forza e accedere a un customer care di primo livello con chatbot e richiesta di informazioni via email e richiesta di essere richiamato.

L'accesso per le aziende sarà possibile anche dall'area riservata del Suid (Sportello unico iscrizione dirigenti), dove accedono per comunicare iscrizioni e cessazioni di dirigenti al contratto e quindi a tutti i Fondi, con le credenziali (user id e psw) già previste per l'accesso allo stesso. ■

**Gli aggiornamenti saranno progressivamente pubblicati su [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)**

**Email dedicata al servizio: [welfare@dirigentiterziario.it](mailto:welfare@dirigentiterziario.it)**

**CONVENZIONE DIRETTA**

**TAC IN STUDIO LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

**PERCHÉ SCEGLIERE NOI**

- Tecnologie all'avanguardia
- Personale qualificato
- Diagnosi rapide
- Puntualità nella gestione
- Ambiente accogliente

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

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](http://www.sorrisoesalute.it)**  
Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra



# QUALE FUTURO PER IL WELFARE ITALIANO?



A distanza di 14 anni dall'uscita del *Libro bianco sul futuro del modello sociale*, che traccia un disegno per un welfare delle opportunità e responsabilità basato sulla centralità della persona e sulle sue proiezioni, quindi sul ruolo della famiglia come attore sociale e su quello delle comunità intermedie, facciamo il punto con Maurizio Sacconi, che nel 2009 ne curò l'edizione come ministro della Salute, del Lavoro e delle Politiche sociali.

**Maurizio Sacconi**, presidente Amici di Marco Biagi, già ministro della Salute, del Lavoro e delle Politiche sociali.

**Valeria Pistolese**  
responsabile relazioni istituzionali Manageritalia

## Parlando del *Libro bianco*, quanto del modello di protezione sociale da lei auspicato è stato attuato?

«In verità non molto, perché il grado di adesione ai fondi complementari di fonte contrattuale è ancora molto basso e questi stessi non sono evoluti verso le prestazioni di long term care, che corrispondono a bisogni fondamentali delle famiglie. Vi sono poi propensioni stataliste nel Pnrr. Ad esempio, i servizi sociosanitari territoriali dovrebbero evolvere, sussidiariamente, verso obbligatori

studi associati (e attrezzati) dei medici di medicina generale e non verso case di comunità facendoli dipendenti».

## Quale ruolo hanno oggi i soggetti istituzionali e le parti sociali?

«Assistiamo a un ritorno dei partiti, anche se la giusta riproposizione delle identità si traduce in conflitti esasperati. Vedo invece un indebolimento di molti corpi sociali e della loro funzione di rappresentanza. La solu-



zione non sta nelle leggi neocorporative, ma nella capacità di rigenerazione interna valorizzando la loro funzione sindacale, anche in termini di servizi».

#### **Quali spazi devono avere il welfare pubblico, quello contrattuale, aziendale e residuo (ma fondamentale) familiare?**

«Rimane ovviamente fondamentale la dimensione pubblica, che tuttavia richiede forti razionalizzazioni. Importante la funzione dei contratti nazionali, che nel farsi cornice devono ancor più dedicarsi al welfare complementare. Essenziale per la qualità di vita delle persone fragili sarà sempre più l'assistenza domiciliare, se fortemente sostenuta dal pubblico, ripensando anche la casa di abitazione e utilizzando la telemedicina».

#### **Cosa deve fare lo Stato per favorire il welfare privato, contrattuale, aziendale e individuale?**

«Lo Stato deve riconoscerne la grande utilità sociale, adottando norme di sostegno e integrandolo con i propri servizi. Lo Stato ha sempre il compito di "scatenare" e non sostituire la vitalità sociale».

#### **Il contratto dirigenti terziario da sempre prevede un welfare integrativo che nel tempo ha aumentato le**

**sue prestazioni sanitarie e previdenziali e ne ha aggiunte altre in ambito copertura rischi, formazione e politiche attive per la ricollocazione manageriale. Cosa pensa di questa innovazione?**

«Manageritalia, ottenendo questi risultati, ha sempre confermato la sua utilità verso gli associati e la categoria. È significativa la volontà di promuovere politiche di ricollocazione nel momento in cui occorre una pluralità di intermediari (anche associazioni) che assistano la continua inclusione delle persone nel mercato del lavoro con formazione personalizzata».

**Cosa pensa invece della recente introduzione, nel contratto dirigenti, di un'ulteriore spinta all'utilizzo del welfare aziendale, con la destinazione di una somma fissa e uguale per tutti alla Piattaforma welfare dirigenti terziario?**

«La destinazione dei datori di lavoro alla Piattaforma welfare dirigenti terziario di 1.000 euro annui, spendibili in beni e servizi, si aggiunge a possibili sistemi di *flexible benefits* già presenti in azienda. Oltre alla possibilità di versamenti ulteriori alla Piattaforma tramite un regolamento aziendale. Sono novità importanti in sé e per il concorso allo sviluppo del ruolo dell'impresa nell'evoluzione del nostro welfare».



# WELFARE: CAMBIAMO PROSPETTIVA

**Dalla crisi di un modello di welfare state senza margini di crescita a un sistema di benessere per i lavoratori sempre più delegato alla contrattazione collettiva e alle imprese, che offre prestazioni non sempre garantite dal sistema pubblico, fino al welfare anche individuale offerto da Manageritalia. Il punto di vista di due dirigenti nel settore delle risorse umane che attuano strategie per favorire il benessere e la produttività nelle loro aziende: Nicola Ardito, gruppo Macnil GT Alarm, e Giovanni Rubino, Csi Piemonte.**

Enrico Pedretti

**Il welfare pubblico è da anni in ritirata, soprattutto a livello sanitario e previdenziale. È un problema sentito anche dalle aziende?**

**Ardito** «Sì, le aziende non hanno strutture organizzative interne e/o consulting esterno e non riescono sempre a intervenire con i pochi strumenti oggi a disposizione. Ad aggravare di più gli scarsi interventi del legislatore, i mass media, che affrontano il tema senza veri rappresentanti aziendali e manageriali. Manageritalia offre sempre più un importante supporto per il legislatore, oltre ad essere da diversi anni un facilitatore culturale sulle tematiche di welfare».

**Rubino** «Assolutamente sì. Sia le aziende che i lavoratori e i loro rappresentanti ritengono che non si tornerà più indietro. Non per niente, le parti sociali, nel corso degli anni, sono correttamente intervenute inserendo nei vari ccnl nuovi istituti che avevano in comune l'obiettivo di integrare le prestazioni che il sistema pubblico non poteva più garantire».

**Il contratto dirigenti del terziario prevede da sempre un welfare integrativo che nel tempo ha aumentato le sue prestazioni sanitarie e previden-**





**Nicola Ardito**, hr & legal affairs director del gruppo Macnìl GT Alarm.



**Giovanni Rubino**, direttore personale organizzazione e academy di Csi Piemonte.

*«Il contratto dirigenti del terziario è un accordo molto apprezzato dai manager del terziario, che potranno così utilizzare, con piattaforme digitali e innovative, diversi e importanti upgrade in tema di tutela sanitaria, previdenziale e di politiche attive»*

**Nicola Ardito**

ziali e ne ha aggiunte altre in ambito copertura rischi, formazione e politiche attive.

**Cosa ne pensa?**

**<Ardito>** «È un accordo molto apprezzato dai manager del terziario, che potranno così utilizzare, con piattaforme digitali e innovative, diversi e importanti upgrade in tema di tutela sanitaria, previdenziale e di politiche attive. Sarà fonte di

ispirazione di diversi rinnovi contrattuali previsti prossimamente».

**<Rubino>** «Nella mia carriera ho avuto modo di lavorare per aziende che applicavano diversi ccnl e posso affermare che il grado di copertura dei servizi welfare a disposizione di un dirigente del terziario non ha paragoni in Italia, basti pensare alla garanzia di una formazione continua e di qualità».



**Anche per le aziende il welfare, con l'introduzione di quello aziendale, è diventato sempre più importante come strumento di attraction, retention e, di fatto, di benessere dei lavoratori. Per voi il welfare aziendale che ruolo gioca?**

**<Ardito>** «Il welfare aziendale gioca un ruolo molto importante. Negli ultimi tre anni la tendenza dei manager e dei professional è quella di dichiarare, fin dalla fase di recruiting, strumenti di welfare e benessere. La richiesta più innovativa? Svolgere, condividendo con l'azienda, esperienze lavorative all'estero per l'arricchimento culturale personale».

**<Rubino>** «La mia azienda ha avviato un progetto di Total reward, per evidenziare l'insieme dei sistemi di ricompensa e servizi adottati dal Csi a favore del personale e migliorare l'employee experience. Abbiamo valorizzato il sistema di welfare aziendale con servizi e convenzioni relativi a varie tematiche, oltre alla ristorazione aziendale, la polizza infortuni professionali ed extraprofessionali, il servizio d'ascolto e l'assistenza fiscale».

**Cosa pensa della recente introduzione nel contratto dirigenti di un'ulteriore spinta all'utilizzo del welfare aziendale con la destinazione di una somma fissa e uguale per tutti alla Piattaforma welfare dirigenti terziario?**

**<Ardito>** «Semplifica senza vincoli, attraverso il contributo obbligatorio di 1.000 euro annui, per il 2024 e 2025, gli importi da destinare alla Piattaforma welfare dirigenti terziario e, quindi, spendibili nell'incremento delle prestazioni dei fondi contrattuali e/o nei normali servizi di welfare aziendale per il dirigente e i familiari».

**<Rubino>** «Un'innovazione significativa e valida che risponde a una logica di sistema e che consente anche

ai dirigenti di nuova nomina e con retribuzioni più basse di fruire di una vasta gamma di servizi di qualità – viaggi, istruzione, trasporto pubblico, badanti – con un benefico effetto sulle finanze familiari».

**In questo senso, il contratto può servire a fare cultura anche presso le aziende meno lungimiranti e strutturate?**

**<Ardito>** «Manageritalia sta facendo bene a realizzare momenti di approfondimento diversi e dedicati che possono semplificare alle aziende il concetto di accogliere meglio e cercare il dirigente nelle pmi, sempre di più "fonte" nevralgica di business, efficienza e cultura d'impresa».

**<Rubino>** «Non credo che il contratto sia sufficiente a elevare una cultura che non riconosce il fattore moltiplicativo che una classe dirigenziale ben motivata e coesa rappresenta rispetto alla crescita e al benessere aziendale. Probabilmente, occorre rivedere gli strumenti della politica industriale: l'eccessiva frammentazione del nostro tessuto produttivo è ormai un fardello in termini di innovazione e produttività».

**«L'introduzione nel contratto dirigenti di un'ulteriore spinta all'utilizzo del welfare aziendale è un'innovazione che risponde a una logica di sistema che consente anche ai dirigenti di nuova nomina e con retribuzioni più basse di fruire di una vasta gamma di servizi di qualità»**

**Giovanni Rubino**

**Quindi, sul welfare aziendale le parti sociali dovranno continuare a puntare, magari mettendo sempre più in sinergia le loro azioni?**

**<Ardito>** «È un percorso avviato e in crescendo. Sarebbe un errore tornare indietro, anche in considerazione della forte pressione fiscale italiana, che pesa troppo nelle vite dei cittadini e dei lavoratori».

**<Rubino>** «Ne sono assolutamente convinto. La tecnologia oggi è un fattore abilitante rispetto a un percorso che consenta da una parte ai lavoratori di godere di servizi sempre più customizzati e adeguati qualitativamente e, dall'altra, alle aziende di avere un ritorno migliore rispetto ai costi sostenuti».

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

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

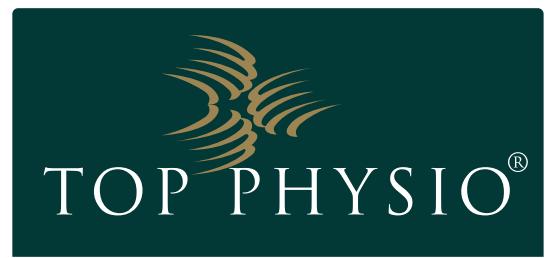
- ✓ Entro 3 ore dalla richiesta
- ✓ Con personale qualificato e aggiornato
- ✓ Dove vuoi, anche in ufficio
- ✓ Con tecnologie all'avanguardia
- ✓ Orari e giorni flessibili
- ✓ Anche in Telemedicina



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**

# Non solo welfare: il bello di una community



**Enrico Zanetti** è senior european commercial & development drug product & finished goods manager at Fujifilm Italia.

**Due chiacchiere su alcuni aspetti e valori della nostra community con Enrico Zanetti, dirigente associato che abbiamo incontrato all'assemblea di Manageritalia Lombardia lo scorso novembre.**

**Ha conosciuto la nostra Organizzazione in modo più compiuto all'assemblea di Manageritalia Lombardia alla fine dello scorso anno. Cosa l'ha colpita di più?**

«Mi ha colpito sentirmi parte di una "community" di dirigenti, ma soprattutto ho potuto comprendere le numerose attività di Manageritalia Lombardia a supporto della crescita professionale dei dirigenti (formazione continua e programmi specifici, ad esempio XLabor), della tutela in vari ambiti (legale, pensionistico, welfare). Interessanti anche i gruppi di lavoro, opportunità per ampliare il proprio network e condividere esperienze con i membri del gruppo stesso».

**Lei è stato per tanti anni all'estero e ora, pur fisica-**

**mente qui, lavora principalmente con l'estero. Com'è fare il globetrotter e cosa apprezza di più del suo ritorno in Italia?**

«Ho lavorato 14 anni in Svizzera, sia italiana che tedesca, e 2 anni in Germania con contratti esteri. La cosa che maggiormente apprezzo in Italia è l'esistenza di un ccnl nazionale, le relative tutele, l'esistenza di associazioni come Manageritalia che aiutano gli associati a navigare all'interno del contratto e nei sistemi di welfare. All'estero non avevo nulla di tutto questo».

**Quando ci siamo incontrati diceva di apprezzare in particolar modo i tanti vantaggi in termini di welfare del nostro contratto dirigenti terziario e la possibilità di utilizzarli al**



## **meglio grazie alla consulenza di Manageritalia. È sempre di questa idea?**

«Sì, confermo, vedo che c'è molto dietro il contratto e i vari fondi di associati, come la possibilità di ottenere delle borse di studio, i rimborsi medici, le consulenze previdenziali e tanto altro ancora».

## **Insomma, il contratto dirigenti, gestito da Manageritalia, visto da uno che in anni di vita professionale all'estero non lo aveva, ha parecchi vantaggi. Quali?**

«I vantaggi sono molteplici, Manageritalia mi fornisce il supporto per comprendere meglio il contratto e la sua applicabilità e mi aiuta a esplorare le varie possibilità di accesso a programmi di supporto (welfare in primis,

ma anche formazione e sviluppo professionale)».

**Ma, come ci diceva, Manageritalia, con le sue associazioni sul territorio, non è solo contratto, ci sono tanti altri servizi e vantaggi. Ce li racconta?**

«Come dicevo prima, una cosa che apprezzo sono i vari gruppi di lavoro tagliati sulle varie esigenze (giovani, previdenza, donne, cultura ecc.), che permettono di approfondire vari aspetti della vita professionale e non dell'associato».

**Possiamo dire di essere una bella community che offre valori e motivi di scambio, dialogo e crescita a livello professionale e personale?**

«Devo dire che le iniziative di Manageritalia Lombardia sono veramente numerose, lo spettro è am-

**«Ho lavorato 14 anni in Svizzera, sia italiana che tedesca, e 2 anni in Germania con contratti esteri. La cosa che maggiormente apprezzo in Italia è l'esistenza di un ccnl nazionale, le relative tutele, l'esistenza di associazioni come Manageritalia che aiutano gli associati. All'estero non avevo nulla di tutto questo»**

pio (dovendo viaggiare spesso per lavoro), ma le riunioni periodiche, e le iniziative in generale, indubbiamente rendono Manageritalia una community di cui intendo far parte volentieri».

# BenEssere Manager: il tuo alleato nella gestione dello stress

Un servizio per prendersi cura del proprio benessere psicofisico.



**Giuseppe Primerano**, psicologo e psicoterapeuta, è coordinatore del servizio BenEssere Manager di Manageritalia.

Oltre ai quattro pilastri del welfare contrattuale, Manageritalia pensa al benessere dei propri associati in altri modi. Uno di questi è BenEssere Manager, che ci aiuta nella gestione dello stress. Il servizio viene veicolato tramite le associazioni territoriali e si avvale della collaborazione di esperti professionisti in ambito psicologico, tutti accreditati ad Aipa - Associazione italiana psicologia analitica, e coordinati da Giuseppe Primerano, psicologo e psicoterapeuta, consulente e formatore, specialista di gestione dello stress per persone e organizzazioni.

Tutto parte da un breve test sullo stress e sulla propria capacità di gestirlo, che, indipendentemente dall'esito, può proseguire con un primo incontro con uno psicologo offerto da Manageritalia. Successivamente, si può scegliere se continuare con un percorso di consulenza psicologica riservato e personalizzato.



## Lo stress lavorativo fuori dai luoghi comuni

Con l'aiuto di Giuseppe Primerano proviamo a capire perché il lavoro e lo stress sono sempre più collegati, quali sono i campanelli d'allarme da non sottovalutare e come prendersi cura del benessere psicofisico proprio e dei collaboratori.

### È vero che il lavoro ci stressa? Perché?

«Da anni, ormai, stiamo adottando ritmi di vita sempre più convulsi che pervadono anche l'ambito lavorativo: c'è il rischio che il tempo del lavoro si dilati fino a coincidere con quello della vita personale, precludendo esperienze sentimentali, interessi, passioni



o relazioni. Insomma, il famigerato work-life balance non è poi così ben bilanciato».

### **Ci sono lavori più stressanti di altri?**

«Ci sono sicuramente carriere o ruoli più inclini allo stress. E il manager è proprio uno di questi: le molte responsabilità, le decisioni da dover prendere in velocità, i collaboratori da gestire, le richieste elevate e continue possono generare situazioni di precarietà, tensione, tirannia del tempo e non rendono sereno l'ambiente di lavoro. Oggi, inoltre, al manager viene spesso chiesto di prendersi cura del benessere, anche psicologico, dei propri collaboratori. Ma come farlo adeguatamente, se pri-

ma non ci si prende cura del proprio?».

### **Come faccio a capire se sono stressato/a?**

«Dobbiamo guardare ai sintomi: i più comuni sono ansia diffusa, insonnia, tristezza pervasiva e inspiegata, difficoltà di controllare certi comportamenti dettati da rabbia o da desideri compulsivi. Ma anche un senso prevalente di frustrazione e di impotenza sono segnali di una generale difficoltà a regolare lo stress e le emozioni ad esso connesse».

### **Possiamo gestire lo stress? Come?**

«Sì, è possibile. Prima di tutto, occorre individuare i campanelli

**«Da anni stiamo adottando ritmi di vita sempre più convulsi che pervadono anche l'ambito lavorativo: c'è il rischio che il tempo del lavoro si dilati fino a coincidere con quello della vita personale, precludendo esperienze sentimentali, interessi, passioni o relazioni»**

d'allarme dello stress: quali sono e cosa proviamo rispetto ad essi. Bisogna poi valutare la propria capacità di coping, cioè le strate-



## FAI IL TEST

Conoscere il proprio stato di benessere psicofisico è importante: fai il test! È veloce, gratuito e anonimo.



