

DIRIGENTE

N. 11 NOVEMBRE 2023

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

Turismo: un puzzle da ricomporre



ATTUALITÀ

Una manovra
finanziaria con
il freno a mano tirato

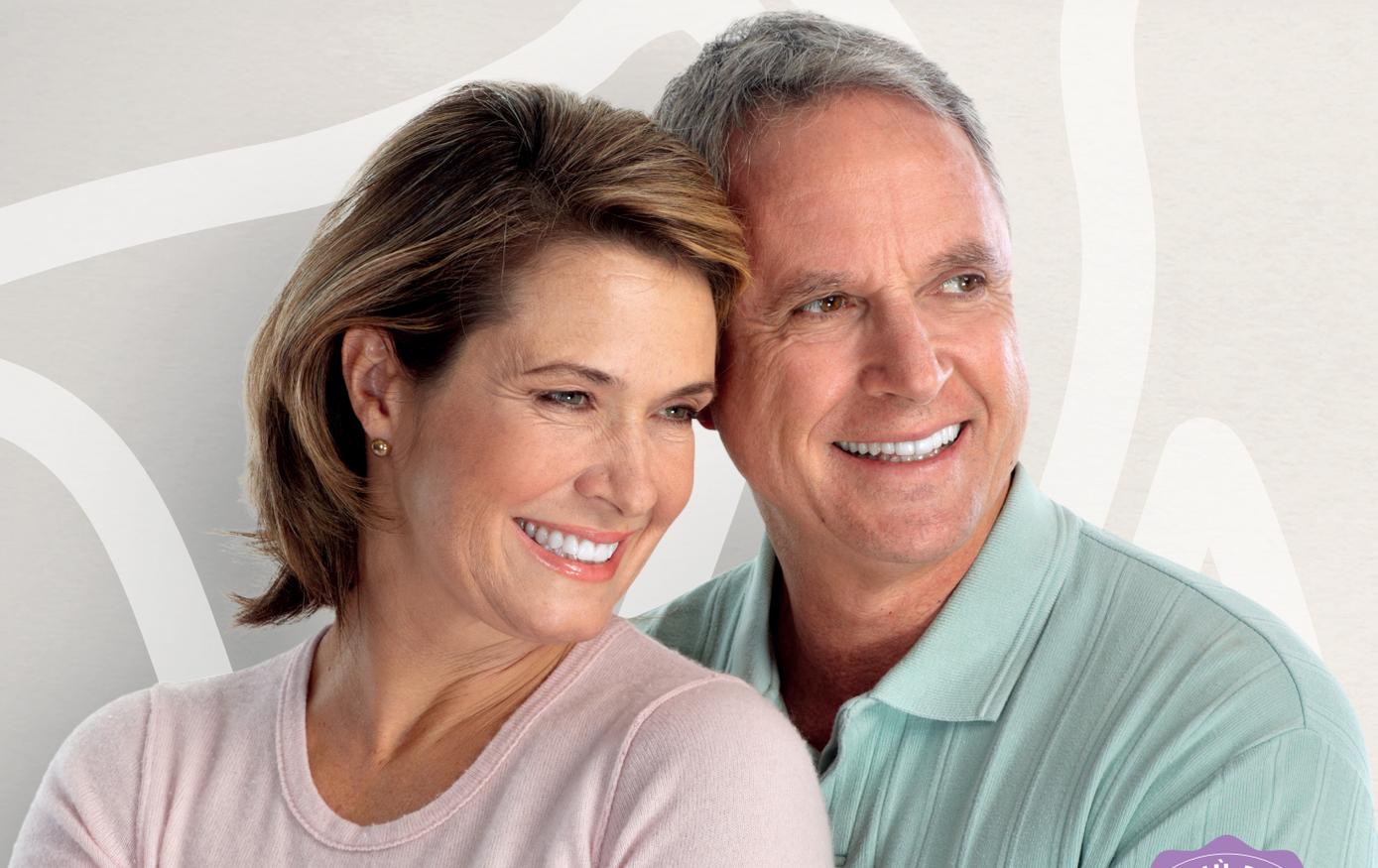
SANITÀ

Telemedicina:
gli ostacoli da superare

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 353/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art. 1, comma 1 - DCB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)