<https://bit.ly/test-stress-coping>

gie che adottiamo per far fronte a un evento stressante e ricreare la nostra "zona di benessere": c'è chi pratica attività fisica, chi preferisce tecniche di rilassamento. Quando però lo stress è troppo

**Lo stress lavorativo si affronta concentrandosi sugli aspetti positivi del proprio lavoro, non focalizzandosi troppo sui dettagli. Facendo le cose con più calma, accettando che riuscire a fare tutto è impossibile, ed evitando i conflitti con i colleghi**

elevato e si cronicizza, fino a diventare un "doloroso stile di vita", è utile ricorrere all'aiuto di uno specialista».

### In particolare, come si affronta lo stress lavorativo?

«Chi ha un atteggiamento positivo parte sicuramente con il piede giusto. Ci sono poi alcuni consigli che possono aiutarci ad af-

frontare meglio la vita lavorativa. Il primo è cercare di trovare le giuste motivazioni, concentrandosi sugli aspetti positivi del proprio lavoro: in questo modo, sembrerà tutto più gratificante e piacevole. Il secondo è non focalizzarsi troppo sui dettagli, "cercando il pelo nell'uovo", ma tenendo sempre bene in mente l'obiettivo generale: se ci si lascia risucchiare dalle piccole cose si rischia di disperdere energie e buon umore. Poi, evitare, per quanto possibile, i conflitti con i colleghi; al contrario, offrire collaborazione ci rende riconosciuti e apprezzati. Infine, calcolare bene i tempi: arrivare trafilati al lavoro significa cominciare in maniera stressante, meglio fare le cose con un po' di calma e accettare il fatto che riuscire a fare tutto è impossibile».

**E la psicoterapia? Serve solo in situazioni "limite", quando le cose vanno male?**

«No, assolutamente! Anzi, è utile anche quando ci troviamo in un momento positivo: quando le cose vanno bene, con la psicoterapia siamo in grado di farle andare ancora meglio. Non è un caso che personaggi che hanno raggiunto vette altissime nel lavoro e nello sport ricorrono sempre più spesso al supporto di professionisti della psiche umana. E se continuano a farlo è probabilmente per essere sostenuti e rinforzati anche nei momenti di difficoltà o di eccessivo stress, che purtroppo non mancano mai. BenEssere Manager è nato proprio per questo: Manageritalia ha voluto mettere a disposizione dei propri associati uno spazio per prendersi cura di sé e fare "il punto della situazione" su chi siamo e dove stiamo andando, sia come persone che da un punto di vista professionale. È un servizio utile per la carriera e per il benessere psicofisico nostro e di chi ci sta intorno».

## BENESSERE MANAGER: PER SAPERNE DI PIÙ E ACCEDERE AL SERVIZIO

Chiama la tua associazione territoriale o scrivi un'email agli indirizzi dedicati (email formata da sosmanager + regione dell'associazione di appartenenza + @manageritalia.it; esempi: [sosmanager.campania@manageritalia.it](mailto:sosmanager.campania@manageritalia.it); [sosmanager.fvg@manageritalia.it](mailto:sosmanager.fvg@manageritalia.it), [sosmanager.trentino@manageritalia.it](mailto:sosmanager.trentino@manageritalia.it) e così via) indicando se preferisci l'incontro conoscitivo con il professionista di persona o da remoto. Sarai ricontattato per definire l'appuntamento. Nel primo incontro, a carico dell'associazione, potrai valutare, insieme al professionista, eventuali passi successivi.

# IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

showroom di riferimento

EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI

[www.egearreda.it](http://www.egearreda.it)

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

Tel. 333.7017318

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

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



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

# Motivazione: una sfida su scala globale

*La motivazione in ambito lavorativo è ai minimi storici. Un nuovo approccio mostra come costruirla e migliorare la performance a livello sistematico*

Jo Owen  
fondatore di Teach First

**P**er oltre cent'anni manager e accademici sono andati alla ricerca dell'elisir della motivazione. E hanno fallito. Il *Report State of the Global Workplace* stilato da Gallup nel 2023 evidenzia che, a livello globale, solo il 23% dei lavoratori si sente realmente coinvolto nel proprio lavoro. Il 59% di questi sta attuando il cosiddetto quiet quitting: fa lo stretto indispensabile per arrivare a fine giornata. Il 18% ha attivamente preso le distanze dal pro-

prio lavoro e l'Europa, in tema di motivazione, è fanalino di coda: solo il 13% afferma di sentirsi e di essere attivamente coinvolto.

## Un team motivato fa la differenza

La motivazione conta: un team molto motivato, con ogni probabilità, è altamente produttivo. Ed è un team che vive minor turnover di risorse e meno difficoltà legate alla salute mentale. Dalla mia attività di consulenza a leader azien-



dali di tutto il mondo, ho compreso che la motivazione è una delle cinque cose imprescindibili che collaboratori e team si aspettano dai propri manager, insieme a visione, capacità decisionale, abilità nella gestione della crisi e affidabilità. La buona notizia è che il 68% dei manager pensa di cavarsela bene in questo campo. Quella cattiva è che solo il 32% dei lavoratori pensa sia così. La survey di Gallup lo conferma: i manager oggi fanno fatica a motivare i team.

### Come si misura la produttività?

Storicamente, la motivazione si è basata su ricompense esterne: la retribuzione e le condizioni. In passato, controllare movimenti e tem-

pistiche consentiva ai datori di lavoro di stabilire un collegamento diretto tra compenso e ciò che veniva prodotto. Oggi non è più possibile, perché i contesti professionali sono più ambigui. È difficile misurare il risultato di un professionista. Un report sulle performance potrebbe essere lungo una pagina come cento. E a prescindere dalla lunghezza, ci sarà sempre un dato ulteriore, un'altra opinione da tenere in considerazione per valutare ciascun collaboratore. Ma quindi, come si misura oggettivamente la produttività?

La motivazione, ormai, non collega più la retribuzione al risultato prodotto. Il focus oggi si è spostato dal compenso alle condizioni: gli uffici tutti colorati, i tavoli da ping pong

in azienda, pizza e birra il venerdì non sono che la versione cool di ciò che un tempo erano le ricompense estrinseche. Il passaggio a un modello di lavoro ibrido, inoltre, ha trasformato quella della motivazione in una sfida ancora più ardua. Un ufficio cool non può certo motivare chi lavora da remoto, rendendo ancora più complesso ricreare quelle dinamiche di complicità che influiscono sul morale del team.

### Una nuova sfida per i manager: la motivazione intrinseca

Invece di focalizzarci sulla motivazione estrinseca, oggi dobbiamo concentrarci su quella intrinseca. I collaboratori, per la maggior parte, vogliono effettivamente fare un buon lavoro e sono motivati a farlo, se ci sono le condizioni in cui possono prosperare. Proprio qui si apre una nuova sfida per il management: come si creano le condizioni in cui i team possano riscoprire la loro motivazione intrinseca? Chiedere a un manager di essere



**La motivazione conta: un team molto motivato, con ogni probabilità, è altamente produttivo. Ed è un team che vive minor turnover di risorse e meno difficoltà legate alla salute mentale**

più motivante significa semplicemente chiedergli la cosa sbagliata. Il manager non può ordinare a nessuno di essere positivo, motivato o felice: è una responsabilità individuale. Ha molte cose di cui occuparsi, oltre alla quantità o alla mancanza di motivazione dei membri del suo team.

### Il metodo Stir Education

Negli ultimi dodici anni, da quando ho dato vita al progetto Stir

**Il metodo Stir ha abbandonato il vecchio approccio "bastone e carota" basato sulla motivazione estrinseca. Al contrario, si concentra su quella intrinseca**

Education, ho approfondito il tema della motivazione intrinseca. Stir si occupa del quarto degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (UN SDG4), ovvero la gestione di 600 milioni di bambini che, pur frequentando le istituzioni scolastiche, non conseguono i risultati di apprendimento previsti. Nel tempo, sono state messe in atto numerose iniziative di alfabetizzazione e capacità di calcolo, ma con un successo limitato, perché gli insegnanti che si sono trovati a implementare i programmi mancano di motivazione. Se riuscissimo a motivare gli insegnanti, il sistema educativo si trasformerebbe.

Come si motivano milioni di dirigenti e docenti, oltre a 600 milioni di bambini, in tantissimi paesi differenti? In Stir Education abbiamo sviluppato un metodo semplice, attraverso il quale è possibile sviluppare motivazione e migliorare

la performance a livello sistematico. Al momento, lavoriamo con oltre dieci milioni di dirigenti, docenti e scuole in sei paesi: se funziona su larga scala, può funzionare anche in azienda.

Stir ha abbandonato il vecchio approccio "bastone e carota" basato sulla motivazione estrinseca. Al contrario, si concentra su quella intrinseca. Non chiediamo ai dirigenti di essere d'ispirazione o di motivare. Chiediamo loro di generare quattro condizioni che aiutino i docenti a riscoprire la motivazione intrinseca. Questi principi sono semplici e possono essere applicati all'interno di ogni organizzazione. Li abbiamo chiamati con l'acronimo Ramp: relazioni, autonomia, mastery (padronanza, *ndt*) e purpose (scopo, *ndt*).

Eccoli nello specifico:

**Relazioni.** Le relazioni, sia verticali che orizzontali, dovrebbero essere positive e di sostegno. È un concetto radicalmente distante da quello delle gerarchie tradizionali basato sui principi del comando e del controllo. Machiavelli si chiedeva se fosse più importante per un leader essere amato o temuto. La risposta è: nessuna delle due cose. La vera valuta della leadership è costituita da fiducia e rispetto, che sono anche i fondamenti di un potere informale, che è ciò che fa concretamente accadere le cose. Una relazione di sostegno non la si vede quando tutto va a gonfie vele, ma quando le cose non vanno come previsto. Con Stir aiutiamo i dirigenti a capire come gestire



questi momenti rivelatori, in modo da supportare lo sviluppo di relazioni positive e di sostegno.

**Autonomia.** I collaboratori non amano essere "ipercontrollati". Il modo migliore per gestirli meglio è gestirli meno: occorre fidarsi del fatto che eseguiranno. La domanda che sorge a questo punto è: "Qual è allora il ruolo di un manager?". Un tempo era assumersi la responsabilità delle sfide più dure del team, trasmettere ordini ai collaboratori e riferire alle gerarchie superiori. Ma questo era il passato. Oggi occorre aggiungere valore in modi diversi, tra cui: impartire una direzione chiara e delegare al team; reclutare e trattenere il team giusto; incarnare un buon modello per il team; fungere da ombrello e proteggere il team da tutti i nonsenso che arrivano dai piani superiori; mostrare a ogni membro del team che è importante e che la sua carriera conta.

Se in passato il manager era la persona più smart del team, oggi è colui che deve assicurarsi di inserire nel suo team le persone più smart. E poi fidarsi di loro, lasciare che producano i risultati.

**Padronanza.** È difficile sentirsi motivati se non si posseggono le skill necessarie al ruolo da ricoprire e se non si sente di star costruendo le abilità che contribuiranno al futuro della propria carriera. La vera questione per il manager oggi è, dunque, aiutare il team a raggiungere padronanza. Quando domando ai collaboratori in che modo imparano concretamente le

cose che più contano per il loro lavoro, chiedo loro di scegliere da questi 6 canali: libri; corsi; osservazione dei superiori (buone o cattive lezioni che siano); osservazione di loro pari; osservazione di role model (dentro o fuori dal luogo di lavoro); fare esperienza.

Praticamente, nessuno sceglie libri o corsi. Tutti preferiamo imparare osservando (che si tratti di osservare i nostri superiori, i nostri pari o dei role model) e attraverso l'esperienza personale. È così che sperimentiamo cosa funziona nella pratica e non solo nella teoria. Potrebbe, però, rivelarsi una modalità un po' "aleatoria": in questo modo, infatti, l'apprendimento dipende dalle esperienze che ti capitano. In Stir strutturiamo questo processo "aleatorio" in modo che tutti abbiano la possibilità di imparare dagli altri. È una modalità che accelera l'acquisizione di padronanza e che la rende molto concreta: l'apprendimento di gruppo fa sì che tutti possano capire cosa funziona meglio per ciascuno nel proprio contesto.

**Scopo.** Nel corso della storia, le persone hanno fatto sacrifici immensi per le cause e gli scopi in cui credevano. Oggi, lo scopo non è più rappresentato da una missione dichiarata a livello aziendale e incisa su una targa. Lo scopo è una questione molto più personale. Si tratta di trovare significato in ciò che si fa. È facile per gli executive più senior: per questi identità e lavoro si sono fusi tra loro. Altro è sentire il senso dello scopo quando

## LEADERSHIP FORUM

Jo Owen, punto di riferimento internazionale sui temi della leadership e del management, è il fondatore di Teach First, organizzazione di recruiting non profit del Regno Unito, per cui è stato insignito di un Obe dalla Regina Elisabetta II d'Inghilterra e di sette altre charity che raccolgono oltre 100 milioni di sterline ogni anno. Owen sarà presente come speaker al Leadership Forum, il grande business event dedicato ai temi della leadership e del management di cui siamo partner e che, da oltre 10 anni, attrae migliaia di decision maker, imprenditori e top manager.



**Leadership Forum - 25 e 26 ottobre - Teatro degli Arcimboldi di Milano.**

il tuo lavoro è pulire bagni tutto il giorno. È in quest'aspetto che un manager può fare la netta differenza, creando senso di identità e di scopo all'interno del team.

I manager sono l'ingrediente essenziale per formare un team altamente performante. La buona notizia è che, se sei un manager, non devi essere un carismatico ispiratore per motivare gli altri. Non devi alzarti in piedi e, ogni lunedì, fare un discorso motivazionale. Quello che devi fare è applicare un approccio Ramp e creare le condizioni nelle quali ogni professionista del tuo team può riscoprire la sua motivazione intrinseca. Saranno questi principi a motivare gli altri al posto tuo.

# Terziario, settore trainante per lo sviluppo italiano

*Frenata per tutti i comparti (-0,5%), tiene il mondo del terziario e dei servizi, con una contrazione di solo -0,2%. Bene e in controtendenza i settori informazione e comunicazione (+2,1%), alloggio e ristorazione (+1,5%) e attività professionali (+1,2%). Questo quanto emerge dall'ultima newsletter dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia di settembre 2023*

servizi tengono nel secondo trimestre e l'inflazione segna una significativa flessione.

Nel quadro complessivo dell'economia nazionale, i numeri che emergono dall'Osservatorio del terziario di Manageritalia (vedi l'ultima newsletter di settembre) segnalano un comparto in salute sino a metà anno e comunque meno peggio rispetto agli altri settori anche sulle previsioni negative per i mesi successivi. Dati che confermano l'importanza strategica acquisita negli anni dal comparto del terziario avanzato nella struttura economica del Paese. Un settore che si dimostra ancora una volta trainante per lo sviluppo italiano.

## Andamento del terziario

Nel dettaglio, il valore aggiunto dei servizi di mercato è sceso leggermente (-0,2%) rispetto al trimestre precedente e il calo è inferiore a quello del complesso dell'economia (-0,5%).

Il fatturato dei servizi di mercato è diminuito dello 0,5% in termini congiunturali, soprattutto a causa della contrazione del commer-



cio all'ingrosso, ma il resto degli altri servizi di mercato ha invece segnato un aumento dello 0,6%, incorporando una dinamica congiunturale dei prezzi di vendita ancora piuttosto sostenuta.

A livello disaggregato, i sottosettori del terziario hanno registrato nel secondo trimestre del 2023 andamenti congiunturali del giro d'affari piuttosto divaricati. La performance di gran lunga migliore è del comparto di informazione e comunicazione, il cui fatturato è cresciuto del +2,1%, seguita da alloggio e ristorazione (+1,5%) e attività professionali (+1,2%). Gli altri comparti dei servizi hanno visto invece un calo del fatturato, in particolar modo



commercio all'ingrosso (-1,3%) e noleggio e agenzie di viaggio (-1,3%), ma anche trasporto e magazzinaggio (-0,5%).

## Esportazioni

Significativo e in controtendenza è il dato dell'export dei servizi di mercato, che ha continuato a crescere nel primo trimestre del 2023. Oggi il suo peso si assesta a 6,7% del Pil, facendo segnare un buon risultato: con una quota cresciuta di poco meno di un punto percentuale rispetto a un anno prima.

## Clima di fiducia

Ad agosto 2023 il clima di fiducia delle imprese dei servizi indica, nel complesso, una congiuntura

non più positiva. Questo è confermato anche dagli indici pmi che segnalano, peraltro, una situazione assai più negativa per l'industria. Per trasporto e magazzinaggio, dopo tre mesi in miglioramento, emerge in agosto un'inversione e così anche per alloggio e ristorazione. Leggermente più positivo il clima di fiducia del comparto di informazione e comunicazione, ma la risalita sembra lenta. L'indicatore S&P Global del clima di fiducia dei servizi di mercato mostra in agosto un ulteriore calo congiunturale che segue un bimestre di netto peggioramento. L'indice dei servizi rimane significativamente al di sopra dei 50 punti, soglia al di

**Ad agosto 2023 il clima di fiducia delle imprese dei servizi indica, nel complesso, una congiuntura non più positiva. Questo è confermato anche dagli indici pmi. L'indice dei servizi rimane significativamente al di sopra dei 50 punti, soglia al di sotto della quale si individua un segnale recessivo. Situazione assai più negativa per l'industria**



sotto della quale si individua un segnale recessivo, mentre per il settore industriale l'indice, già sottosoglia a partire da maggio, segna un lievissimo recupero ad agosto che non rappresenta inversione di tendenza.

### Inflazione

L'inflazione tendenziale dei servizi è scesa in misura significativa (al 3,9%) nella media dei mesi di luglio e agosto, dopo essere rimasta stabile al 4,5% nel secondo trimestre del 2023.

### Costo del lavoro

Il costo del lavoro per unità di prodotto ha mantenuto un ritmo di crescita vicino al 5% (+4,6% nel secondo trimestre) nell'aggregato di attività finanziarie, assicurative, immobiliari e professionali e ha segnato una netta accelerazione in quello del commercio, riparazioni, trasporti, turismo, informazione e comunicazione, con un tasso di incremento che ha raggiunto il 6,8%. Sottostante a

questa impennata del costo del lavoro c'è l'effetto combinato della crescita retributiva e di un calo rilevante della produttività apparente del lavoro, con il rafforzarsi di una tendenza già emersa all'inizio dell'anno.

Nel comparto delle attività finanziarie, assicurative, immobiliari e professionali l'aumento dei costi si è traslato rapidamente sull'evoluzione dei prezzi dell'output, spinti anche da un forte aumento del markup (+2,9%): il deflattore dell'output è cresciuto in termini tendenziali dell'8% (dall'8,7% nel primo trimestre). Il markup si è invece ridotto (-0,8%) nel commercio, riparazioni, trasporti, turismo, informazione e comunicazione, contribuendo a una decele-

razione della dinamica dei prezzi dell'output, scesa al 3,2%.

Il settore manifatturiero ha registrato un aumento del costo del lavoro ancora più forte (+8,6%), ben superiore a quello dei trimestri precedenti. Questa spinta è stata però contrastata dall'azzerarsi della dinamica dei costi degli input intermedi (-0,2%) che ha condotto a una crescita moderata dei costi variabili (+1%). Nonostante una risalita del markup (+0,9%), i prezzi dell'output hanno segnato una netta decelerazione, con un incremento tendenziale contenuto all'1,9%.