Prevenzione dentale over 60



I NOSTRI SERVIZI



IMPLANTOLOGIA



ORTODONZIA



IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D



ORTODONZIA INVISIBILE



IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA



IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE



SEDAZIONE COSCIENTE



PROTESI FISSE E MOBILI



TAC DENTALE CONE BEAM 3D



PREVENZIONE E IGIENE



FACCETTE ESTETICHE



TURISMO, UNA CORSA CONTRO IL TEMPO

In poco tempo siamo passati da un business locale a trazione immobiliare all'idea che "il turismo è il nostro petrolio": sono entrambe rappresentazioni parziali e fuorvianti di un settore articolato e complesso, cresciuto fino a rappresentare quasi 1/6 del pil italiano, centrale per l'economia dei servizi, di forte impatto nei territori e nelle comunità, globalizzato.

Un mix di rendite da concessioni (come le spiagge) e deregulation dei servizi, un caleidoscopio in cui convivono eccellenze mondiali e opportunismi al limite della legalità, imprenditori e investitori capaci, brillanti e responsabili, accanto a operatori improvvisati e poco scrupolosi. Accade anche in altri settori, ma in pochi casi è così visibile, ogni giorno, per milioni di persone, anche provenienti da ogni parte del mondo.

La nostra è perciò una corsa contro il tempo per dare competenze al settore turistico: managerialità, formazione e luoghi di confronto, argomenti e temi capaci di aggregare le forze, creare vero valore condiviso ed evitare, o almeno ridurre, i molti impatti negativi sulle nostre città, coste, montagne, fiumi, laghi, mari, ghiacciai.

Del nostro Paese, e della sua vocazione turistica, abbiamo un'idea di eccellenza e qualità, testimoniata da ben 59 siti inseriti nella lista del Patrimonio dell'umanità Unesco, primi nel mondo in questa classifica.

Per dare forza e qualità alla crescita turistica dobbiamo azionare oggi due leve: gli investimenti del Pnrr e la qualità delle risorse umane. Tra gli obiettivi del Piano, ci sono la valorizzazione dei piccoli borghi, la nascita di nuove esperienze turistiche/culturali, il bilanciamento dei flussi turistici in modo sostenibile (evitando l'overtourism e i danni del turismo di massa). Dobbiamo superare la cultura degli arrivi e delle presenze come unico indicatore di successo.

Ma la sfida più difficile è quella delle persone: servono molti più manager, ma ancor di più giovani (e meno giovani) lavoratori preparati, capaci di introdurre e valorizzare le tecnologie, di conoscere i loro territori, di acquisire competenze logistiche, organizzative, relazionali, di comunicazione. La sfida è elevare il livello di tutta l'offerta, dal B&B con tre camere al grande resort, dal piccolo ristorante all'area di servizio autostradale, da tutto ciò che non si vede se non quando manca (manutenzione, sicurezza, trasporti, regolamentazione intelligente) alle grandi vetrine internazionali, al contatto e al servizio quotidiano. Sfida difficile perché queste persone sono sempre di meno in Italia e perché non riusciamo ad attrarle e formarle da altri paesi; difficile perché serve tempo e perché non tutti possono essere testimoni credibili di un luogo, devono sentirlo "loro" e saperlo raccontare.

A Manageritalia piacciono le sfide, specialmente quelle con i nostri manager al centro.

Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it

a cura del
presidente Manageritalia



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
per conoscere costi, prestazioni
e modalità di accesso.



Gruppo
San Donato



65 Message for you(ng)!

Speciale Turismo

- 6** Turismo: un puzzle (meraviglioso) da ricomporre
- 8** Estate a due velocità
- 10** Intervista a *Alessandro Massimo Nucara* - Una ripresa senza exploit
- 12** Intervista a *Pier Ezhaya* - Uno specchio del mondo
- 18** Intervista a *Michele Lanzinger* - Il mondo della cultura in Italia
- 20** 12 macro trend da esplorare
- 26** Turismo: l'upgrade passa dalle persone
- 32** Fare il turista è bello, lavorare nel turismo meno
- 34** Enogastronomia: da noi c'è più gusto
- 38** Le destinazioni più apprezzate
- 42** Intervista a *Pio Macchiarulo* - Esperienze e tecnologia: un connubio vincente

Attualità

- 48** Una manovra finanziaria con il freno a mano tirato

Formazione

- 52** Nuove risposte per il futuro

Sanità

- 56** Telemedicina: gli ostacoli da superare

RUBRICHE

46 Osservatorio legislativo

60 Pillole di benessere

61 Arte

62 Libri

63 Letture per manager

64 Lettere



Assidir

Cassa sanitaria Carlo De Lellis

75 Assistenza a tutto tondo

Manageritalia

77 La piattaforma welfare dirigenti terziario in 7 mosse

Cfmt

80 Corsi di formazione

81 Simposi digitali



DIRIGENTE

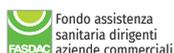
è online su **issuu**

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





TURISMO: un puzzle (meraviglioso) da ricomporre

Il turismo in Italia è un'araba fenice che risorge sempre dalle proprie ceneri, ma non riesce mai a spiccare davvero quel volo verso una modernità ormai non più rimandabile. Viviamo di stereotipi positivi, "turismo petrolio d'Italia", e negativi, "con la cultura non si mangia". E invece con il turismo ci viviamo eccome, ma potremmo viverci molto meglio. Per questo il turismo è stato uno dei sei temi al centro della nostra ultima Assemblea "I manager per l'Italia. Il nostro impegno e l'agire della politica". Da qui, da quello che c'è e da quello che manca, parte il nostro focus su questo settore, per il quale abbiamo sentito voci di turismi plurimi che sono e dovrebbero essere sempre più sinergici e messi a sistema per sfruttare appieno le bellezze del nostro Paese.



Bellezze che sono fatte di patrimonio artistico e paesaggistico, di cultura, ospitalità, enogastronomia, made in Italy e di un territorio bellissimo per quelle tradizioni millenarie che si tramandano e che, spostandosi di poche decine di chilometri su tutto lo stivale, definiscono un puzzle che ha nella varietà e nella continuità i suoi punti di forza. Allora partiamo da come è andato quest'anno, con dati e punti di vista di organizzazioni e operatori rappresentativi dei tanti turismi. Vediamo trend e traiettorie di sviluppo e di stagnazione. Vediamo l'impegno dei nostri manager e quello delle nostre



Associazioni, che da tempo agiscono sul territorio per cambiare davvero il quid del nostro turismo. Pensando che oggi si guarda anche allo spazio interstellare come meta sempre più possibile, non possiamo che essere ancora più determinati a valorizzare e a guardare non il dito ma la Luna del nostro turismo. Dobbiamo pensare in grande e, per farlo, serve fare sistema, innovare,



collaborare e mettere in campo una managerialità vera e diffusa. Buon viaggio a tutti!



ESTATE A DUE VELOCITÀ

Da una parte eventi internazionali, turisti stranieri, eliminazione delle restrizioni, dall'altra eventi meteorologici estremi, incendi, alluvioni, aeroporti fuori uso, inflazione. Un'analisi di Federalberghi della stagione estiva da poco conclusa

Anna Chiara Olini - centro studi Federalberghi

La stagione estiva si è ormai conclusa (anche se il meteo ha tardato a rendersene conto...) e possiamo cominciare a stendere i primi bilanci di una stagione turistica che ha tradito le aspettative di molti. Chi ha negli occhi le folle che hanno riempito le città d'arte in questi mesi potrebbe aver avuto un'impressione diversa, ma possiamo tranquillamente parlare di un'estate a due velocità: da una parte gli eventi internazionali, i turisti stranieri che ritornano, la libertà di vedere finalmente la prima estate senza restrizioni, dall'altra gli eventi meteorologici estremi, gli incendi, le alluvioni, gli aeroporti fuori uso, l'inflazione.