### Lavoro

La dinamica del monte ore lavorate dell'insieme dei settori dei servizi di mercato, dopo una fase di crescita sostenuta, nel secondo trimestre del 2023 si è pressoché azzerata, restando comunque positiva per buona parte dei sottosettori. Incrementi per informazione e comunicazione (+1,4%), attività professionali (+0,4%) e commercio, trasporto e magazzinaggio, alloggio e ristorazione (+0,2%), mentre l'input di lavoro è sceso di nuovo nel settore di finanza e assicurazioni (-0,5%), con una caduta (-1,7%) negli altri servizi. ■



Vedi qui l'ultima newsletter  
dell'Osservatorio del Terziario  
di Manageritalia  
<https://bit.ly/OTM-Newsletter3-2023>

# Assessment: come selezionare un manager?

Valutare è un valore: i tool di assessment sono utili per riconoscere i propri talenti e le aree di miglioramento. Scopriamo insieme i processi e gli strumenti di misura delle competenze comportamentali, per gestire le interviste strutturate nei colloqui di selezione e di sviluppo. Ne parliamo con Silvia Aprosio, senior talent management consultant, certified coach, master trainer & assessor, incontrata in occasione del Friday's Manager organizzato da XLabor, la divisione del mercato del lavoro di Manageritalia.



**Silvia Aprosio**, senior talent management consultant, certified coach, master trainer & assessor.

**Perché si usa la metodologia dell'assessment per i manager?** di come metodologia predittiva del successo nel ruolo da parte della persona valutata e trova applicazione sia in ambito di selezione (quale supporto alla valutazione) che di sviluppo (per sostenere percorsi di crescita individuale e di evoluzione interna). Può essere applicata sia al singolo, riferita quindi a interventi di selezione e/o sviluppo individuale, così come a popolazioni, manageriali e non, più ampie. Per esem-

«La metodologia dell'assessment center (AC) è utilizzata nelle organizzazioni per conseguire obiettivi diversi. L'AC permette infatti di valutare quanto il collaboratore sia adeguato o meno a un ruolo organizzativo presente o da ricoprire in futuro, attraverso un processo strutturato di indagine utile a individuare il possesso di conoscenze, competenze e capacità, ma anche la sua motivazione. È utilizzata quin-

Roberta Roncelli



**«Nella selezione il cliente che si affida a un consulente per un assessment center chiede un supporto alla scelta, conferme rispetto a osservazioni già fatte nel corso della selezione, approfondimento nella valutazione di elementi specifici per il ruolo»**

pio, nel caso in cui si vogliano attivare cambiamenti organizzativi, un AC permette di individuare punti di forza in termini di comportamenti organizzativi e competenze da sviluppare per sostenere e realizzare efficacemente il cambiamento e, quindi, di impostare poi azioni formative e di supporto per le persone coinvolte».

### **Cosa si aspetta l'azienda quando chiede un assessment per la selezione di un manager?**

«Nella selezione il cliente che si affida a un consulente per un AC chiede un supporto alla scelta, conferme rispetto a osservazioni già fatte nel corso della selezione, approfondimento nella valutazione di elementi specifici e importanti per il ruolo. La selezione è un processo complesso che coinvolge più attori all'interno dell'organizzazione e che implica la necessità di comprendere, in tempi brevi, se e quanto il candidato è o sarà adeguato o motivato a un ruolo lavorativo e in linea con i valori organizzativi. L'AC permette di acquisire un set di informazioni ampio e strutturato sulla persona, di esaminare motivazioni, valori, competenze presenti e potenzialità e di aggregare

le valutazioni in modo da permettere anche un confronto fra candidati, che inevitabilmente hanno background, esperienze e competenze molto differenti fra loro. Attraverso una modalità strutturata nei tempi e negli strumenti utilizzati, si garantisce ai candidati equità di trattamento e accuratezza nella valutazione, mentre all'azienda viene fornito un metodo per mettere a confronto profili diversi e, quindi, assumere decisioni strategiche nella selezione».

### **Perché è utile? Qual è la sua efficacia?**

«L'AC consiste in una serie di prove diversificate (caso, simulazioni, presentazioni, interviste) che riflettono le sfide e le dinamiche proprie di un contesto/ruolo professionale e che permettono di valutare la persona nella messa

in atto di comportamenti analoghi a quelli richiesti da un futuro ruolo professionale. La pluralità delle prove consente quindi di avere più opportunità di osservazione, anche da parte di osservatori differenti, delle competenze della persona. In letteratura è noto che la metodologia dell'AC, grazie alla possibilità di osservare il partecipante in azione in una pluralità di "situazioni" analoghe a quelle che dovrà affrontare in un futuro ruolo, ha una predittività nella valutazione maggiore rispetto, per esempio, alla singola intervista. Se infatti si stima che un colloquio possa avere una predittività intorno al 20%, con un assessment può aumentare fino all'80/85%».

### **E per i manager in attività? L'organizzazione aziendale e la carriera possono essere approfonditi e sviluppati tramite l'assessment?**

«Per i manager in attività l'AC, oltre che un momento di valutazione, rappresenta uno stimolo importante alla riflessione su di sé, sulle proprie motivazioni e sul proprio sviluppo. Può essere considerato quindi uno strumento di sviluppo individuale e di team fondamentale per la carriera e l'evoluzione personale. Stante il fatto che a seguito di un assessment il feedback è sempre dovuto a chi lo ha sostenuto, da parte del professionista che lo ha effettuato o delle risorse umane che lo hanno commissionato, l'AC è dunque un

punto di partenza per attivare un processo di evoluzione e cambiamento personale e professionale, potendo disporre di una valutazione fatta da un professionista relativa all'efficacia dei propri comportamenti manageriali. Al tempo stesso, rappresenta anche una conferma e un consolidamento di punti di forza che costituisce un motore potente per sostenere la motivazione e lavorare sugli aspetti di criticità. Serve sicuramente anche a orientare meglio il proprio sviluppo di carriera, perché dal confronto con un professionista possono emergere degli elementi, sia in termini di forza che di criticità e di motivazione, che possono essere in qualche modo valorizzati o potenziati all'interno di processi di selezione o di talent management».

### **Come contribuisce la metodologia dell'assessment nella gestione della complessità dell'attività manageriale?**

«In un contesto di business incerto e caratterizzato da dinamiche complesse e poco prevedibili, il set di competenze richieste a un manager deve essere costantemente affinato per permettergli di governare l'incertezza e anticipare le richieste che provengono dal mercato e dagli stakeholder. Il potenziamento delle competenze diventa quindi la chiave di successo per il manager e per l'organizzazione: le capacità che hanno permesso di costruire il successo di oggi costituiscono una base importante, ma altrettanto

determinante è comprendere quali sono le competenze "nuove" necessarie per affrontare il futuro in modo positivo e, al tempo stesso, a verificare costantemente l'adeguatezza e il potenziale delle persone da parte delle organizzazioni. Questo per impostare piani di sviluppo individuali e collettivi, al fine di far fronte ai cambiamenti e di consentire a un numero sempre più

**«Per i manager in attività l'assessment center, oltre che un momento di valutazione, rappresenta uno stimolo importante alla riflessione su di sé, sulle proprie motivazioni e sul proprio sviluppo. Può essere considerato quindi uno strumento di sviluppo individuale e di team fondamentale per la carriera e l'evoluzione personale»**

grande di persone, e soprattutto di manager, di operare potendo disporre di quel bagaglio necessario a muoversi agilmente nella fluidità dei sistemi. Il ricorso all'assessment permette inoltre, all'interno dell'organizzazione, di intercettare le potenzialità dei collaboratori e, quindi, avviare processi strategici di talent management e retention».

# Sotto pressione: una palestra per la mente

*Come tirare fuori il nostro migliore potenziale e raggiungere i nostri obiettivi per affrontare le trattative di negoziazione con successo*

Alex Adamo

ceo & chief negotiator at The Commercialiser®

In veste di negoziatore, mi trovo frequentemente a fronteggiare la paura. Questa sensazione mi accompagna nelle sale conferenze, nelle stanze di guerra delle trattative e nelle aule pre-giudiziarie. Quando entri per preparare un accordo, è possibile percepire chiaramente la presenza e l'influenza della paura. Nel corso degli anni, avendo guidato trattative del valore di fino a 5 miliardi di dollari, formato decine di migliaia di professionisti del settore e spinto me stesso fino ai miei limiti mentali e fisici per esplorare cosa



sia in grado di fare il cervello umano sotto pressione – e cosa accade quando cede – ho raccolto con interesse una serie di strumenti e tattiche che consentono a me, ai miei colleghi e ai nostri clienti di rimanere al comando anche in momenti particolarmente complessi.

## La negoziazione è scomoda

Il tuo compito come negoziatore è essere a tuo agio nell'essere a disagio. I negoziatori esperti sanno come mantenere il controllo in ogni momento: prima, durante e dopo una negoziazione. Non solo si comportano come se fossero sotto controllo quando sono osservati dagli altri, ma sviluppano anche una mentalità impermeabile alla pressione, dedicandosi a un percorso di vita alla ricerca di un equilibrio interno, mentre si trovano a proprio agio sotto una pressione che la maggior parte degli esseri umani non vorrebbe mai sperimentare. Questa è la tua missione se vuoi massimizzare le tue negoziazioni.

## Consigli pratici per allenare la mente alla pressione

Qui di seguito, alcuni consigli e pratiche che puoi considerare per intraprendere lo sviluppo di una mentalità impermeabile alla pressione.

## Abbraccia il presente

Usa tecniche di meditazione e mindfulness per concentrarti sul "qui e ora" e separare i tuoi sentimenti dalle tue azioni e pensieri. L'ansia spesso deriva dall'attenzione alle incertezze future.

## Dai priorità al sonno

Una mente ben riposata è più acuta, concentrata e meno incline a turbolenze emotive. Assicurati di dormire 7-8 ore a notte. La privazione cronica del sonno può compromettere la funzione cognitiva, la presa di decisioni e il controllo emotivo.

## Continua a muoverti

L'esercizio regolare è fondamenta-



le per equilibrare le endorfine nel tuo cervello. L'attività fisica rilascia questi naturali alzatori dell'umore, promuovendo una migliore connettività neurale e funzione cognitiva.

### Posizione di potere

Il linguaggio del tuo corpo influenza sulla tua mente. La posizione di potere può aumentare la fiducia aumentando i livelli di testosterone e riducendo i livelli di cortisolo. Quando adotti una posizione potente, il tuo corpo invia segnali al cervello per rafforzare l'autostima mentre riduce lo stress.

**Attiva il tuo stato ottimale**  
Identificare e ancorarsi a un rituale può prepararti psicologicamente per un compito, consentendo una performance elevata. Quando il cervello associa azioni specifiche a una prestazione ottimale, ripetere tali azioni può stimolare uno stato di elevata performance simile.

### Role-play, una tecnica utile

Prima di una grande negoziazione, prova lo scenario con un collega. Ciò aiuta a costruire vie sinaptiche nel cervello, a renderlo familiare alle sfide potenziali e a promuovere risposte più veloci ed efficienti durante la situazione reale.

### Preparati, ma non troppo

Un'eccessiva preparazione può portare a una rigidità nel pensiero: il cervello può essere sopraffatto

dalle informazioni, rendendolo meno adattabile e flessibile in situazioni dinamiche.

### Controlla ciò che è a portata di mano

Indirizza la tua energia mentale verso i fattori che sono sotto il tuo controllo. Il cervello funziona in modo più efficiente quando non è intasato da preoccupazioni non produttive: *"You can only control what you can control"*.

### Abbraccia la terapia del freddo

Resistere allo shock di un bagno di ghiaccio o di una doccia fredda allena la tua mente a gestire lo stress. È essenziale respirare in modo controllato durante questo processo. Controllando la tua respirazione sotto tensione, invii segnali al cervello che è al sicuro,

contribuendo a ridurre la produzione di ormoni dello stress quando sei sotto pressione durante una negoziazione.

### Tecnica della scatola del respiro

Quando la tensione aumenta, respira per 4 secondi, trattiene il fiato per 4, espira per 4, quindi trattiene ancora per 4. Ripeti questo ciclo per 2 minuti.

Per navigare nelle acque insidiose della negoziazione, è necessario più di una mera conoscenza; si tratta di coltivare una mentalità che rimanga inossidabile anche quando si affrontano onde gigantesche. Mentre intraprendi la tua prossima negoziazione, ricorda: non si tratta di evitare la pressione, ma di abbracciarla e goderti la tempesta emotiva.

## NEGOTIATION GYM

**"La maggior parte delle persone pensa che il business significhi essere gentili, costruire relazioni ed evitare i conflitti a tutti i costi. Solo una piccola minoranza si concentra sull'essere commerciale e sulla costruzione di un rapporto proficuo, equilibrato, governato dal rispetto reciproco".**

**Partecipare a questo corso di Cfmt - Centro di formazione management del terziario vi permetterà, attraverso un approccio molto pratico, di negoziare tutti contro tutti, allenando le skill fondamentali per migliorare le vostre capacità di negoziatori e negoziatrici.**

Online

22 novembre

 dalle 10 alle 13



Per iscriversi: [www.bit.ly/cfmt\\_negotiation](http://www.bit.ly/cfmt_negotiation)

Per maggiori informazioni:  
Sonia Franco - [sonia.franco@cfmt.it](mailto:sonia.franco@cfmt.it)



## INPS: AL VIA L'INCENTIVO AL POSTICOPO DEL PENSIONAMENTO

L'Inps, con circolare n. 82 del 22 settembre 2023, ha fornito le indicazioni per la gestione degli adempimenti previdenziali connessi all'incentivo al posticipo del pensionamento a favore dei lavoratori dipendenti – pubblici e privati – che abbiano maturato i requisiti minimi per accedere alla pensione anticipata flessibile (previsto dall'art. 1, commi 286 e 287, legge 197/2022; cosiddetta legge di bilancio 2023). I lavoratori dipendenti che scelgano quindi di restare in servizio possono rinunciare all'accreditto contributivo della quota dei contributi Ivs a loro carico. Gli importi corrispondenti a questa quota, che il datore di lavoro avrebbe dovuto versare all'ente previdenziale qualora non fosse stata esercitata la facoltà di rinuncia in esame, sono erogati direttamente al lavoratore dipendente con la retribuzione. Le somme così corrisposte sono imponibili

ai fini fiscali, ma non ai fini contributivi. Resta fermo, invece, l'obbligo di versamento contributivo della quota Ivs a carico del datore di lavoro. La posizione assicurativa del lavoratore, pertanto, continua a essere alimentata in relazione alla quota Ivs a carico del datore di lavoro. L'incentivo cessa di produrre effetti al ricorrere di una delle tre seguenti ipotesi: esercizio della revoca della facoltà di rinuncia con decorrenza dal primo giorno del mese successivo; raggiungimento del requisito anagrafico per il diritto alla pensione di vecchiaia; conseguimento di una pensione diretta, a eccezione dell'assegno ordinario di invalidità. L'incentivo, che consiste nell'abbattimento totale della contribuzione a proprio carico, non assume la natura di incentivo all'assunzione e non rientra nella nozione di aiuto di Stato. In merito al rapporto con altri in-

centivi, l'Inps evidenzia che in caso di riconoscimento della fiscalizzazione dei contributi, l'incentivo è erogato al netto della parte di contributi a carico del lavoratore oggetto di esonero. Tale componente continua a essere riconosciuta, qualora prevista dalla normativa vigente, ai fini del computo delle prestazioni pensionistiche. L'incentivo al posticipo del pensionamento, inoltre, risulta applicabile contestualmente alle misure agevolative che operano sulla contribuzione dovuta dal datore di lavoro, previste dalla legislazione vigente.

La facoltà di rinuncia può essere esercitata dal lavoratore dipendente una sola volta nel corso della vita lavorativa ed è revocabile.

Riguardo alla procedura per il riconoscimento, il lavoratore deve darne comunicazione all'Inps, che verifica il raggiungimento dei requisiti minimi pensionistici per l'accesso al trattamento di pensione anticipata flessibile e, entro 30 giorni dalla presentazione della relativa richiesta, comunica l'esito della domanda al lavoratore e al datore di lavoro. Solo dopo questa comunicazione il datore di lavoro procederà con gli adempimenti a proprio carico, ossia a non effettuare il versamento della quota di contribuzione a carico del lavoratore.



 <https://bit.ly/Inps-Circ-82-2023>

## INCONTRI POLITICI DI MANAGERITALIA

Manageritalia nel mese di settembre ha proseguito gli incontri con i rappresentanti del governo e dei gruppi parlamentari, anche in vista delle anticipazioni sulla manovra finanziaria per il 2024.

Con il viceministro del Mef **Maurizio Leo**, il confronto è avvenuto per lo più sugli aspetti della delega fiscale che maggiormente ci preoccupano. Abbiamo sottolineato come la pressione fiscale sui redditi medio-alti, già molto elevata, non potrà che peggiorare se si vogliono trovare coperture per la riduzione del cuneo fiscale ai redditi fino a 35.000 euro.

Manageritalia ha chiesto di distribuire gli eventuali sacrifici su tutte le classi di reddito, non sempre e solo sui lavoratori dipendenti qualificati. Inoltre, la Federazione ha posto i riflettori sul ruolo e sul trattamento normativo dei fondi sanitari integrativi: che sia integrazione e non complementarità. Ab-

biamo chiesto di non aumentare la quota Sacconi del 20%, perché i fondi avrebbero delle difficoltà a coprirla. Occorre poi uniformare gli ambiti di intervento tra i fondi doc e non doc e aumentare il limite di deducibilità fiscale, oggi pari a 3.615,20 euro.

Anche con la senatrice **Cristina Tajani** (Partito Democratico), vista la sua appartenenza alla commissione Finanze, l'incontro è stato centrato sulla delega fiscale.

Abbiamo espresso le nostre perplessità sulla revisione delle *tax expenditures*, dove chiediamo che vengano salvaguardate le deduzioni per i contributi ai fondi sanitari integrativi e ai fondi di previdenza complementare, e manifestato le nostre preoccupazioni per una pressione fiscale sempre crescente per i redditi medio-alti, che dovranno ancora una volta farsi carico di tutte le agevolazioni concesse ai redditi fino a 35.000 euro. Inoltre, ab-

biamo stigmatizzato il ventilato inasprimento del sistema di perequazione e chiesto un'attenzione particolare per introdurre incentivi alle imprese per l'assunzione di dirigenti disoccupati e la restituzione del prelievo forzoso ai fondi interprofessionali di formazione continua, che consentirebbe il miglioramento delle competenze manageriali in vista delle transazioni digitale ed ecologica. Abbiamo infine consegnato delle ipotesi di emendamenti per la legge di bilancio 2024.

Sempre a settembre, si sono svolti gli ultimi due incontri dell'Osservatorio sulla Spesa previdenziale del ministero del Lavoro con le parti sociali su "Lavori gravosi e donne" e su "Previdenza complementare", cui ha partecipato Manageritalia con Cida, sia come delegazione sia come supporto nella redazione dei testi da inviare al ministero del Lavoro.

## RILANCIO DELL'ECONOMIA NELLE AREE DEL MEZZOGIORNO: DECRETO LEGGE DEL GOVERNO

Il consiglio dei ministri ha emanato il decreto legge 19 settembre 2023, n. 124, dal titolo "Disposizioni urgenti in materia di politiche di coesione e per il rilancio dell'economia nelle aree del Mezzogiorno del Paese".

Il provvedimento, denominato Decreto Sud, contiene diverse novità, tra le quali l'istituzione di una Zes unica per tutte le regioni del Sud Italia, che sostituirà le attuali otto esistenti nelle regioni del Sud. La Zes unica sarà gestita a livello centrale da un'apposita cabina di regia di Palazzo Chigi ed entrerà in vigore dal 1° gennaio 2024.

Un'opportunità che potrà rendere le aree del Sud Italia più idonee per lo sviluppo e la crescita dimensionale del sistema produttivo e attrarre nuove imprese grazie al credito agevolato, semplificazione amministrativa e investimenti per la costruzione di nuove infrastrutture.

Ricordiamo che la Zes è una zona che può beneficiare di condizioni speciali in relazione agli investimenti e alle atti-

vità di sviluppo d'impresa; in essa si individuano i settori da promuovere e quelli da rafforzare, gli investimenti e gli interventi prioritari per lo sviluppo della stessa.

Le aziende con sede nella Zes unica potranno usufruire di una serie di vantaggi, tra i quali un'autorizzazione unica per l'avvio delle attività produttive, il riconoscimento, fino al 2026, di un credito d'imposta per l'acquisizione di beni strumentali nuovi destinati a strutture produttive e, infine, la gestione digitale delle attività semplificata tramite una piattaforma ad hoc.

Il provvedimento, inoltre, prevede la ripartizione tra le regioni delle risorse del Fondo sviluppo e coesione (Fsc) e 2.200 nuove assunzioni nelle regioni, nei comuni e presso il Dipartimento per le politiche di coesione, in modo da favorire il potenziamento della capacità amministrativa.

 <https://bit.ly/DL-124-2023>

# Comunicatori, cosa chiedono?

*L'area Comunicatori  
di Manageritalia Executive  
Professional si fa portavoce  
dei professionisti della  
comunicazione e presenta  
in un evento le esigenze  
della categoria*

I 13 settembre scorso, nell'ambito della Rome Future Week, Manageritalia Executive Professional ha presentato i risultati dell'indagine promossa dall'area Comunicatori – realizzata da AstraRicerche – in collaborazione con Com&Tec e tekon Europe, per fotografare e conoscere l'evoluzione degli oltre 30mila professionisti impegnati stabilmente nel mondo della comunicazione. I risultati hanno dato il via a una tavola rotonda, che ha messo a fuoco le esigenze dei comunicatori e la risposta di Manageritalia Executive Professional.

## L'indagine

L'indagine, presentata da Cosimo Finzi, direttore di AstraRicerche, è stata condotta tra luglio e agosto e ha coinvolto un campione di oltre 700 comunicatori in tutta Italia, perfettamente bilanciati per genere (51,3% uomini e 47,4% donne) e ben distribuiti per fascia di età (28,8% sotto i 45 anni, 42% sopra i 54 e 29,2% tra i 45 e 54 anni). Emerge che i comunicatori svolgono la propria attività per il 57% presso imprese private (non di comunicazione), il 27% in agenzie di comunicazione, il 21% in istituzioni, enti o organizzazio-



ni pubbliche, il 12% in fondazioni e organizzazioni non profit e solo il 7% in studi professionali. Sono molteplici gli ambiti e le aree di intervento della loro professionalità: per il 60% tocca la comunicazione d'impresa, per il 31% la comunicazione tecnica, il 29% tematiche legate alla sostenibilità, il



28% comunicazione pubblica e istituzionale, il 26% tecnologia e innovazione, il 14% in ricerca e sviluppo e solo il 7% si occupa di comunicazione politica.

Per quattro intervistati su cinque (85%), le proprie competenze professionali dovranno crescere nei prossimi 3-5 anni per porsi in

sintonia con evoluzioni tecnologiche come l'intelligenza artificiale e dei social media. Competenze che, per il 63% del campione, dovranno essere sempre più certificate e per il 66% è opportuno che esista un percorso di formazione specifico che porti alla loro certificazione a garanzia del-

le proprie credenziali e di quelle del cliente. Infatti, per l'84% del campione (49,4% molto e 34,8% abbastanza), i committenti non sono sempre in grado di valutare correttamente la vera qualità della comunicazione e dei comunicatori. La ricerca evidenzia anche alcuni aspetti deontologici rilevanti per la categoria. Infatti, per l'81% degli intervistati è saltata la differenza tra comunicazione e informazione, i cui confini sono spesso labili, se non addirittura superati, una mancanza che dovrebbe essere colmata con una

**La ricerca evidenzia che per l'81% degli intervistati è saltata la differenza tra comunicazione e informazione, i cui confini sono spesso labili, se non addirittura superati, una mancanza che dovrebbe essere colmata con una corretta formazione deontologica, soprattutto verso i giovani comunicatori**

corretta formazione deontologica, soprattutto verso i giovani comunicatori.

Se i dati evidenziano come sia primario per i professionisti della comunicazione la costruzione di una consolidata rete di relazioni per cogliere le opportunità di sviluppo e di crescita profes-

sionale, altresì lo è per il 73% del campione la necessità di avere un soggetto, un'associazione o realtà capace di rappresentare le richieste della categoria. Infatti, solo il 32% risulta iscritto a un'associazione professionale. Forte anche per il 68% dei comunicatori la richiesta di un sistema assistitivo capace di tutelare gli operatori dagli eventuali rischi professionali, immancabile per il 69% degli intervistati la necessaria creazione di un sistema di welfare integrativo che affianchi quello pubblico per una migliore cura della propria salute e quella dei familiari.

### La tavola rotonda: quali percorsi per il futuro della comunicazione professionale?

Ha aperto i lavori **Tommaso Saso**, direttore marketing e relazioni esterne e docente Università degli Studi Guglielmo Marconi. Nell'introduzione, **Carlo Romanelli**, presidente Manageritalia Executive Professional, ha affermato: «Come associazione vogliamo lavorare per la costruzione di una rete di soggetti che fanno riferimento al mondo delle alte professioni in Italia; in questo caso, facciamo un ulteriore passo nell'esplorazione delle caratteristiche identitarie e professionali di una categoria di grande rilevanza, quella dei comunicatori, con l'intento di coglierne istanze, fabbisogni e percezioni del futuro».

Gli interventi sono poi stati mode-

rati da **Donatello Aspromonte**, vicepresidente Manageritalia Executive Professional. I relatori si sono confrontati sulle esigenze dei comunicatori e sulla risposta, attuale e futura, che Manageritalia Executive Professional può dare alla categoria attraverso la sua area Comunicatori.

### Riconoscimento e sensibilizzazione del valore della professione

Secondo **Rita Palumbo**, coordinatrice dell'area Comunicatori di Manageritalia Executive Professional «l'aspetto più importante emerso da questa ricerca è che la categoria dei comunicatori, che sono alte professionalità, esiste. Esiste e vuole vedere riconosciuto il proprio lavoro. Il percorso associativo che stiamo portando avanti mira proprio a questo: far sì che il popolo dei comunicatori si riconosca, anche agli occhi degli altri, e possa fare in modo che il proprio apporto professionale diventi valore economico e sostegno al sistema Paese. Il nostro compito principale è quello di andare a diffondere la cultura, puntando sull'inquadramento della professione e sulla certificazione e valorizzazione delle competenze». «Un punto di partenza importante - ha continuato Palumbo - rimane la norma Uni, che individua le competenze che il comunicatore professionale ha (o deve acquisire) e le struttura all'interno dei complessi processi di comunicazione, fatti di analisi, progettazio-

ne e attuazione, monitoraggio, valutazione e conclusione. Ma non solo: oltre agli elementi tecnici di programmazione del lavoro, individua anche valori come responsabilità e deontologia».

Della stessa idea **Tiziana Sicilia**, presidente Com&Tec, che ha aggiunto: «Oltre al riconoscimento, dall'indagine emerge un altro tema caro ai comunicatori, cioè



quello della sensibilizzazione: questi professionisti lamentano una forte mancanza di conoscenze e di capacità, da parte di organizzazioni, clienti e committenti, nella valutazione delle competenze. Oltre a lavorare internamente sul settore e sui professionisti, quindi, dobbiamo anche interfacciarsi con chi usufruisce delle competenze dei comunicatori».

tori, sensibilizzando sull'importanza e il valore del loro lavoro per le organizzazioni».

## Puntare su formazione continua e innovativa

Tra le altre cose, ha continuato **Maurizio Incletolli**, presidente Ascai, «l'indagine ha anche messo in luce che le tecnologie virtuali e immersive, per non parlare



dell'intelligenza artificiale, stanno configurando una rivoluzione nelle competenze tradizionali dei comunicatori. Questo significa che occorre una formazione continua e specifica. Anche su questo dobbiamo puntare».

**Benedetta Freda**, founder di Miit, è dell'idea che «oggi i percorsi universitari, o i master, offrono una formazione molto specifica,

verticalizzata. E invece credo che un buon comunicatore debba possedere competenze trasversali, date da una formazione con uno sguardo il più ampio possibile. Una certificazione delle competenze può aiutare anche in questo senso».

Il dato emerso dall'indagine che più ha colpito **Ignazio Marino**, portavoce del ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, «è la stima dei profili professionali in cui si riconosce il campione intervistato: ventinove. È interessante perché finalmente si riesce a mettere a fuoco da un lato la "complessità" della categoria, dall'altro il supporto che naturalmente necessitano figure così specifiche».

## Le risposte di Manageritalia

Sono diverse le esigenze emerse dall'indagine e dalla tavola rotonda. Ma Manageritalia coglie la sfida e, con l'azione dell'area Comunicatori Manageritalia Executive Professional, si assume l'impegno di dare aiuto e risposte concrete alla valorizzazione di questa figura professionale.

Così Donatello Aspromonte, vicepresidente Manageritalia Executive Professional: «I comunicatori chiedono networking, welfare, servizi e rappresentanza. E Manageritalia Executive Professional, che è figlia di Manageritalia, si sta già attrezzando per fare questo».

## Profilazione

«Una delle prime cose su cui ci concentreremo sarà la profilazione dei comunicatori» ha commentato **Massimo Fiaschi**, segretario generale di Manageritalia. «Tra quelli che hanno risposto all'indagine c'è un 50% di dipendenti, poi imprenditori e lavoratori autonomi: è un mondo eterogeneo che deve trovare sì una linea comune, ma anche riuscire a entrare nei bisogni e negli interessi di ciascuno. In Italia la legislazione è complessa e cambia molto a seconda della situazione in cui uno si trova. Ecco, già questo potrebbe essere un grande impegno che Manageritalia si assume: cercare di trovare risposte omogenee a gruppi eterogenei».

## Valorizzazione delle differenze

Perché funziona e può funzionare all'interno di Manageritalia un'area di comunicatori? A questa domanda **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia, ha risposto che «tra i tanti motivi, uno è sicuramente legato alla pluralità di profili e competenze che abbiamo visto e che per noi è il pane quotidiano. La nostra identità è un'identità plurale: al nostro interno abbiamo professionalità molto differenti, che operano in settori diversi. Non abbiamo mai puntato sull'identificazione con un modello unico, al contrario abbiamo cercato di valorizzare le differenze».

# Summer School: etica e innovazione 3.0

*Con la Scuola di alta formazione Prioritalia-Apra, ci siamo immersi in un affascinante dibattito sulla crescente importanza dell'etica nell'uso dell'IA e delle nuove tecnologie. Il tutto, al fine di sviluppare una maggiore consapevolezza in un mondo digitale in costante evoluzione, all'interno del quale le sfide etiche sono al centro delle nostre riflessioni*

Filippo Salone  
Fondazione Prioritalia

**S**i è conclusa la terza edizione della Summer School "La sfida umana nell'epoca della trasformazione digitale", il programma di alta formazione culturale organizzato dalla Fondazione Prioritalia e dall'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum (Apra), in collaborazione con Fondazione Italia Digitale e I-Com (Istituto per la Competitività). Una Summer School progettata per accrescere il bagaglio culturale delle nuove generazioni in merito al complesso e controverso rapporto tra innovazione digitale, progresso tecnologico, sostenibilità, centralità e diritti della persona. Il tutto si è svolto in una full immersion di tre giorni, dal 14 al 16 settembre, presso l'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum con la partecipazione di venti under 35, tra studenti universitari, neolaureati e professionisti, provenienti da tutta Italia. Una straordinaria opportunità che ha offerto loro l'accesso a un mondo di conoscenza e ispirazione arricchito da esperienze culturali, umane e formative di grande diversità. Tra i docenti figuravano professori universitari, giuristi, economisti, manager ed esperti tecnologici.

## Il sostegno della comunità manageriale

La Summer School, promossa congiuntamente dalla Fondazione Prioritalia e dall'Istituto di Studi superiori sulla donna dell'Ateneo Pontificio Regina



Apostolorum (Apra), nel quadro del progetto Value@Work, rappresenta un importante punto di riferimento nel panorama dell'istruzione e della riflessione manageriale. L'eccezionale contributo delle borse di studio, fornite da Fasdac, Aism, Istituto Luigi Gatti Apa Confartigianato Imprese Milano-Monza e Brianza e Manageritalia, sottolinea il convinto sostegno di questi enti a un'agenda di pensiero profonda e attuale.

«Manageritalia è una delle parti

sociali impegnate per il Paese, al fine di organizzare una società migliore che parte da dove dovrebbero partire tutti: i giovani e il loro impegno. Il Paese può farcela, noi possiamo farcela. Per questo, è necessario che i ragazzi si impegnino per aumentare le loro competenze interdisciplinari. In questo ambito, chi meglio dei manager è una sponda utile per i giovani che pensano in grande?», dichiara **Massimo Fiaschi**, segretario generale Manageritalia.

Questa scuola estiva si propone di esplorare le grandi sfide del nostro tempo: dalla trasformazione dei modelli di sviluppo alla ricerca di nuovi paradigmi etici nell'ambito del lavoro, della produzione, dei consumi e della gestione della conoscenza. Temi particolarmente rilevanti, considerando l'evoluzione accelerata dagli impatti della pandemia, che sta ridefinendo in modo radicale i nostri schemi sociali, economici e culturali. In questi tre giorni, riflessione e apprendimento sono



stati messi in campo per affrontare le prossime sfide da prospettive innovative, preparando i partecipanti a guidare il cambiamento in un mondo in costante evoluzione.

### **Etica e innovazione**

«Un clima caldo, informale e ac-

cogliente che, dopo quattro anni dalla sua prima edizione, attraversa ancora argomenti di frontiera. Tra questi, il controverso rapporto tra nuovi algoritmi, informazione, etica e libertà necessari a cogliere le sfide della trasformazione digitale. Nella nostra epoca e nel nostro tempo è fondamentale imparare a sfruttare le tecnologie in modo più consapevole, considerandole non soltanto strumenti di progresso economico, ma anche catalizzatori di cambiamenti sociali, culturali e valoriali che ci portano alla ricerca di grandi paradigmi etici nell'ambito del lavoro, della gestione del consumo e della conoscenza. Vogliamo continuare a coltivare una comunità portatrice di esperienze umane e formative. Questa rivoluzione sta imponendo una ridefinizione radicale dei nostri stili di vita,

del processo educativo, del mondo del lavoro, della cura personale e delle relazioni umane». Così **Marcella Mallen**, presidente di Fondazione Prioritalia, enfatizza questa prospettiva mentre apre i lavori, mettendo in luce l'importanza di una faculty eterogenea che unisce le competenze del mondo manageriale e imprenditoriale a quelle accademiche: «Questa sinergia – continua Mallen – si propone di costruire una visione integrata e originale dei fenomeni che plasmeranno il nostro futuro. Dobbiamo allargare il nostro sguardo oltre gli schemi e le infrastrutture dominanti, con la Summer School costruiamo un ponte di conoscenza tra etica e innovazione».

### **I giovani partecipanti**

Il gruppo di giovani partecipanti, accuratamente selezionati attraverso un bando nazionale, si è ben integrato formando un'aula caratterizzata da una notevole diversità di background e provenienza geografica. Dalle loro testimonianze si è rivelato un profondo interesse per la complessità e l'interconnessione dei temi trattati, unitamente a una consapevolezza acuta relativa al fatto di vivere in un periodo di significativi cambiamenti storici. Pertanto, sono soddisfatti dell'opportunità di aver preso parte al percorso formativo intensivo che ha l'obiettivo di combinare teoria e laboratori pratici, con docenti attivi in settori specifici e diverse testimonianze



fonte di ispirazione.

«Il programma è stato molto interessante perché i docenti provenivano da background diversi fra loro, si è parlato molto della dimensione umana nell'epoca digitale», afferma **Emma Creola** che, dopo una laurea in Giurisprudenza presso l'Università di Milano, svolge volontariato nella Croce Rossa ed è una specialista in Politiche pubbliche presso Amazon Web Services (Roma).

**Leo Ruben Barletta**, invece, viene da Saracena (Cosenza) e, dopo una laurea magistrale in Ingegneria clinica a Trieste, svolge il ruolo di ingegnere area manager ufficio estero presso EB Neuro. Ritiene che il tema della crescente digitalizzazione sia molto interessante ed attuale: «Voglio puntare sempre più a migliorare la mia formazione personale, rendermi utile ed efficiente per conseguire obiettivi di gruppo e personali, svolgendo le mie mansioni con dedizione, passione e attenzione».

Ci sono anche giovani che hanno svolto percorsi di studio totalmente differenti, come **Alessandro Favatà** di Castel d'Azzano (Verona), dottorando in Studi storici, geografici e antropologici presso l'Università degli Studi di Padova, il quale ritiene che «la partecipazione a questa Summer School tocca uno degli aspetti più centrali all'interno del complesso fenomeno della transizione del mercato del lavoro. Soprattutto l'ambito umanistico, a lungo rimasto ancorato alla propria identità analogi-



## DOCENTI E RELATORI INTERVENUTI ALLA SUMMER SCHOOL 2023

**Ernesto Belisario**, Istituto per le politiche dell'Innovazione; **Mauro Beretta**, Yucan Innovation Design; **Francesco Cacopardi**, Istituto Luigi Gatti Apa Confartigianato Milano-Monza; **Anita Cadavid**, Istituto di studi superiori sulla donna; **Nicola Caione**, Fais, progetto StomyCraft; **Alberto Carrara**, Apra; **Alessio Carciofi**, esperto di digital wellbeing; **Stefania Celsi**, Value@Work; **Silvia Compagnucci**, Istituto per la Competitività (I-Com); **Adele Ercolano**, Istituto di Studi superiori sulla donna; **Floriana Ferrara**, Ibm; **Alberto Maria Gambino**, Università europea di Roma; **Darya Majidi**, Associazione Donne 4.0; **Marcella Mallen**, Fondazione Prioritalia; **Flavia Marzano**, Fondazione Ampio Raggio; **Jacopo Mele**, Fondazione Homo ex Machina; **Annadebora Morabito**, formatrice e coach; **Francesco Nicodemo**, Fondazione Italia Digitale; **Antonio Palmieri**, Fondazione Pensiero Solido; **Michele Petrocelli**, Università Marconi; **Filippo Salone**, Fondazione Prioritalia; **Sara Verrecchia**, social warning - Movimento Etico Digitale.

ca, deve ritrovare il proprio collocamento all'interno di queste dinamiche professionali, profondamente mutate, nelle quali la componente digitale rappresenta un elemento imprescindibile».

C'è anche chi ha finito gli studi in Comunicazione pubblica e d'impresa presso La Sapienza e vuole affacciarsi a questa realtà in modo consapevole, come **Elisa Lilian Gabriella Battiato** di Morlupo (Roma), la quale ritiene importante «avere una visione dei cambiamenti della nostra società a livello tecnologico, sociale e psicologico da diversi punti di

vista. La Summer School mi ha aiutato ad avere una visione critica e pragmatica delle trasformazioni attuali e future della nostra vita».