Presenze estive in calo

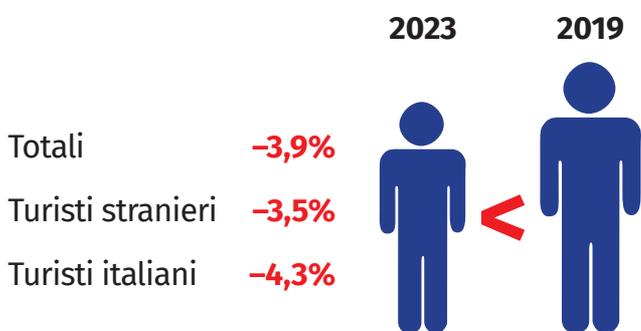
No, il bilancio non è ancora in positivo. Nel 2019, anno record per il turismo italiano, le presenze turistiche registrate tra giugno e settembre rappresentavano quasi il 60% di quelle dell'intero anno (dai Istat). Nel 2023 questi quattro mesi non hanno ancora recuperato quei livelli. Il calo è stato di quasi il 4% (-3,9%), di cui il 3,5% per i turisti stranieri e del 4,3% per i nostri connazionali (dati: giugno-agosto Istat, settembre osservatorio Federalberghi).

Bilancia turistica dei pagamenti

Questo andamento è confermato anche dalla Banca d'Italia, che rileva, nei primi sette mesi di quest'anno, una spesa dei turisti stranieri nel nostro Paese pari a 28,4 miliardi di euro. Il dato è in aumento sia rispetto ai valori pre-pandemici (+14,9%) sia rispetto allo stesso periodo del 2022 (+19,9%). In parallelo, però, la stessa istituzione rileva un numero di



Andamento delle presenze estive



Fonte: Istat giugno-agosto 2023; Federalberghi settembre 2023

Turisti stranieri nei primi 7 mesi del 2023



Fonte: Banca d'Italia



viaggiatori stranieri alla frontiera ancora lontano dai dati del 2019: -10,6%, risultato derivante dal -6,5% dei viaggiatori che non pernottano e del -12,6% di quelli che si fermano a dormire. Anche i pernottamenti totali sono in calo del 4,2% rispetto al periodo pre-pandemico.

Questo andamento così diverso nei dati della nostra banca centrale trova spiegazione in uno dei temi dell'agenda economica del momento: l'inflazione.

Prezzi

Secondo le stime dell'Istat, nel mese di settembre 2023, l'indice nazionale dei prezzi al consumo ha avuto un leggero aumento su base mensile (+0,2%), mentre ha avuto un aumento del 5,3% su base annua (+16,9% rispetto al 2019). Aumentando i prezzi, aumenta la spesa, ma non i turisti.

Clima di fiducia

Quali sono le prospettive? Come abbiamo visto, le possibilità di un recupero in questi pochi mesi è difficile, visto che l'alta stagione è ormai passata. Non possiamo non tenere in considerazione che a settembre 2023 gli indici di fiducia rilevati dall'Istat continuano il loro trend discendente con un ulteriore calo. Per le imprese (manifatturiere, di costruzione, dei servizi di mercato, del commercio al dettaglio) l'indice di fiducia è passato da 106,7 a 104,9, per quelle turistiche (alberghi, esercizi complementari, ristoranti, agenzie di viaggio, tour operator) da 125,8 a 115. Anche per i consumatori l'indice è sceso da 106,5 a 105,4.

L'anno del sorpasso sul 2019 deve ancora arrivare.



UNA RIPRESA SENZA EXPLOIT

Andamento della situazione turistica, “ristrutturazione” dell’hôtellerie e ruolo dei servizi ricettivi. Ne parliamo con Alessandro Massimo Nucara, direttore generale di Federalberghi, la Federazione delle associazioni italiane alberghi e turismo.

Roberta Roncelli

Come è andata finora quest’anno la stagione turistica, anche alla luce dei vostri dati?

«L’anno era iniziato con previsioni più ottimistiche, ma presto si è visto che il boom tanto atteso non si sarebbe manifestato. A conclusione della stagione estiva, possiamo tranquillamente dire che non raggiungeremo i tanto agognati livelli pre-pandemia. Considerando i dati provvisori Istat disponibili fino ad agosto e quelli del nostro osservatorio per settembre, si vede che le presenze turistiche sono ancora inferiori del 3% rispetto allo stesso periodo del 2019. Non dobbiamo dimenticare che la stagione è stata caratterizzata da eventi climatici estremi (alluvioni, incendi, ondate di caldo) che certamente non hanno aiutato».

Quali sono stati gli aspetti positivi?