**Guarda i video della Summer School**



[www.youtube.com/@Prioritalia](http://www.youtube.com/@Prioritalia)

**Segui Prioritalia sui social**



# Un nuovo quad per la Croce Rossa di Cesena

*Manageritalia Emilia-Romagna consegna al sindaco di Cesena un mezzo polifunzionale che implementa la flotta per le emergenze e l'assistenza alla cittadinanza*

**N**on si ferma l'attenzione e la solidarietà di Manageritalia Emilia-Romagna nei confronti della popolazione e delle amministrazioni colpite dall'alluvione. È stato recapitato il 21 settembre scorso al sindaco di Cesena **Enzo Lattuca** il nuovo quad che andrà a incrementare la flotta di mezzi a disposizione della sezione locale della Croce Rossa. A consegnare le chiavi dell'agile quattroruote all'Amministrazione è stata **Cristina Mezzanotte**, affiancata da **Gino Lemmi Gigli**, rispettivamente presidente e segretario generale di Manageritalia Emilia-Romagna.

«Siamo grati a Manageritalia Emilia-Romagna – commenta Lattuca – per la vicinanza dimostrata alla nostra comunità e per questa importante donazione che certamente consentirà a Croce Rossa di implementare le proprie attività di assistenza, ma

anche di assicurare un sostegno concreto al territorio. L'alluvione ha colpito in modo pesante la popolazione cesenate e la stessa sede di Croce Rossa che, pur essendo stata danneggiata, non si è mai fermata, tenendo fede alla propria missione di soccorso e garantendo un aiuto importante a quanti, nel corso di quei giorni difficili, avevano bisogno».

«Come Associazione – spiega Mezzanotte – ci siamo messi subito a disposizione della popolazione e delle imprese colpite dall'alluvione, raccogliendo l'invito del presidente Bonaccini per far ripartire al più presto il nostro territorio dopo questa ferita. Empatia, competenza, comunità, responsabilità e futuro sono i valori che contraddistinguono Manageritalia e che ci guidano nel nostro agire. Su questa linea la donazione di questo mezzo, come esempio di impegno verso la crescita e l'attenzione



ne alle imprese, alla cittadinanza e al territorio».

La donazione è stata possibile grazie all'iniziativa solidale avviata da Manageritalia Emilia-Romagna, che ha permesso di raccogliere oltre 17mila euro necessari all'acquisto di un mezzo speciale come il quad, dotato anche di un carrello polifunzionale



che rende il mezzo utile e versatile alle diverse esigenze della Croce Rossa.

Quella del quattroruote per la Croce Rossa di Cesena è solo l'ultima delle tante azioni poste in essere da Manageritalia, che sin da subito si è attivata per portare sostegno economico e aiuto alle persone e imprese colpite dell'al-

luvione. Un sostegno che ha preso il via con una donazione di 20mila euro alla Fondazione Francesca Rava che ha permesso, nei giorni immediatamente successivi al disastro, di realizzare un panificio mobile in grado di distribuire gratuitamente pane, focaccia e altri prodotti da forno alla popolazione alluvionata e di

«Ci siamo messi sin da subito a disposizione della popolazione e delle imprese colpite dall'alluvione per far ripartire al più presto il nostro territorio. La donazione di questo mezzo è l'esempio del nostro impegno verso la crescita e l'attenzione alle imprese, alla cittadinanza e al territorio»

*Cristina Mezzanotte*

rifornire alcune mense della Protezione Civile, collocate nelle aree più colpite del territorio, per un totale di oltre 3.400 persone al giorno.

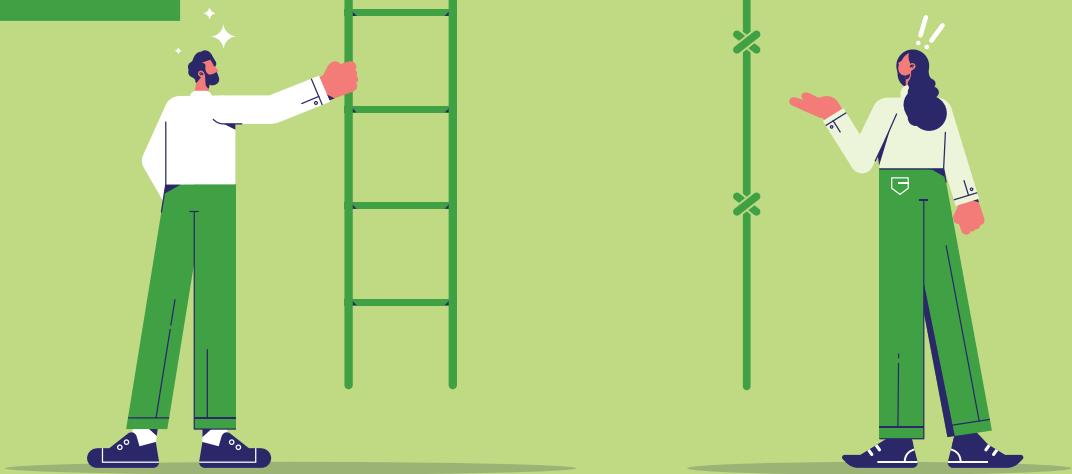
L'iniziativa replica quanto fatto da Manageritalia già nel 2012 a favore delle popolazioni vittime del sisma, quando vennero raccolti oltre 60mila euro di fondi per l'acquisto di arredi per le scuole, tablet e pc, materiali per corsi specifici, lavagne interattive, mezzi di trasporto e abbonamenti a studenti per il trasporto pubblico.

## PUOI ANCORA DONARE!

Per ogni cifra devoluta, Manageritalia effettuerà una donazione dello stesso importo. Partecipa anche tu alla raccolta fondi, dona ora su:

**Manageritalia Emilia-Romagna pro alluvionati**

Iban: **IT45H0707202403000000731100**



## Donne, finanza, tecnologia: tra stereotipi e quote rosa

*Manageritalia, da tempo impegnata per valorizzare le donne nel mondo del lavoro, con un incontro organizzato dall'associazione lombarda lancia iniziative e azioni per abbattere gli stereotipi di genere che bloccano il cambio di cultura*

Michela Galbiati

**L**e donne rappresentano un punto di forza nel mercato del lavoro, ma sono ancora sottorappresentate nel mondo professionale, soprattutto in alcuni settori economici. Un

problema, questo, che andrebbe affrontato già dal sistema scolastico.

Fortunatamente, di anno in anno cresce il numero di studentesse universitarie interessate alle materie relative ai settori Stem con alta occupabilità e nel corso degli ultimi dieci anni il numero di imprese che hanno nominato una nuova donna nel cda è quasi triplicato. Dati indubbiamente positivi, che però, purtroppo, ancora si scontrano con gli stereotipi che vorrebbero "le donne a casa e gli uomini al lavoro". Idee degli anni Cinquanta? Mica tanto: secondo un'indagine del 2022 condotta da AstraRicerche per Gilead, circa il 50% di italiani è convinto che le donne non siano in grado di studiare o lavorare in ambiti scientifici. Inoltre, quasi il 50% di italiani pensa che le donne dovrebbero stare a casa invece di lavorare e, tra questi, c'è un 30% di donne.

Il Gruppo Donne Manager, che da

anni sviluppa azioni per favorire e sostenere le donne nel lavoro, ha voluto affrontare questi temi organizzando, il 15 maggio scorso, una tavola rotonda dal titolo "Donne, finanza e tecnologia: da stereotipi a opportunità per arrivare ai vertici". Online, dalla sede dell'associazione lombarda, importanti role model del settore finanziario e tecnologico, membri di cda e del mondo della pubblica amministrazione hanno raccontato come sono riuscite a raggiungere i vertici superando i tradizionali stereotipi e condizionamenti che spesso rallentano la carriera di una donna.

### **Lo stereotipo più grande**

Stimolate da **Enrico Pedretti** (direttore marketing Manageritalia) e **Giuseppe Primerano** (psicologo e psicoterapeuta), le partecipanti hanno raccontato gli stereotipi più grandi con cui si sono scontrate durante le rispettive carriere.

**Carla Masperi**, ceo Sap Italia: «Sono diventata manager a 35 anni e per i primi tempi non si capiva che il capo ero io. Questo perché gli uomini mostrano più sicurezza e autorevolezza, anche quando le donne sono più competenti. Vedo però, per fortuna, che le nuove generazioni sono più libere dagli stereotipi: il lavoro culturale sta servendo».

**Sabrina Banfi**, direttrice Lavoro, giovani e sport del Comune di Milano: «Il primo stereotipo che ho voluto sfatare è stato quello di essere donna e ambiziosa, caratteristica che generalmente si associa agli uomini e, per le donne, è malvista. Poi, ho sempre evitato atteggiamenti/modi considerati maschili, cercando di praticare modalità di collaborazione orizzontali, circolari e poco gerarchiche a prescindere dai ruoli».

**Anna Lambiase**, ceo & founder Irtop Consulting e Invitalia board member: «Mi occupo di finanza, da sempre associata all'universo maschile. Ma pensiamo alla gestione domestica: chi meglio di una donna è capace di amministrare le finanze, allocare un budget, organizzare le risorse? Ho voluto dimostrare che anche una donna sa amministrare un patrimonio... e non solo in casa!».

### Quote rosa: aiuto o ostacolo?

Dopo aver parlato di stereotipi, si è provato a ragionare insieme sul come scardinarli. Ci si è chiesti, ad esempio, se le policy relative alle

quote rosa (in azienda, nei cda...) siano un aiuto o meno.

Secondo Primerano, sono un passo avanti, ma non sono sufficienti perché «guardano alla quantità e non alla qualità; senza quest'ultima rischiano di rimane un contenitore vuoto».

Per Banfi, invece, «le quote servono perché noi partiamo oggettivamente svantaggiate: il problema non è la qualità o il merito, è che lì ai vertici, in quanto donna, non ci posso proprio arrivare».

Le ha fatto in parte eco Masperi: «Le donne che sono ai vertici ci sono arrivate perché hanno dimostrato più degli uomini. Il prossimo step è dimostrare di essere pari, non "di più". Le quote rosa non sono la soluzione, ma una valida base da cui far partire il confronto, la gara. In Sap, ad esempio, deve esserci almeno una donna nella short list del cda; poi, magari, non viene scelta, ma ha potuto candidarsi».

Anche Anna Lambiase ha auspicato a un equilibrio tra quote rosa e merito: «Non c'è team migliore di

quello misto, ma bisogna puntare sulle competenze e sul valore di ciascuno».

### Un nuovo progetto del Gruppo Donne Manager

Ha chiuso l'incontro **Luisa Quarata**, coordinatrice del Gruppo Donne Manager, ricordando che «le leggi sulle donne nei cda e il gender pay gap sono nate per movimentare la situazione, per fare luce sul problema. Avremo vinto solo quando si guarderà al merito e basta, non al genere. Per quello, però, serve un percorso educativo e culturale collettivo».

E, proprio per educare la collettività, il Gruppo Donne Manager ha lanciato "Stereotipi", un nuovo progetto per manifestare che uomini e donne possono intraprendere la carriera che vogliono, senza farsi frenare dagli stereotipi, ma seguendo le proprie inclinazioni e i propri talenti. «Lavoreremo con le istituzioni – ha detto Quarata – ma anche con le aziende: volgiamo un'inclusione reale e a tutto tondo».

## GRUPPO DONNE MANAGER MANAGERITALIA IN PILLOLE

Il Gruppo Donne Manager nasce nel 1997 nell'associazione lombarda per promuovere la partecipazione delle donne alla vita associativa e valorizzarne il ruolo nel tessuto economico e sociale. Da sempre è formato anche da uomini, perché solo insieme si può incidere e crescere davvero. Gestione e valorizzazione delle diversità di ogni genere sono stati il punto di partenza per cambiare il lavoro, il mondo del lavoro e la società. Per arrivare a un'organizzazione aziendale basata su obiettivi, risultati e merito, collaborazione e flessibilità, innovazione, produttività e benessere. Per incidere anche sulla società e arrivare a fare della diversità, di tutte le diversità, una normalità. Unico modo per mettere il contributo e il talento di tutti a fattor comune e al servizio dello sviluppo.

Per saperne di più sul Gruppo, sui progetti e successi, vai qui: <https://bit.ly/GDM-Manageritalia>

# Pronto per la tua vacanza sulle Dolomiti?

*Dal 4 all'11 febbraio, appuntamento con la 42<sup>a</sup> Coppa di sci Manageritalia e settimana bianca all'insegna dello sport e del relax più assoluto, per dirigenti, familiari e ospiti*

**L**a Coppa di sci Manageritalia approda quest'anno a Corvara, una delle più belle località dell'Alta Badia, nel cuore delle suggestive Dolomiti altoatesine.

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

## Comprensorio sciistico

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

## Sport e divertimento

Per non perdere i migliori tracciati in alta quota,

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

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

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



## QUOTE DI PARTECIPAZIONE SOLO SOGGIORNO

Tipologia	Classic	Superior
<b>Adulti</b>		
Doppia	€ 1.014	€ 1.114
Doppia uso singola	€ 1.414	€ 1.554
Terzo e quarto letto*	€ 714	€ 784
<b>Bambini</b>		
Da 0 a 3 anni n.c.**	€ 210	€ 210
Terzo e quarto letto 3-13 anni n.c.*	€ 514	€ 564
<b>Bambino accompagnato da un adulto</b>		
Primo bambino 3-13 anni n.c.	€ 514	€ 564
Secondo bambino 3-13 anni n.c.	€ 314	€ 344

\* Quadruplo disponibili solo in superior

\*\* Quota della THinky card obbligatoria per i bambini da 0 a 3 anni non compiuti.

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

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

### La quota comprende

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

### Servizi extra, su richiesta

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

### Rinunce e penalità

- da **29** a **16** giorni prima della partenza, penale del **30%**
- da **15 giorni** fino alla **partenza**, penale del **100%**
- Non è previsto **nessun rimborso** all'ospite che decida di interrompere la vacanza



## SLALOM GIGANTE SABATO 10 FEBBRAIO

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

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

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

## MODALITÀ DI PRENOTAZIONE E VERSAMENTO DELLA QUOTA DI PARTECIPAZIONE

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

<https://bit.ly/42ma-coppa-sci>

tramite email a:

[amministrazione.servizi@manageritalia.it](mailto:amministrazione.servizi@manageritalia.it)

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

**Hotelturist Spa**

Banca Monte Paschi Siena - fil. 50, Iban IT 65 E 01030 12150 000004097272, Bic PASCITM1PVD.

Indicare causale: Manageritalia TH Corvara - pr 2023, gr 101077.

**Inviare all'email [amministrazione.servizi@manageritalia.it](mailto:amministrazione.servizi@manageritalia.it)  
copia del bonifico completa di cro**

# LE PRENOTAZIONI SONO APERTE FINO AL 10 GENNAIO

Per maggiori informazioni: **Luana Tassini, tel. 0220203303 - Luca Ghiotto, tel. 0220203307**

**SCHEDA DI PRENOTAZIONE**  
**42<sup>a</sup> COPPA DI SCI MANAGERITALIA**  
**4/11 FEBBRAIO 2024**



## Corvara Greif Hotel - Corvara (BZ)

Da inviare per email: [amministrazione.servizi@manageritalia.it](mailto:amministrazione.servizi@manageritalia.it)

Cognome \_\_\_\_\_ Nome \_\_\_\_\_ Associazione \_\_\_\_\_  
Via \_\_\_\_\_ Città \_\_\_\_\_  
Tel. \_\_\_\_\_ Cell. \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

### PRENOTO PER ME STESO

1. \_\_\_\_\_ data di nascita \_\_\_\_\_

codice fiscale\*

partecipo alla gara

Punteggio Fisi \_\_\_\_\_

sì  no

Richiesta di emissione fattura da parte dell'Hotel

indicare i dati fiscali se diversi da quelli sopra riportati

ragione sociale \_\_\_\_\_

P. Iva

### E/O PER LE SEGUENTI PERSONE

2. \_\_\_\_\_ data di nascita \_\_\_\_\_

codice fiscale\*

familiare  ospite

partecipa alla gara

Punteggio Fisi \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ data di nascita \_\_\_\_\_

codice fiscale\*

familiare  ospite

partecipa alla gara

Punteggio Fisi \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_ data di nascita \_\_\_\_\_

codice fiscale\*

familiare  ospite

partecipa alla gara

Punteggio Fisi \_\_\_\_\_

### PRENOTO:

#### CAMERA CLASSIC

doppia uso singola n.  doppia n.  tripla n.

#### CAMERA SUPERIOR

doppia uso singola n.  doppia n.  tripla n.  quadrupla n.

Garage coperto sì  no

**Mi impegno a pagare la quota di € \_\_\_\_\_ con bonifico bancario in unica soluzione**

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

I dati personali raccolti con la presente scheda di adesione verranno utilizzati da Manageritalia e Manageritalia Servizi esclusivamente ai fini della gestione dell'evento denominato "42<sup>a</sup> Coppa di sci". In occasione di tale evento, i dati saranno trasmessi a soggetti terzi coinvolti nell'organizzazione stessa e solo per tale finalità, quali l'hotel e la compagnia assicuratrice. La base giuridica di questo trattamento è il legittimo interesse alla corretta organizzazione dell'evento e alla tutela dei partecipanti. I dati saranno conservati per cinque anni.

**Ho preso visione dell'informazione sul trattamento dei dati personali**

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

\* Dato obbligatorio richiesto ai fini assicurativi e fiscali.

Firma \_\_\_\_\_

I messaggi **in the bottle** dei nostri  
associati per le generazioni future



**STUDIA, IMPEGNATI, CREDICI,  
COGLI L'ATTIMO**

*Contribuisci a creare una società  
più equa, che permetta  
di generare chance per tutti.*

CLAUDIO CLAUSI  
*Manageritalia Liguria*

**ESPLORA. OGNI GIORNO!**

*Trova il lavoro che valorizzi la tua  
fantasia, il tuo talento e che continui  
a farti esplorare ogni giorno nuove idee,  
nuovi spazi e, soprattutto, nuove persone.*

ARMIDA GIGANTE  
*Manageritalia Lombardia*

Vai su



<https://bit.ly/messageforyoung>



<https://unpontesulfuturo.it>



## MARK ROTHKO: LA LIBERTÀ DEL COLORE CONTRO LIMITI E CONFINI

### Dove

Mark Rothko, Fondation Louis Vuitton, Parigi.

Dal 18 ottobre al 2 aprile

arte

**C**hi lo conosceva davvero bene rimase a bocca aperta quando, nel 1959, accettò l'incarico di realizzare nove pannelli dipinti per il celeberrimo ristorante Four Seasons di New York, locale amato e frequentato dal mondo della politica e dell'alta finanza americana, lui che sosteneva a gran voce quanto fosse immorale spendere più di 5 dollari per un pasto. E, infatti, l'accordo naufragò, l'acconto ricevuto fu restituito al committente e le opere realizzate, ritenute spiritualmente incompatibili con l'ambiente di uno dei ristoranti più prestigiosi al mondo, furono donate anni più tardi alla Tate Gallery di Londra, perché questa è una storia di coerenza, di principio e di etica professionale: questa è la storia di Mark Rothko.

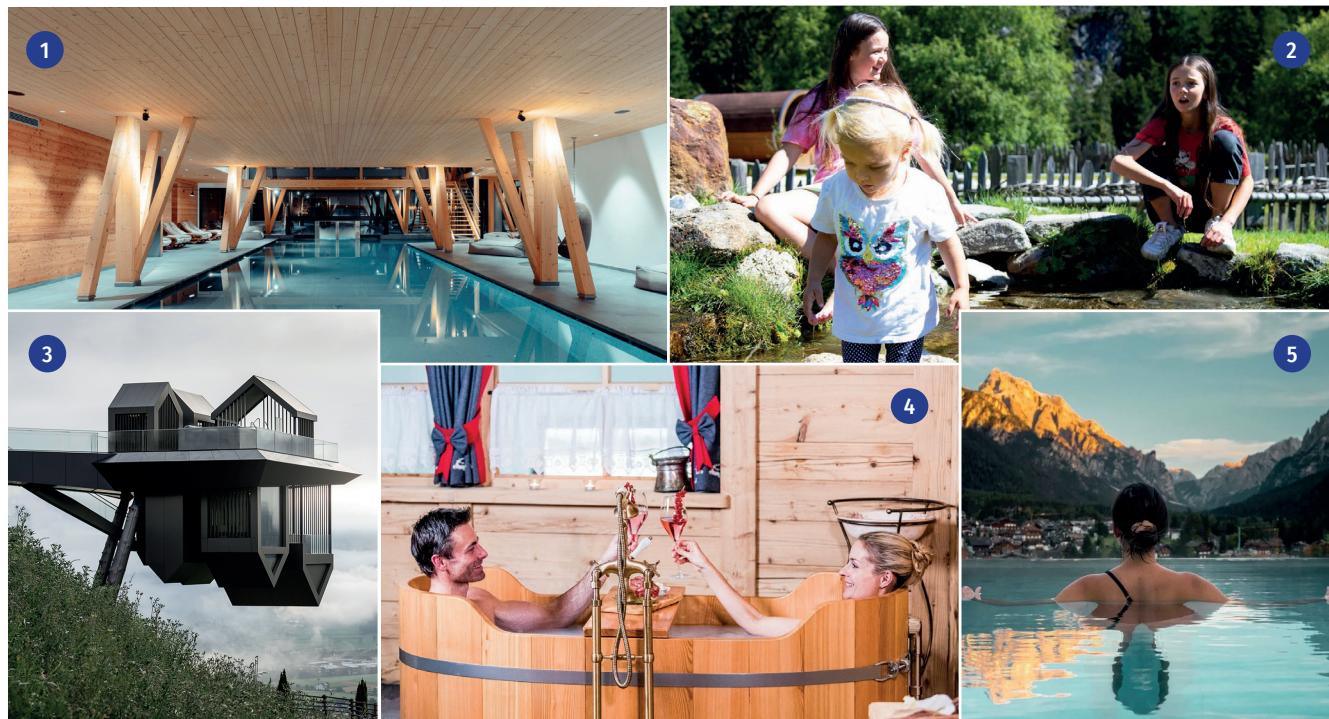
Ebreo, nato nel 1903 nell'attuale Lettonia, fin da bambino conosce il significato dell'odio razziale e per sfuggire all'ennesima ondata antisemita della Russia zarista, a 10 anni si trasferisce con la famiglia in Oregon. Un'adolescenza caratterizzata dalla povertà e dalla difficoltà di integrazione, poi l'ammissione a Yale, che odia, e finalmente a 20 anni la consapevolezza di voler cercare una strada nel mondo dell'arte.

Dopo un breve periodo figurativo, diviene esponente di spicco della cosiddetta "color field painted", la pittura con larghissime campiture di colore dilatate sulla totalità della tela, masse di

colore che si sostituiscono alla figura umana in uno stile solo apparentemente semplice, ma che nasconde una profondità psicologica e di significato che fa riflettere. A chi gli chiede, infatti, se si ritenga un pittore astrattista, Rothko risponde che la cosa non lo interessa perché l'unica scala pittorica a cui si senta di obbedire è quella dell'esistenza, non dell'arte convenzionale, e che il solo obiettivo del suo lavoro è portare lo spettatore ad esprimere emozioni e sensazioni davanti a una tela che va scoperta lentamente, perché solo gradualmente le pulsioni e gli stati d'animo si svelano. «La gente che davanti ai miei dipinti piange compie la stessa esperienza religiosa che compio io quando li dipingo», era solito ripetere lui, che nel 1970, lo stesso anno in cui morirà suicida, dipinge per la Cappella de Menil a Houston 14 pannelli dal rosso prugna violetto fino al nero, dando vita a un luogo aconfessionale e colmo di spiritualità, che spinge a mettere a nudo la propria anima, pregare, riflettere. Perché davanti alle tele di Rothko è così che ci si sente: abbracciati ma non soffocati, invitati ad aprire uno spazio all'immaginazione, a vedere oltre i muri e i confini. Perché per Rothko «l'arte è una comunicazione sul mondo diretta a un altro essere umano. Quando questa comunicazione è convincente, il mondo si trasforma».

### CURIOSITÀ

Alla Cappella de Menil e al lavoro di Rothko è dedicato il brano "Fourteen black paintings" di Peter Gabriel del 1992. La cappella è anche un luogo simbolo della lotta per i diritti civili e ogni anno è sede del premio "Oscar Romero".



## CINQUE SPA PER CELEBRARE L'AUTUNNO

**L**a stagione autunnale è il periodo migliore per rigenerarsi in una spa e l'Alto Adige è, come sempre, un territorio con molte proposte per il benessere. Eccone 5 per questi mesi di transizione.

### 1 L'hammam alberghiero più grande d'Italia

Nella spa Mii:Amo dell'hotel Garberhof, tra il lago di Resia e lo Stelvio, si trova l'hammam interno a una struttura alberghiera più grande d'Italia. L'esperienza generale è all'insegna del "Silent Luxury". Kitesurfing nel lago ed escursioni le attività outdoor da privilegiare.

[www.garberhof.com](http://www.garberhof.com)

### 2 Wellness formato bambini

L'Hotel Bella Vista, gestito dal campione di sci Gustav Thoni, ha una spicata vocazione family.

I più piccoli hanno a disposizione 5.000 mq all'aperto e una malga dedicata: prati, boschi e montagne si trasformano in un grande parco giochi naturale per un mondo di avventure assicurate.

[www.stelvio-hotels.com/it/hotel-bella-vista](http://www.stelvio-hotels.com/it/hotel-bella-vista)

### 3 Una spa... che sfida la gravità

La Skyspa Heaven & Hell dell'Alpin Panorama Hotel Hubertus sfida le leggi di gravità: la spettacolare piattaforma fluttuante in acciaio che sovrasta l'hotel, con vista sulle Dolomiti e vasche idromassaggio all'aperto, assicura un relax paradisiaco.

Al livello inferiore, invece, due saune, un idromassaggio e un ice room vi daranno il benvenuto in un "inferno rigenerante".

[www.hotel-hubertus.com](http://www.hotel-hubertus.com)

### 4 Design, benessere e cucina gourmet

Ha vinto il Premio In/Architettura 2020 Willis Towers Watson dall'Istituto nazionale di architettura. Da segnalare il ristorante gourmet di Andrea Moccia e i 2.000 mq della Savinella spa con trattamenti alpini al fieno, arnica, nigrinella.

Hotel Gran Baita Dolomites - [www.hotelgranbaita.com](http://www.hotelgranbaita.com)

### 5 Spazi e ibridi e spa adults only

Ambienti ibridi e climbing su una parete esterna dell'hotel, gettate di vapore con musica, i dipinti della proprietaria Tamara Call in un'art gallery experience. La Dolomites Sky spa è solo per adulti. Saune panoramiche per ammirare il foliage. Nel Castello di Dolosilla, su tre piani, massaggi e trattamenti viso e corpo. Excelsior Dolomites Life Resort - [www.myexcelsior.com](http://www.myexcelsior.com)

# SUL LAVORO LA COMPETENZA BATTE LA PASSIONE

Quante volte avete sentito che “il solo modo per fare un buon lavoro è amare quello che fai”, oppure “trova un lavoro che ami e non lavorerai mai un giorno nella tua vita”? In realtà, la teoria della passione, secondo la quale la chiave per la felicità consiste nell’abbinare un lavoro ai propri interessi e predisposizioni, è un cattivo consiglio. Credere che esista una professione perfetta porta all’infelicità, perché spesso la realtà del mondo del lavoro può essere molto diversa da quella del sogno. Cosa fare poi se, come la maggioranza delle persone, non avete neanche passioni preesistenti così forti che aspettano solo di essere scoperte e associate a una specifica attività?

Lasciate stare il lavoro dei sogni, quello che avete sempre immaginato di fare. Atterrare direttamente sull’occupazione considerata come ideale potrebbe non essere la strada giusta, soprattutto se il sogno poi non supera la prova della realtà, come ci insegnava Cal Newport nel suo libro **Così bravo che non potranno ignorarti: perché la competenza batte la passione nel costruire il lavoro dei tuoi sogni** (ROI Edizioni, 240 pagine, 2023).

La strada che porta a un buon lavoro è lastricata di fatica, di lenta costruzione del proprio capitale professionale, anche attraverso esperienze a prima vista lontane dall’obiettivo professionale che vi siete dati. Dovete adottare la mentalità da artigiano attraverso una dedizione consapevole al

lavoro, un’ossessione per il miglioramento continuo. Allenamento e studio, accettazione di progetti che vanno oltre la vostra zona di comfort, che superano le vostre capacità attuali. Se non vi sentite a disagio vuol dire che siete fermi a un “livello accettabile” della vostra carriera. La costruzione del capitale professionale è uno sforzo giornaliero, mese dopo mese, fino a guardarsi indietro e rendersi conto di essere diventati bravi, così bravi che la gente inizia a notarlo.

Dovete affinare la tecnica per migliorarvi, come se foste un ebanista intento a costruire lo strumento musicale perfetto. Acquisire un capitale professionale con competenze rare e preziose è il fondamento per ottenere un lavoro che si ama. Tutto questo è in contrasto con la mentalità della passione, perché il metodo dell’artigiano comporta una pratica consapevole, un approccio al lavoro che va oltre le vostre capacità. Dovete essere anche disponibili a ricevere feedback severi finché non avrete raggiunto un livello di controllo importante sul vostro lavoro.

## COSÌ BRAVO CHE NON POTRANNO IGNORARTI



Perché la competenza batte la passione  
nel costruire il lavoro dei tuoi sogni

CAL NEWPORT

 **ROI EDIZIONI**

Lavorare bene, in modo artigianale, è più importante che trovare il lavoro giusto. La passione per il lavoro è la tesi dell’autore, aumenta insieme alla competenza, perché l’acquisizione “di competenze è come un treno merci: per farlo partire occorre uno sforzo enorme, ma una volta in movimento è facile fargli cambiare binario” verso la vostra destinazione lavorativa ideale.

## DIMISSIONI – COMUNICAZIONE E PREAVVISO

*Sono un dirigente del terziario, per questioni personali vorrei dare le dimissioni all'attuale datore di lavoro e nel frattempo mi sto guardando intorno in cerca di una diversa occupazione. Potreste fornirmi informazioni/consigli in merito alla procedura da seguire per formalizzare le dimissioni e al periodo di preavviso? Che cosa accadrebbe se non fossi in grado di rispettare i termini di preavviso per poter accettare una nuova offerta di lavoro?*

L.M. - Milano

Per chi decide di dimettersi volontariamente, è prevista una procedura di comunicazione telematica al datore di lavoro tramite una piattaforma predisposta dal ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. Forme diverse di comunicazione sono considerate, per legge, inefficaci.

Preventivamente, sarebbe comunque opportuno, se non cortese, informare verbalmente il proprio datore di lavoro della decisione di dimettersi, anche per trovare un accordo su questioni quali un'eventuale prestazione parziale del preavviso in servizio.

Il preavviso si determina in base all'intera anzianità di servizio, maturata anche con diversa qualifica rispetto a quella di dirigente, secondo i seguenti criteri: 2 mesi di preavviso fino al compimento di 2 anni di anzianità di servizio; 3 mesi, per anzianità oltre 2 e fino a 5 anni di anzianità; 4 mesi, oltre 5 anni di anzianità.

Bisogna inoltre considerare i giorni che intercorrono dalla data in cui viene effettuata la comunicazione telematica di dimissioni e quella di decorrenza del preavviso stesso: il ccnl dirigenti terziario prevede come decorrenza il 16 del mese, se la comunicazione è stata effettuata dal 1° al 15 del mese, e dal 1° giorno del mese successivo, nel caso di comunicazioni effettuate dal 16 all'ultimo giorno del mese.

Nel caso in cui lei non possa prestare, in tutto o in parte, il periodo di preavviso contrattuale in servizio, è possibile giungere a un accordo in tal senso con l'attuale datore di lavoro, in modo da concordare una cessazione anticipata del rapporto di lavoro senza rischiare che venga operata alcuna trattenuta con

riferimento al periodo di preavviso non prestato. Per evitare incomprensioni e fraintendimenti successivi, tutto ciò andrebbe poi formalizzato per iscritto.

A questo punto si può procedere con la comunicazione formale delle dimissioni in modalità telematica, che può essere effettuata in autonomia, tramite il sito [www.cliclavoro@gov.it](http://www.cliclavoro@gov.it) oppure rivolgendosi a un soggetto abilitato (patronati, organizzazioni sindacali, commissioni di certificazione ed enti bilaterali) che effettuerà la procedura per conto del lavoratore dimissionario.

Manageritalia è accreditata presso il portale Cliclavoro per poter fornire questo servizio ai propri associati. Se lo desidera può, quindi, rivolgersi alla sua associazione territoriale che provvederà ad effettuare per suo conto la comunicazione telematica di dimissioni. Se invece preferisce muoversi in autonomia, può accedere al portale tramite Spid o carta di identità elettronica.

La normativa, infine, prevede un diritto di ripensamento che permette al lavoratore di revocare le dimissioni, con la medesima modalità telematica, entro 7 giorni dalla data dell'inserimento della prima comunicazione.

La procedura sin qui illustrata non si applica in caso di dimissioni volontarie presentate durante il periodo per cui è previsto il divieto di licenziamento per le madri e i padri lavoratori, che continuano ad essere disciplinate dall'art. 55 del dlgs 151/2001, che prevede la convalida delle stesse da parte delle Direzioni territoriali del lavoro.

**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.**

# NUOVA CAPITELLO

Polizza mista a premio unico con rivalutazione annua del capitale

## EDIZIONE SPECIALE FINO AL 31/12/2023

Adesioni già a partire da € 10.000  
e fino a € 3.000.000



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



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



Chiama ASSIDIR al numero verde **800401345**  
o consulta il sito [www.assidir.it](http://www.assidir.it)



# 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:



Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito [www.cesareparis.it](http://www.cesareparis.it)

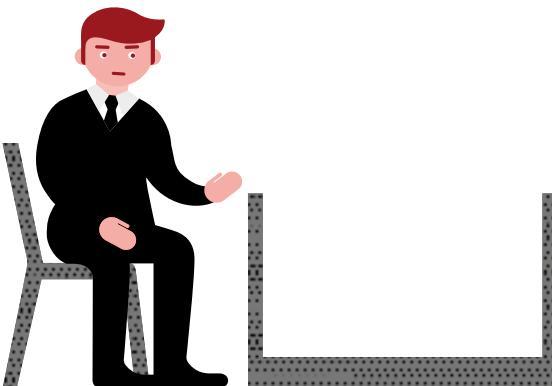


Studio Odontoiatrico Cesare Paris  
Sede principale  
Via Sabotino, 8C 21049 - Tradate (VA)  
Tel. 0331.811217



# DIRIGIBILE

## Segnali di futuro visti dall'alto #97



### Il negazionista artificiale Afferma ciò che è reale

Il negazionista artificiale. Chi è costui? **Ipotesi 1.** È colui che nega l'esistenza dell'intelligenza artificiale ma, mentre nega, afferma anche l'esistenza della deficienza artificiale. È dunque una persona che dice no, ma anche sì. Sì alle persone stupide, che prenderanno ordini da macchine altrettanto stupide spacciate per intelligenti dalle persone che le controllano. Queste sì, intelligenti (e ciniche). **Ipotesi 2.** È l'IA che nega cose che le danno sui nervi o, forse più esattamente, che danno sui nervi a chi nutre e controlla l'IA. Molto intrigante come ipotesi. Sta già avvenendo ovunque, ma questo richiederebbe una trattazione a parte. Per ora,

accontentiamoci di affermare un po' di stupidità. Domanda: "Ma l'IA generativa capisce?". No, non capisce una mazza. Nel senso che non può penetrare mentalmente nulla. Anche i modelli più sofisticati sono solo veloci calcolatori di probabilità. Nel senso che non suddividono il linguaggio in parole, ma in cosiddetti token. Questi possono essere parole, ma anche segni di punteggiatura, prefissi o suffissi. Stiamo parlando di serie numeriche trasformate in linguaggio (o immagini). L'IA impara che tavolo esiste più spesso in correlazione con sedia o mobile, ma non sa cosa sia un tavolo. Il fatto che le risposte si basino su frequenze e probabilità statistiche

**03/ L'IA COME CEO**

**04/ CLIMA CONTROVERSO**

**07/ CHIEF INFORMATION OFFICER**

**SAVE THE DATE:  
SIMPOSI DIGITALI:  
I ROBOT COLLABORATIVI  
ONLINE, 23 NOV 2023**

→ [bit.ly/cfmt\\_cobot](http://bit.ly/cfmt_cobot)

invece che sulla comprensione del contenuto spiega anche perché i testi di ChatGPT suonano spesso poco originali. Esempio: alla domanda "come ti chiami?" lui sa che il token seguente più probabile dovrebbe essere "io mi chiamo" e così risponde. Non potrebbe mai rispondere "non mi chiamo mai, sono già qui". Dunque, l'IA non solo simula il linguaggio, non solo non pensa, ma uniforma e standardizza pure il nostro pensiero. P.S. ChatGPT consuma una bottiglia d'acqua a conversazione. Per addestrare GPT3 ne sono serviti almeno 700.000 litri. Insomma, beve come una spugna per raffreddare i terminali. Braccia, o meglio, acque, tolte all'agricoltura.

# —Future signals

## Segnali e trend in pillole



### —Future manager

#### Anche voi alla ricerca di un CRO?

Cra cra cra, cro cro cro. Sembra quasi il verso di una rana ma, come tutti sanno, cro sta per chief revenue officer. Colui che deve analizzare come l'azienda genera i propri ricavi e cosa è necessario fare per aumentarli, senza tenere conto o, meglio, senza guardare in faccia ai processi e ai silos precedenti. Insomma, uno tosto che deve far girare i soldi, per così dire. Perché parlarne? Perché secondo Fast Company, e soprattutto LinkedIn, il cro è la nuova posizione in più rapida crescita.