«Sicuramente due aspetti che hanno influito in modo positivo sono stati il ritorno in massa dei turisti stranieri e i grandi eventi,

come ad esempio la Ryder Cup, che quest’anno si è svolta a Roma. Va però detto che le presenze dei turisti stranieri sono ancora al di sotto dei livelli 2019, facendo registrare un calo dell’1,6%. Ciò si spiega con il fatto che ancora non tutte le nazionalità sono tornate: se la Cina ha riaperto ai viaggi internazionali solo da poco, la

situazione geopolitica tiene lontani i turisti russi e ora, purtroppo, anche gli israeliani».

Dove avremmo potuto fare meglio?

«Purtroppo, quello che è mancato quest’anno è stato soprattutto il turismo dei nostri connazionali, che subito dopo la pandemia avevano riscoperto le meraviglie della propria terra. Molti hanno rinunciato alla vacanza per problemi economici ed è questo l’aspetto più preoccupante. La nostra indagine demoscopica sulle vacanze estive ha rilevato che questa era la motivazione della rinuncia al viaggio nel 48,2% dei casi. Inoltre, con la riapertura



Alessandro Massimo Nucara, direttore generale Federalberghi.



delle frontiere e la fine delle restrizioni anticovid, si sono riattivati i flussi verso l'estero».

Come sta cambiando l'hôtellerie in Italia?

«In questi anni il mondo alberghiero sta conoscendo una profonda ristrutturazione. Il numero di alberghi complessivamente diminuisce, ma sta aumentando la loro dimensione media. Inoltre, aumentano gli alberghi di fascia alta. Ad esempio, chi vive a Roma lo percepisce chiaramente: quasi ogni mese si inaugura un albergo di lusso. Oltre a questo, c'è un continuo sforzo a migliorare i servizi offerti sia all'interno delle mura dell'albergo che fuori. Il periodo della pandemia per gli albergatori è stato difficilissimo, con camere vuote e spesso strutture costrette a chiudere (anche solo temporaneamente) per mancanza di clienti. Però è proprio in questo periodo che gli albergatori hanno fatto vedere la propria forza: dietro quelle porte chiuse, fervevano lavori di ristrutturazione

per migliorare la propria offerta. Per quanto riguarda i servizi esterni, ormai si ha l'imbarazzo della scelta sulle attività proposte dagli alberghi per vivere appieno la propria destinazione».

Guardando al futuro, cosa serve al turismo per crescere e qual è il ruolo dei servizi ricettivi?

«Non possiamo pensare che le strutture ricettive rimangano una cattedrale nel deserto. Gli albergatori, come abbiamo detto, stanno investendo per migliorare la propria offerta, ma a questo sforzo deve corrispondere un pari livello di servizi una volta usciti dalle mura dell'hotel. I turisti che arrivano non possono aspettare ore per un taxi o un autobus. Sappiamo che il turismo crea valore ben oltre i ristretti confini dell'albergo o del ristorante, arriva a contare il 13% del pil ma, a fronte di questo indotto, sono necessari servizi di alto livello, altrimenti rischiamo di finire presto nella fase del decadimento». ■



UNO SPECCHIO DEL MONDO



L'analisi di Pier Ezhaya, general manager tour operating Alpitour. Dati, segnali forti, opportunità e minacce. Una fotografia su cui riflettere.

Pier Ezhaya, general manager tour operating Alpitour.

Enrico Pedretti

Come è andato finora quest'anno il turismo in Italia e a livello internazionale?

«Direi complessivamente bene, nonostante qualche ombra. I viaggi verso l'estero sono decisamente ripartiti con grande tonicità, anche se alcune mete hanno pagato un posizionamento di prezzo troppo alto, come, ad esempio, la Grecia. Molto bene è andato il Nord Africa, Egitto in primis, perché ha rappresentato una risposta chiara e attraente al caro prezzi; pur avendo subito a sua volta aumenti, è rimasta una meta molto accessibile in termini di prezzo e molto amata dagli italiani».



Quindi un bilancio nel complesso positivo?

«Bisogna dire che l'Italia ha pagato forse un po' troppo l'entusiasmo a inizio stagione, con una curvatura dei prezzi troppo ottimistica che ha dovuto essere rivista a giugno e luglio per recuperare la domanda. Fortunatamente, c'è stata una buona risposta dai mercati esteri, in particolare quello americano, e alla fine la stagione si è salvata. I dati dell'Osservatorio Astoi – l'associazione di Confindustria che rappresenta i tour operator italiani – stimano per il 2023 una crescita dei ricavi del 5-7% sul 2019, l'ultimo anno pre-pandemico, a fronte di una diminuzione analoga dei passeggeri. Il delta tra i due valori è spiegato dall'inflazione, che ha aumentato notevolmente il ticket medio di spesa».

Quali sono le destinazioni che hanno registrato i migliori risultati?

«Tra le destinazioni, come accennato prima, l'Egitto ha sicuramente fatto registrare i dati più brillanti, con circa 700mila italiani che lo hanno visitato nel 2023. Di fronte agli aumenti causati dall'inflazione, i consumatori hanno modificato alcuni criteri della vacanza per rientrare nei budget di spesa previsti e questa è la prima ragione per cui questo paese, molto più conveniente, ha strappato volumi al Mediterraneo. In più, le persone hanno modificato la durata del soggiorno o il livello alberghiero, ma complessivamente non hanno rinunciato alla vacanza. Oltre all'Egitto, i numeri importanti sono stati registrati dall'East Africa, con





Kenya, Tanzania e Madagascar sugli scudi, così come le crociere, tornate alla ribalta. Sul lungo raggio la meta più innovativa è stata forse il Giappone, mentre Grecia e Spagna hanno un po' rallentato la domanda».

E per il vostro gruppo?

«Siamo più che soddisfatti, abbiamo registrato il risultato più brillante di tutti i tempi, da quando abbiamo iniziato a operare, nel 1947. Siamo davvero molto soddisfatti sia per i volumi sia per i risultati economici. Diciamo che il 2023 è stato il primo anno "normale" dopo il Covid e abbiamo potuto mettere a frutto tutte le scelte fatte proprio durante il periodo pandemico. La riorganizzazione dei brand, la fusione delle tre società di tour operating e i continui investimenti in tecnologia e innovazione ci hanno permesso di presentarci al mercato molto più attraenti rispetto al 2019 e i risultati lo dimostrano. È aumentata la nostra quota di mercato e la nostra efficienza ed efficacia».

Il vostro gruppo mette insieme alberghi, villaggi, agenzie viaggi, trasporto: una scelta strategica e perché?

«Abbiamo sempre creduto all'integrazione verticale; il turismo è un business complesso e bisogna esserci in tutti i passaggi della filiera, non solo per una questione

economica, ma proprio per governare meglio i fattori produttivi. Oggi, se vuoi fare tour operating a livello industriale hai bisogno di capacità, sia aerea sia alberghiera: questo permette di pianificare meglio e adattare l'offerta alla domanda perché gli aerei, ad esempio, sono un asset per definizione mobile. Se c'è più domanda su una destinazione e meno su un'altra puoi spostare le capacità e seguire il mercato. Inoltre, avere un vettore serve proprio ad "armare" le destinazioni e a riempire gli alberghi, che sono un altro nostro asset importantissimo».

Un lavoro "in verticale" è vincente?

«Sì, perché quando ci riusciamo, mettiamo a segno i risultati economici più brillanti. Cito tre destinazioni che replicano lo stesso schema di successo: Madagascar, Zanzibar e Capo Verde. Vendiamo il viaggio in un'agenzia di viaggi del nostro network, lo confezioniamo con uno dei nostri 5 brand, voliamo con Neos, il nostro vettore, e i clienti vanno in un albergo di Voi Hotels, la nostra catena alberghiera. Ecco che aver conquistato un cliente significa farlo rendere su tutta la catena produttiva ma, soprattutto, significa assicurargli il massimo governo della qualità durante tutto il viaggio, senza mettersi in mani terze. Non poco, no?».



Come vede i prossimi anni per il turismo in Italia e nel mondo?

«Il turismo è dato da tutti gli studi economici come uno dei settori in forte ascesa nei prossimi 15-20 anni, insieme a tecnologia, salute e servizi per la terza età. Quindi, è già un bene operare in un settore in fase ascensionale. Ovviamente il turismo, così come tanti altri servizi, è in continua evoluzione; cambiano i consumatori, cambiano i costumi, cambiano i bisogni ed è necessario stare al passo coi tempi. Quanto all'Italia e al resto del mondo, diciamo che entrambi beneficeranno della crescita della domanda, ma forse la intercetteranno in modo diverso».