↓  
<https://sheenaiyengar.com>  
<https://tinyurl.com/mrz9b3pr>  
<https://aestheticapparel.shop>  
<https://www.pipedreamlabs.co>

### —Future ideas

#### Bye bye brainstorming

Il brainstorming è una colossale perdita di tempo. Non le manda certo a dire Sheena Iyengar, docente della Columbia Business School. L'autrice di *Think bigger: how to innovate* (Columbia University, Press 2023) ha svolto un'intensa attività di ricerca sull'argomento e ha condotto oltre mille interviste. Il risultato, a suo dire: «Il brainstorming classico spesso produce solo idee mediocri, perché i membri introversi del team lasciano il campo agli estroversi». Di conseguenza, le idee migliori spesso non arrivano al tavolo delle decisioni. Lei suggerisce un metodo diverso. Tutti i membri di un team si ritirano per concentrarsi sul loro pensiero, senza distrazioni di sorta, per segnare tutte le idee su carta sotto forma di schizzi. Il tutto poi viene discusso in una riunione dedicata. Che dire? È vero: alcuni collaboratori sono più creativi "in privato", altri hanno le idee migliori durante la discussione. Niente di nuovo, comunque. Diciamo che è il solito libro all'americana, di *default best seller* da qualche parte.





## —Future company

### Quando il ceo è l'IA

Ne abbiamo parlato nell'ultimo Dirigibile dedicato all'IA: fare il manager è un gioco da... macchina. E, infatti, Aesthetic Apparel è una società di intelligenza artificiale virale interamente creata da ChatGPT4. Tutto, dal nome al logo dell'azienda, al prezzo delle magliette e al piano aziendale è opera del "demonio inanimato": insomma, l'intelligenza artificiale prende tutte le decisioni importanti. Il fondatore dell'azienda, João F. Santos, entra in ufficio solo una volta al giorno per un'ora per completare i compiti assegnatigli dal capo dell'azienda digitale. Finora l'azienda sta andando abbastanza bene sotto la guida del robot. Certo, va detto che il capo artificiale è soprattutto una "gag" di marketing. Ma il segnale non va trascurato. In futuro, sarà scontato lasciare che una macchina prenda decisioni aziendali, o almeno chiedere il suo parere. Un programma di IA chiamato Einstein fa già parte del consiglio di amministrazione di Salesforce.

## —Future fast food

### Automazione, avanti tutta

La catena di fast food statunitense Wendy's sta introducendo due interessanti innovazioni che potrebbero diffondersi anche al di fuori del settore della ristorazione rapida. 1) **Un robot prende l'ordine.** In futuro, chiunque si avvicini al bancone parlerà "solo" con una macchina. Wendy's ha già testato con successo l'uso di chatbot e da giugno la tecnologia viene utilizzata regolarmente in alcune filiali. In background funziona un'intelligenza artificiale simile al chatbot testuale ChatGPT, che comprende anche il linguaggio colloquiale. 2) **Una specie di tubo pneumatico porta il cibo al cliente.** A breve la cucina e il parcheggio dei clienti saranno collegati da tubi sotterranei che portano il cibo ordinato a una colonna accanto al posto auto del cliente. La tecnologia proviene dall'azienda irlandese Pipedream.



# —Future climate

## Sostenibilità, una corsa ad handicap?

TRE TREND DA APPROFONDIRE  
DAL LIBRO *30 TREND PER IL 2030*:

- Greenovation: innamate qualcosa ma innamate presto.
- Green Wars: il lato oscuro della green economy.
- Treconomy: il richiamo della foresta.

➡ <https://tinyurl.com/mr2vmrj4>

***Riempitevi di merci fino a non poterne più. Mangiate a crepapelle. Guidate giorno e notte e macinate chilometri. Purché in modalità green. “Basta la parola”, direbbe Marcello Marchesi.***

### —Litigio climatico

#### Cambiare prospettiva

Esiste il cambiamento climatico? Certo che esiste. Non si parla d'altro nei media, nei talk show, nei parlamenti, nelle imprese e in ogni istituzione. Già, il cambiamento è il tanto glorificato change management. Da anni ci fanno una testa tanta che la vita è cambiamento e che tutti devono cambiare: imprese, manager, impiegati, operai, studenti, casalinghe, cani, gatti e porci. Poi, se cambia il clima, tutti infastiditi. Ma dai? Il clima non è stabile, mai lo è stato. Non è un sasso, quasi immutabile nel tempo. Il clima cambia per definizione. Chiedere a un geologo. Non necessariamente ad Alberto Prestinini, bastian contrario e firmatario assieme ad altri 1.800 della petizione clintel.org, che afferma che il cambiamento climatico non esiste. Dello stesso avviso anche il premio Nobel John Clauser, che afferma che sono “sbagliati i calcoli sull’ambiente”. Ma il problema non è tanto il litigio, ma la sensazione un po’ sgradevole che è tutto un’inutile farsa che non salverà certo il pianeta dal saccheggio in versione green.





## —Propaganda climatica Lo show della “golden green age”

Le campagne della ricca ong Avaaz hanno toni epici stile film della Marvel. Ecco un assaggio a mo' di trailer: “Tra pochi giorni, 6 giovani eroi del clima affronteranno 32 Stati in una battaglia legale storica per proteggere i loro diritti dal caos climatico”. A livello retorico, caos climatico non è per nulla male. Anche ecoansia in coppia con ecopsicologia non scherza. Tutto è lecito per promuovere una rivoluzione che forse è solo dominazione (economica). In fondo, il marketing climatico e lo storytelling da fine del mondo serve per vendere prodotti e servizi del “climate industrial complex”. Una lobby come tante altre: né meglio né peggio di quelle del petrolio, dei farmaci o dei tabacchi. Intanto, la stampa delira. Allarme Onu, scrive l'Ansa: «È iniziata l'era dell'ebollizione globale» (tipo pentola). Il 28 agosto, un giornalista afferma: «Mentre sto scrivendo la temperatura a Milano è di 38 gradi». Peccato che era una giornata di temporali e pioggia senza sosta, e il meteo segnava 18°. C'è spazio anche per il riscaldamento globale “asintomatico” (dopo il Covid asintomatico direi un gradito must). Ma c'è spazio anche per qualche dubbio. Il primo. I giornali titolano: “Il 2023 potrebbe essere l'anno più caldo di sempre”. Peccato che lo dicevano anche nel 2022, 21, 20 e così avanti o, meglio, indietro fino al 2014 (qui mi fermo perché sono i titoli dei giornali da me raccolti). Secondo. Nel 2016 HuffPost titolava: “Il Sole ‘dormirà’ dal 2030 al 2040”. Secondo gli scienziati (sempre tirati in ballo, *ndr*) «andiamo verso una mini-glaciazione. Fiumi e campi ghiacciati per 12 mesi all'anno». Quindi? Moriremo di caldo o di freddo? Sicuramente moriremo ignoranti.

## —Consumismo climatico The shop must go on?

Sbagliato il problema, sbagliata la soluzione. Lo sviluppo sostenibile è un classico esempio di diversamente sostenibile. Praticamente, una corsa ad handicap per tutta la società e umanità che rincorre soluzioni a problemi inesistenti, o quasi. È bene precisare che cambiamento climatico e inquinamento sono due cose completamente diverse e legarle significa rimandare le soluzioni. Il problema sono l'inquinamento e il consumismo, diciamo green. Consumare in quantità uguale ma in modo diverso: auto elettriche, carne sintetica e tanto altro spacciato per sostenibile. Ora, la nuova fabbrica di batterie in Kansas della Panasonic avrà bisogno di una centrale a carbone per avere energia sufficiente per costruire le batterie per le auto “ecologiche”. Certo, le cose non sono mai facili quando si vuole crescere e vendere all'infinito (questa volta con il bollino verde). E mentre la Lego ammette che “usare plastica riciclata inquina”, il *Financial Times* dichiara, senza giri di parole, che “le aziende con buoni punteggi Esg inquinano tanto quanto quelle con punteggi bassi”. Ci eravamo tanto amati e sbagliati. P.S. Intanto il temuto glifosato viene approvato per altri 10 anni di uso. Ma non faceva malissimo ad animali, persone e ambiente? Ah no, fa tanto bene al business.



# —Future media

## L'inconsistenza della conoscenza

**«È la stampa bellezza, la stampa, e tu non ci puoi far niente, niente per riportarla in vita». Il giornalismo è morto, ma nessuno se n'è accorto. Abbiamo forse solo due opzioni: leggere notizie false o non leggere alcuna notizia. Quasi meglio.**

### —Giornalista a chi?

#### Sotto il foglio niente

Sopra, invece, tante cose da ridere. D'accordo, in tempi di emergenze (pandemie, guerre, cambiamenti climatici) l'informazione viene sostituita dalla propaganda e la stampa si concentra sulle notizie di scuderia e non sulla realtà (ricerca della verità). Le sciocchezze che ho letto sulla stampa italiana sulla guerra, come “le sanzioni piegano la Russia”, ah no, “le sanzioni non piegano la Russia” (stesso giornale a distanza di un anno), spesso smentite non dalla *Pravda* ma dal *New York Times* o *Washington Post*, o anche sul Covid, potrebbero riempire un libro di 1.000 pagine. Ma qui il problema non è il “conformismo propagandistico” ma il livello da avanspettacolo (involontario). Alcune chicche. Leggo su un quotidiano: “Chi è Roberto Fico? Il vincitore delle elezioni polacche”. Peccato che si siano tenute in Slovacchia! Meglio ancora fa *Il Corriere della Sera*, che in prima pagina se ne esce con “La scelta di Putin: a capo della Wagner c'è l'ex fondatore”. Ora, non esistono gli ex fondatori. Esistono gli ex presidenti, gli ex ceo (le cariche si susseguono). Ma un fondatore resta un fondatore anche da morto. Vedi Steve Jobs che, tra l'altro, non può essere un ex morto. Semmai, come nel caso di Google, esistono i cofondatori. Su *La Stampa* (poi ripresa da altri giornali), invece, un capolavoro di matematica: “Vacanze, ecco perché gli italiani scelgono l'Albania: dai lettini alle cene al soggiorno, prezzi più bassi anche del 250%”. Quindi, se in Italia una vacanza costa, diciamo, 1.000 euro, in Albania non solo è gratis ma ti danno pure 1.500 euro. Business model di cui ignoravo l'esistenza. *Repubblica*: “Mai così caldo a settembre: torna Caronte e ci riporta in estate”, la quale, per inciso, finisce il 23 settembre. *Ansa*: “È arrivato l'equinozio d'autunno, che d'ora in poi segnerà giornate nelle quali le ore di luce sono destinate a diminuire gradualmente”. Eh no, diamine, il conteggio si fa dal solstizio d'estate (21 giugno, giorno più lungo): a partire dal 22 giugno le ore di luce inizieranno gradualmente a diminuire. Potrei continuare all'infinito, ma la morale è che stiamo assistendo al *Corriere del Tramonto*. Da quando sono crollate le tirature è crollata anche la cura degli articoli, pieni di sviste (ipotesi migliore) e di “pubbliche relazioni” pagate (ipotesi peggiore).

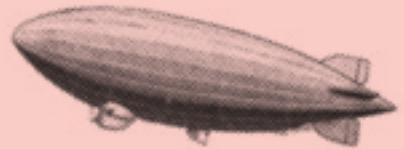
## —Vietato non vietare La censura rende liberi

Il vecchio slogan del 68 viene rivisitato per dare una nuova libertà (?). Spiare i cronisti per motivi di “sicurezza nazionale”. Cancellare contenuti “sospetti” tramite algoritmi. Censurare sui social opinioni non in linea con la narrativa dominante. La monarchia dell’informazione si insedia gradualmente, senza dare troppo nell’occhio per coloro che guardano altrove. Secondo il cofondatore di Wikipedia Larry Sanger, la Cia e altre agenzie di intelligence usano la famosa enciclopedia per manipolare l’opinione pubblica. Niente di nuovo. Da anni osservo la riscrittura di infinite voci e da anni osservo lo sdoganamento del reato di opinione e di azione per togliere ossigeno a chi la pensa diversamente, per esempio con la “censura crowdfunding”. Il caso Grayzone è emblematico. Non esprimo giudizi sul giornalismo del sito ipercritico verso la politica estera Usa, ma bloccare le donazioni dei lettori dalla piattaforma GoFundMe non è molto sportivo. Stessa sorte dei blocchi finanziari e delle carte di credito toccò a WikiLeaks nel lontano 2010. Insomma, se dissentì, ti rovino, economicamente. Il ministero della Verità in versione futura, che poi si chiama Digital Service Act o, in forma più rassicurante, Media Freedom Act, prevederà sanzioni pecuniarie ai produttori di contenuti discutibili. Con la scusa di eliminare le informazioni false verranno eliminate tutte le informazioni che danno sui nervi a chi gestisce la giostra popolata da cittadini che girano in tondo sgranocchiando colorati messaggi sempre diversi ma uguali nella sostanza.

## —Chief disinformation officer Salvarsi dall’indeterminazione dell’informazione

Heisenberg docet: nel web il principio di indeterminazione regna sovrano. Infatti non è possibile misurare contemporaneamente e con estrema esattezza le proprietà che definiscono lo stato di un’informazione a noi giunta. Nel web si generano informazioni e narrazioni realizzate con interminabili sequenze, trasportabili, ricostruibili e modificabili, anche artificialmente, ad altissime velocità, dove le leggi deterministe dei media classici, basate su “verità” che esclude “non verità”, non significano più nulla. In rete è impossibile mediante la sola osservazione esterna determinare le origini delle fonti e i loro intenti, in quanto noi restiamo totalmente estranei. E, inoltre, una fonte-notizia (spesso) esclude l’altra. Quando una notizia viene smentita da un’altra, l’effetto assorbito tende a zero. Ora, tutto questo ha conseguenze. Questa bolla informativa con notizie che si annullano a vicenda ci porta a dire: “Non ci sono fatti, solo interpretazioni e falsificazioni”. Solo che imprese e manager hanno bisogno di fatti. In futuro le aziende avranno bisogno al loro interno di un chief disinformation officer. Ruolo tutto da creare.

# LE MIGLIORI IDEE PER IL PROSSIMO DECENTRIO



Ogni anno, la rivista statunitense *Fast Company* premia i nuovi prodotti e le business ideas che considera innovativi. Abbiamo selezionato per voi alcune delle proposte più interessanti, ricordiamo



## PLUS CODE. INDIRIZZI PER I SENZA INDIRIZZO

15 milioni di brasiliani non hanno un vero e proprio indirizzo perché vivono nelle favelas. Per consentire a queste persone di ordinare merci su internet, l'iniziativa Plus Codes ha sviluppato un sistema di indirizzi gratuiti basato sulle coordinate Gps che Plus Codes trasforma in un indirizzo di consegna.

➔ <https://maps.google.com/pluscodes/>



## TABLET PER NON VEDENTI

La superficie del Dot Pad è composta da 2.400 aghi. In questo modo, numeri, grafici e immagini diventano tattili per gli ipovedenti. La domanda potenziale è enorme: il 4,5% della popolazione mondiale è ipovedente o non vedente e quindi un buon mercato di nicchia.

➔ <https://pad.dotincorp.com>

però che in questi lunghi dieci anni del Dirigibile abbiamo visto fin troppe idee promettenti sulla carta finire nel cestino, che ogni tanto va svuotato.

➔ <https://maps.google.com/pluscodes/>



## PELLE DALLE FOGLIE DI ANANAS

Per ogni tonnellata di ananas si producono tre tonnellate di foglie, che finora sono state buttate via. La startup spagnola Ananas Anam ha trovato una soluzione di riutilizzo assieme al Gruppo Dole, producendo pelle dalle fibre delle foglie di ananas. Marchi come Hugo Boss o Nike già lo utilizzano.

➔ <https://www.ananas-anam.com>



## DEPURAZIONE PERSONALE

Il sistema OneWater ha le dimensioni di un frigorifero e si può installare nel seminterrato. Ricicla l'acqua domestica: i componenti solidi vengono setacciati e il liquido rimanente viene pulito da filtri. L'acqua trattata non è potabile, ma può essere utilizzata per gli sciacquoni dei bagni.

➔ <https://epiccleantec.com>



## LA PELLICOLA CHE DIMEZZA I RIFIUTI

Apel è un'alternativa alla pellicola di plastica. Il rivestimento è una protezione a base vegetale che aiuta i prodotti come frutta e verdura a rimanere freschi più a lungo. Una pellicola invisibile che forma una barriera di materiale, in teoria commestibile, che non elimini neanche col lavaggio.

➔ <https://www.apeel.com>



## RADIOGRAFIE DA "ASPORTO"

Il produttore Oxos ha sviluppato un dispositivo radiografico portatile, destinato principalmente alla radiografia di piedi, braccia e gomiti. Costa circa 100 mila dollari e si rivolge ai medici delle aree rurali. Si dice che l'esposizione alle radiazioni sia inferiore dell'80% rispetto ai grandi apparecchi.

➔ <https://oxos.com>



## SPEGNERE GLI INCENDI DELLE BATTERIE

Auto elettriche in fiamme. Ormai un classico. Il problema: spesso i vigili del fuoco non sanno dove sia installata l'unità di accumulo di energia. La soluzione? Il dispositivo portatile chiamato Fuse mostra la posizione della batteria e la temperatura della fonte dell'incendio. Ancora un prototipo.

➔ <https://www.sinanaltundesign.com>



## IL CONDOMINIO ISTANTANEO

Rehouse Niwa è un edificio con 39 unità abitative che possono essere assemblate o smontate in un solo giorno. La casa modulare svedese è destinata a essere utilizzata ovunque ci sia bisogno di alloggi in tempi brevi, ad esempio in caso di ondate di profughi, disastri naturali o studentati provvisori.

➔ <https://rehouse.se>

## FONDO PENSIONE APERTO: UN'OPPORTUNITÀ DA COGLIERE

*Come gli executive professional possono integrare l'assegno pensionistico*



**A**rrivati al momento in cui si termina l'attività lavorativa, quasi tutti si trovano ad avere come rendita principale la pensione.

In Italia, accanto alla previdenza obbligatoria (gestita da Inps, Casse professionali ecc.), che assicura la pensione di base, è possibile aderire con accantonamenti volontari a forme di previdenza complementare.

Per quanto riguarda la previdenza obbligatoria, nonostante le numerose riforme intervenute nel recente passato, e in continuo divenire, chi raggiungerà l'età pensionistica nei prossimi anni e decenni correrà il rischio di ottenere una pensione di importo definibile come contenuto, per non dire basso.

Ecco il motivo per cui dedichiamo questo spazio alla previdenza complementare, nota anche come secondo pilastro, sulla quale ognuno può intervenire per garantirsi autonomamente una pensione integrativa.

In questo senso, il legislatore, già dal 1993, ha cercato di porre rimedio al rischio pensionistico con la legge istitutiva della previdenza complementare tramite i fondi pensione.

Per comprendere la dimensione attuale del fenomeno, è sufficiente dare uno sguardo ad alcuni dati statistici diffusi da Covip, la Commissione di vigilanza sui fondi pensione: a fine giugno scorso, il numero complessivo degli aderenti alle forme pensionistiche complementari era pari a circa 9,43



milioni (2% di posizioni in più rispetto al dicembre dello scorso anno) per risorse complessive da destinarsi alle prestazioni pari a 214 miliardi di euro. Numeri tutt'altro che irrilevanti, ma inadeguati rispetto alla massa di persone che potrebbero avvalersi dell'istituto dei fondi pensione.

Prima di ulteriori approfondimenti, è utile ricordare che esistono due possibili forme di adesione alla previdenza complementare: quella collettiva e quella individuale.

## Fondi chiusi

Quella collettiva prevede l'adesione dei singoli a uno strumento previdenziale, definito fondo chiuso, comune a più persone che appartengono a una categoria omogenea come, ad esempio, quella dei dipendenti del terziario, dell'industria metalmeccanica, dell'industria chimica ecc.