Il nostro Paese ha ancora atout che lo rendono unico?

«L'Italia, e lo dico da tecnico, non da italiano, è il paese più bello del mondo, su questo non ci sono dubbi. Ci sono paesi che magari hanno qualche cosa di specifico di più attraente, ma nessuno ha tutto quello che ha l'Italia. Però deve inevitabilmente fare un salto industriale che ancora non ha fatto e quasi non abu-

«L'Italia, e lo dico da tecnico, non da italiano, è il paese più bello del mondo, su questo non ci sono dubbi. Ci sono paesi che magari hanno qualche cosa di specifico di più attraente, ma nessuno ha tutto quello che ha l'Italia. Però deve inevitabilmente fare un salto industriale che ancora non ha fatto e quasi non abusare del fatto che essendo così bello viene visitato comunque»

sare del fatto che essendo così bello viene visitato comunque. Dobbiamo avere più cura dei nostri clienti e lasciar loro un ricordo indelebile. L'estero sarà altrettanto ambito perché, non dimentichiamolo, viaggiare corrisponde a unire i popoli, a comprenderli meglio».

Sta dicendo che viaggiare è un'esperienza che può migliorare le persone?

«Io guardo al turismo quasi come a uno stabilizzatore di pace, un ponte levatoio che si abbassa per unire culture e costumi diversi, a relativizzare ciò che abbiamo e ciò che siamo e ad allargarci la mente. Un viaggio ci cambia e ci arricchisce. Certo, non tutti i viaggi, ma mi piace pensare al turismo come a un formidabile collante tra le più estreme diversità umane».

Quali sono i trend più importanti e le opportunità?

«I trend più importanti vanno tutti nella ricerca di esperienza. Oggi un turista non si accontenta più di riposarsi e divertirsi in vacanza, chiede qualcosa di più immersivo, completo, qualcosa che abbia a che fare con il sociale, con la cultura, con le tradizioni e, soprattutto, con l'ambiente. Poi adesso ci sono forme di vacanza molto più specifiche e ci si muove per "obiettivi". Noi, ad esempio, abbiamo creato una linea definita "goal oriented", volta a sod-

disfare clienti che si muovono in funzione non del "dove" ma del "cosa", di determinati interessi e bisogni. In fondo, dobbiamo guardare al turismo come qualcosa che può essere declinato all'infinito, potenzialmente tanto quanto possono essere infiniti gli interessi e i bisogni umani».

E le minacce?

«Quanto alle minacce, purtroppo il turismo ne ha diverse sopra la testa. È un settore che avendo a che fare con la mobilità delle persone è spesso fiaccato da eventi di vario





tipo; pensiamo solo al tema climatico, una volta era circoscritto agli uragani nei Caraibi a fine estate, mentre oggi assume le più svariate forme, dagli incendi alle alluvioni, dai vulcani che eruttano agli tsunami. E poi ci sono i conflitti sociali e, purtroppo, anche quelli armati, come quello che sta interessando il Medio Oriente e l'Europa dell'est. Insomma, non possiamo mai abbassare la guardia, però è altrettanto vero che è un settore coriaceo e che resiste. Viaggiare è diventato un bisogno incompressibile».

Cosa serve al turismo italiano per essere davvero, come qualcuno auspica, il petrolio del Paese?

«Qui ci vorrebbero dieci pagine per rispondere, ma provo a sintetizzarlo. Serve un piano industriale vero; ne abbiamo visti diversi nei vari governi che si sono succeduti e l'ultimo è uscito proprio quest'anno. Io li definisco come i "libri dei sogni", pieni di buone intenzioni e di grandi promesse, ma che poi non atterrano mai nel concreto. Un po' perché l'Italia è così in tutti i suoi settori economici, è polverizzata e individualista, mentre invece bisognerebbe fare prima sistema insieme per attirare i clienti e poi, semmai, strapparseli».

Quali sono i gap da colmare?