Per noi lettori della rivista, l'esempio più facile da comprendere è la forma complementare legata al ccnl dei dirigenti del terziario: col Fondo Mario Negri si ha la certezza di poter contare su una pensione integrativa al termine dell'attività lavorativa. Per i quadri del terziario, poi, sono presenti forme di previdenza complementare collettiva tra cui, la più nota, è Fon.Te., il fondo pensione complementare a loro dedicato che, non va dimenticato, è

aperto anche agli altri dipendenti delle imprese del settore e, dal primo aprile 2022, anche ai liberi professionisti e ai lavoratori autonomi.

## Fondi aperti

I fondi pensione aperti, invece, sono forme pensionistiche complementari accessibili da chiunque, indipendentemente dalla situazione lavorativa, e sono istituiti da imprese assicurative, banche, sim o sgr.

Questi fondi si basano su patrimoni autonomi e separati rispetto a quelli delle società che li istituiscono e, a maggiore sicurezza di chi aderisce, il capitale versato dagli aderenti viene separato dall'attività delle imprese che li gestiscono.

Per questo motivo i fondi pensione aperti rivestono un particolare interesse per tutte le categorie di lavoratori non inquadrate in un contratto collettivo come, nel nostro mondo, gli executive professional. Questa figura professionale versa, infatti, i normali accantonamenti ai fini pensionistici obbligatori nella cosiddetta "gestione separata" che, di fatto, non fornisce rendite di importi significativi: senza il secondo pilastro, costituito da un fondo integrativo, corrono il rischio di trovarsi al termine del percorso lavorativo con una pensione poco adeguata.

## Vantaggi

La decisione di accantonare in un fondo pensione aperto porta numerosi vantaggi sia in fase di contribuzione, ossia quando si fanno i versamenti, sia in fase di erogazione delle prestazioni, quando si passa alla riscossione di quanto maturato negli anni.

Primo tra tutti la deducibilità fiscale, in quanto i contributi versati periodicamente a un fondo pensione sono interamente deducibili anno per anno dal reddito dichiarato ai fini Irpef, entro il tetto massimo di 5.164,57 euro.

Ciò significa che l'importo dei versamenti, fino al massimo sopraindicato, è totalmente esente da tassazione Irpef.

Inoltre, al termine della contribuzione, i versamenti degli anni saranno soggetti solamente a una tassazione massima del 15% che, nel caso la durata dei versamenti sia stata superiore ai 15 anni, scende fino al 9%.

Non va dimenticato, poi, che i fondi pensione

## I VANTAGGI DEI FONDI PENSIONE APERTI IN PILLOLE

- Consentono di **accantonare un capitale per ottenere una rendita**, al fine di integrare la pensione pubblica.
- Hanno **piani di versamenti flessibili** con la possibilità di scegliere quanto e quando versare.
- Hanno la possibilità di **frazionare il contributo**: mensile, trimestrale o semestrale.
- Danno la possibilità di **variare o sospendere i contributi**.
- Danno la possibilità di **ottenere anticipazioni** alle condizioni previste dalla regolamentazione di settore (ad esempio, per l'acquisto di una casa).
- Sono **fiscalmente convenienti**: il contributo versato nei fondi pensione è deducibile fino a un massimo di **5.164,57 euro** l'anno.
- Danno la possibilità di **trasferire il capitale maturato ad altri fondi pensione**.
- Danno la possibilità di **scegliere l'investimento più adatto** alle proprie esigenze con diversi comparti caratterizzati da diversi profili di rischio/rendimento.

aperti sono caratterizzati da un'ampia flessibilità e possono soddisfare le più diverse esigenze di chi desideri assicurare una rendita futura per sé o i propri familiari (vedi box sopra).

È però corretto ricordare che la flessibilità è possibile all'interno di un quadro di "previdenza complementare". Si tratta cioè di un piano a lungo termine che avrà i suoi effetti in concomitanza col raggiungimento del pensionamento previsto per la previdenza obbligatoria; fatto salvo la possibilità di richiedere la Rita - Rendita integrativa temporanea anticipata, sancita dalla legge di bilancio del 2017 e meglio descritta nell'articolo a pagina 56 di *Dirigente* del settembre 2023 (vedi <https://bit.ly/dir9-23-Rita>).

Inoltre, non va dimenticato che i fondi pensione aperti costituiscono un'opportunità molto importante per chi voglia offrire una rendita pensionistica integrativa ai propri figli o ad altri familiari che non hanno alcun piano di previdenza complementare. Questo tipo di rendita è assolutamente svincolato da qualsiasi impegno lavorativo da parte degli aderenti o dai destinatari della futura rendita.

Infine, anche in questo caso, sono comunque presenti i benefici economici più rilevanti. Per fare un esempio, un genitore può accollarsi il versamento a favore del figlio a carico (studente o non

ancora lavoratore) utilizzando, a determinate condizioni, la deduzione fiscale. ■

## ASSIDIR PER GLI EXECUTIVE PROFESSIONAL

Per garantire, come sempre, un valido supporto assicurativo e previdenziale agli iscritti a Manageritalia Executive Professional e ai loro familiari, Assidir distribuisce Fondi pensione di primarie compagnie di assicurazione, validi e tra i più significativi del mercato, caratterizzati da costi di adesione contenuti e buoni comparti finanziari di riferimento.

**Per saperne di più** e sottoscrivere il fondo pensione più adatto alle tue esigenze, scrivi a

**info@assidir.it**

per chiedere di essere contattato da un nostro specialista.



## DIRIGENTI AICA

***Rinnovato il contratto  
dei dirigenti dell'industria  
alberghiera***

**E**stato sottoscritto, lo scorso 12 settembre, il rinnovo della parte economica del contratto nazionale di lavoro per i dirigenti dell'industria alberghiera aderenti ad Aica.

A firmare l'intesa, i presidenti di Manageritalia, **Mario Mantovani**, e di Aica, **Maria Carmela Colaiacovo**.

Si tratta di un accordo di natura sia economica che normativa. Nello specifico, prevede un aumento contrattuale a regime entro luglio 2025 pari a 550 euro lordi mensili. È inoltre prevista la destinazione di 1.000 euro annui alla Piattaforma welfare dirigenti del terziario, spendibili in beni e servizi di welfare.

Si tratta di un adeguamento che consente ai dirigenti di recuperare, almeno in parte, l'impennata dell'inflazione avvenuta nell'ultimo periodo, senza gravare eccessivamente sulle imprese. Un risultato ottenuto grazie al profondo lavoro di analisi su tutte le opzioni normative disponibili.

### I punti salienti

L'accordo è la logica prosecuzione e completamento delle intese del 15 marzo 2017 e del 21 ottobre 2021

che, tra le altre cose, è intervenuto sui servizi di politiche attive e sulla normativa dei Fondi ed Enti contrattuali. La parte economica è stata rinnovata agendo in sinergia sui vari aspetti.

### Aumento retributivo

È previsto un aumento retributivo pari, a regime, a 550 euro, secondo le seguenti scadenze:

- 200 euro mensili, dal 1° dicembre 2023;
- 150 euro mensili, dal 1° luglio 2024;
- 200 euro mensili, dal 1° settembre 2025.

Tali aumenti possono essere assorbiti, fino a concorrenza, esclusivamente da somme concesse dalle aziende, successivamente al 31 dicembre 2019, in acconto o anticipazione su futuri aumenti economici contrattuali e delle quali sia stato espressamente stabilito l'assorbimento all'atto della concessione.

### Welfare aziendale

I datori di lavoro destineranno inoltre alla Piattaforma welfare dirigenti terziario 1.000 euro annui, per il 2024 e 2025, spendibili in beni e servizi di welfare. ■

# ASSOCIAZIONI TERRITORIALI IN ASSEMBLEA

*Importanti momenti per fare il punto sull'attività svolta e quella futura*

Rieccoci al consueto appuntamento autunnale, con le assemblee delle associazioni territoriali Manageritalia, che precedono quella nazionale (Milano, 24-25 novembre, presso Hotel Enterprise). Un importante momento di incontro che tra ottobre e novembre vedrà le tredici associazioni, più quella dedicata agli executive professional, riunire gli associati per fare il punto sull'attività svolta e su quella futura. Come sempre, oltre alla parte istituzionale, ci sarà spazio per dialogare su alcuni aspetti chiave dei manager e del territorio, spesso con la presenza di personaggi delle istituzioni e della business community. L'intera organizzazione arriva a questo appuntamento in ottima salute. Solo nel 2023 siamo cre-

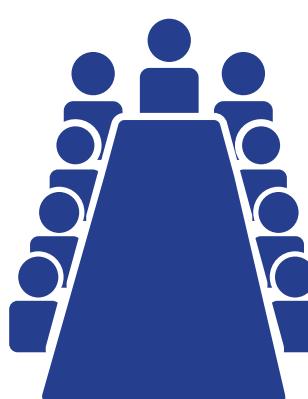
sciuti del 2,9% come associati e del 4,3% come dirigenti in servizio con uno dei nostri contratti.

Uno di temi al centro dell'assemblea nazionale sarà la presentazione della nuova Piattaforma welfare dirigenti del terziario che, come da ultimo rinnovo del contratto, prevede per il 2024 e 2025 un contributo obbligatorio di 1.000 euro per ogni dirigente destinato al welfare.

A livello nazionale e territoriale continua la nostra attività di valorizzazione dei manager e di collaborazione con tutti gli stakeholder, per far ripartire il nostro Paese puntando su competenze e managerialità.

Non mancate!

## DATE DELLE ASSEMBLEE



<b>Sabato 21 ottobre</b>	Manageritalia Emilia-Romagna
	Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata
<b>Giovedì 26 ottobre</b>	Manageritalia Marche
<b>Venerdì 27 ottobre</b>	Manageritalia Friuli Venezia Giulia
<b>Sabato 28 ottobre</b>	Manageritalia Sicilia
	Manageritalia Veneto
<b>Sabato 4 novembre</b>	Manageritalia Executive Professional
<b>Lunedì 6 novembre</b>	Manageritalia Lombardia
<b>Martedì 7 novembre</b>	Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta
<b>Mercoledì 8 novembre</b>	Manageritalia Toscana
<b>Venerdì 10 novembre</b>	Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria
<b>Lunedì 13 novembre</b>	Manageritalia Campania
	Manageritalia Trentino-Alto Adige
<b>Giovedì 16 novembre</b>	Manageritalia Liguria

Vai su <https://bit.ly/Associazioni-Manageritalia> per i dettagli su orari, location, programmi e modalità di partecipazione.

# CORSI DI FORMAZIONE

*In un periodo di così grandi cambiamenti, Cfmt - Centro di formazione management del terziario propone una nuova offerta, totalmente su misura e costruita intorno a 4 competenze trasversali, per supportare la persona e il suo percorso di apprendimento*

## Team Empowerment

### Le competenze del mentor

*Il mentor eccellente: kit comportamentale nel processo di mentorship*



24 ottobre

**Sbagliare senza imparare non ci porterà da nessuna parte**  
*L'errore deve portare a un insegnamento*



3 novembre

### Supereroe della delega

*Leadership in pratica*



17 novembre

## Personal Improvement

**Gestire la mia energia per essere un leader migliore**  
*Leader, conosci te stesso*



27 ottobre

**Amplia la rete e fai networking su LinkedIn**  
*LinkedIn connection*



7 novembre

**“Davvero è tutto sotto controllo?”**

*#Breakthebias: un mese per trasformare i propri modelli mentali*



22 novembre

## Organizational Performance

### OKR – La metodologia

*OKR – Objectives key results*



20 ottobre

### L'analisi dei costi e i principali Kpi di gestione

*Basic economics*



26 ottobre

### I numeri sono tutti uguali?

*Virtual economics 4 manager 3.0*



30 ottobre

## Business Development

**Strategic foresight, previsione tecnologica e corporate foresight**

*La previsione strategica nelle imprese*



31 ottobre

### La web marketing strategy e lo schema Tlf

*Web marketing per non addetti*



6 novembre

### Il futuro dell'IA: la regolamentazione europea

*Megatrend*



21 novembre

### PER INFORMAZIONI:

[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)

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

### MILANO

[info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it), 02 5406311

### ROMA

[info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it), 06 5043053

# QUESTA COSA CAMBIERÀ TUTTO!

*“In ogni cosa è bene, di tanto in tanto, mettere un punto interrogativo a ciò che a lungo si era dato per scontato”*

(Bertrand Russell)

**L**o scorso 21 settembre, durante l'evento “Questa cosa cambierà tutto!”, è stato presentato a Milano il nuovo volume Cfmt - Centro di formazione management del terziario della collana Terziario futuro: *The end - Le sette discontinuità competitive che cambiano per sempre le organizzazioni*.

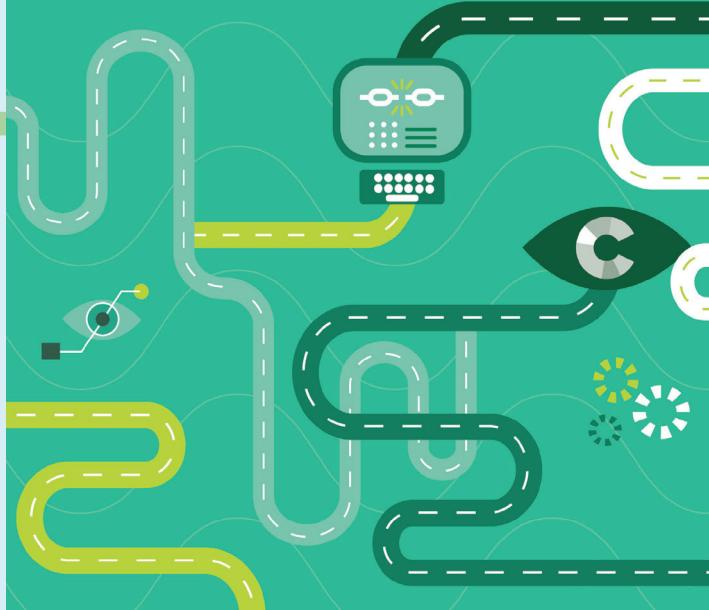
Gli autori del volume sono Fernando Alberti, professore ordinario di strategie imprenditoriali e direttore dell'Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese di servizi di Cfmt e, dal 2019, nella Hall of Fame di Harvard Business School, e Federica Belfanti, ricercatrice universitaria di strategie imprenditoriali e presso l'Osservatorio.

## Strumenti per comprendere le ultime innovazioni

Il volume nasce dalla ricerca svolta dall'Osservatorio e per fornire strumenti validi ed efficaci alle imprese per capire, prevedere e quindi agire con successo nel proprio contesto di riferimento. Infatti, è già accaduto più e più volte in passato che per alcune innovazioni si urlasse “Questa cosa cambierà tutto”: uno slogan banale in “salsa” Silicon Valley, con una buona dose di ottimismo naïf. O, all'opposto, si è urlato al pericolo mettendo alla gogna una singola innovazione, come la madre di tutte le battaglie. Così è oggi per l'artificial intelligence. Questa cosa cambierà tutto? Probabilmente sì, ma occorre leggere questa innovazione insieme alle tante altre che hanno il potenziale di ridisegnare radicalmente il futuro che ci attende.

## Sette discontinuità competitive

Il volume, liberamente scaricabile dal sito di Cfmt e da quello di Franco Angeli, presenta un'analisi delle innovazioni che negli anni 20 di questo secolo stanno giungendo a maturazione e convergenza, rivelando,



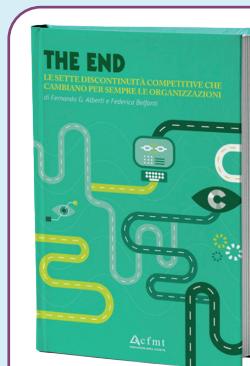
quindi, “ciò che è visibile, ma non visto”, come suggerisce il padre della strategia aziendale Peter Drucker, in riferimento al futuro. Ne sono emerse sette discontinuità competitive che stanno maturando in questo decennio e hanno il potenziale di rivoluzionare completamente il modo di fare impresa, analogamente a quanto accaduto un secolo fa, nei ruggenti anni 20.

## Una guida per abbracciare il cambiamento

Ecco perché *The End*: siamo alla fine di un'era e all'alba di una nuova, che ha il potenziale di cambiare davvero e per sempre le organizzazioni e quindi scrivere una nuova pagina nella competitività e, di conseguenza, nella prosperità del mondo. Abbiamo creato una raccolta sul sito di Cfmt che comprende il libro, una serie di podcast e i video tratti dall'evento “Questa cosa cambierà tutto!”, per offrire ai dirigenti strumenti validi per esplorare le prospettive future.

Scopri la collezione qui:

 <https://www.cfmt.it/collections/94>



## Vuoi scaricare il libro?

Dal sito Cfmt:

 [https://bit.ly/cfmt\\_theend](https://bit.ly/cfmt_theend)

Dal sito Franco Angeli:

 [bit.ly/cfmt\\_theendfrancoangeli](https://bit.ly/cfmt_theendfrancoangeli)



Per maggiori informazioni: [info@cfmt.it](mailto:info@cfmt.it)

# Hanno collaborato a questo numero

**Alex Adamo**, imprenditore seriale e chief negotiator, con sede a Londra, aiuta dirigenti e C-Level delle più importanti aziende internazionali a massimizzare gli accordi commerciali. Ha condotto accordi individuali fino a 5 miliardi di dollari a livello globale. **(40)**

**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)**

**Jo Owen**, punto di riferimento internazionale sui temi della leadership e del management, è il fondatore di Teach First, organizzazione di recruiting non profit del Regno Unito. **(30)**

**Filippo Salone**, Fondazione Prioritalia. **(48)**

## da Manageritalia

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

**Valeria Pistolese**, responsabile ufficio relazioni istituzionali. **(18)**



# DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



---

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati, Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

---

Concessionario pubblicità

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

---

Grafica

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

---

Stampa

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

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

---

Associato all'USPI

**USPI** Unione  
stampa periodica italiana

---

**ads** Accertamenti  
contamenti Diffusione Stampa  
diffusione stampa

---

La diffusione di  
ottobre 2023 è di 42.731 copie

# Prevenzione dentale over 60



## 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



# AMBULATORI AD ACCESSO DIRETTO

## Quando hai bisogno, noi ci siamo

### Il nuovo servizio ambulatoriale senza prenotazione

Gli ambulatori ad accesso diretto di Gruppo San Donato rappresentano un nuovo servizio, offerto in regime di solvenza, per sottoporsi a prestazioni sanitarie prive di carattere di urgenza **senza bisogno di prenotare**.

In caso di necessità di prestazioni sanitarie (es. medicazioni di tagli o ferite, riscontro medico dopo una distorsione o trauma di lieve-media entità, rottura di un dente etc.), il paziente può recarsi presso gli ambulatori ad accesso diretto e, dopo una prima valutazione, ricevere l'assistenza dello specialista più indicato.

### Come accedere al servizio

Gli ambulatori ad accesso diretto sono attivi con percorsi e accettazione dedicati presso:

- IRCCS Ospedale Galeazzi-Sant'Ambrogio - via Cristina Belgioioso 173, Milano (MI)
- IRCCS Policlinico San Donato - Piazza Edmondo Malan 2, San Donato Milanese (MI)
- Istituto Clinico S.Anna - via Del Franzone 31, Brescia (BS)
- Policlinico San Marco - Corso Europa 7, Zingonia (BG)

Visita il sito di Gruppo San Donato [www.grupposandonato.it](http://www.grupposandonato.it)  
per conoscere costi, prestazioni  
e modalità di accesso.



Gruppo  
San Donato