«Mancano standard adeguati negli alberghi, ad esempio, mancano servizi e infrastrutture, ci sono prezzi totalmente disallineati dal servizio che poi si riceve quando si va in vacanza. Io credo che essere il paese più bello del mondo in qualche modo penalizzi il suo sviluppo industriale; da noi i turisti ci vengono a prescindere e, quindi, perché investire? Eppure, questa è la visione più miope e meno centrata che si possa avere, perché tra un po' tutto questo non basterà più. Per concludere, servono due cose, oltre alla visione che già troviamo nei piani strategici emanati ogni 5 anni: risorse economiche e politiche industriali. Per ora non se ne vede traccia; eppure, basterebbe copiare quello che ha fatto la Spagna negli anni 70-80».

Anche nel turismo abbiamo poca managerialità e piccole dimensioni aziendali e imprenditoriali: possiamo farcela lo stesso?

«Anche qui, come in altri settori, regna la piccola-media impresa, il che non è necessariamente un male. Però

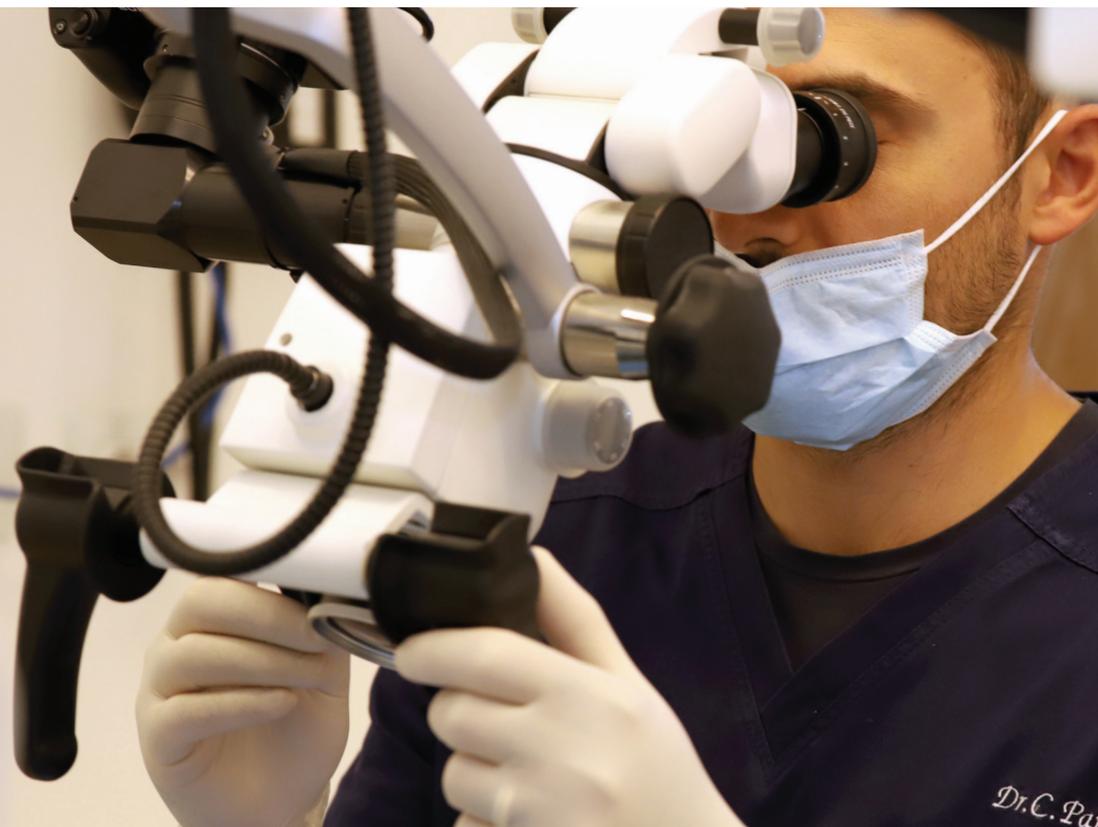


forse ci vorrebbe un po' più di eterogeneità, invece le imprese industriali nel turismo sono davvero poche e, spesso, combattono da sole. Io ho la fortuna di lavorare in un grande gruppo e non passa giorno in cui non mi renda conto di come lavorare in una grande azienda ti allarghi la visione e non perché si è più grandi, ma perché si può investire in sviluppo e, soprattutto, in ricerca».

Cosa occorre approfondire?

«Sappiamo tutto dei nostri consumatori attuali, ma cosa sappiamo di quelli che verranno? Di quelli che ancora non consumano ma tra un po' lo faranno? Quali bisogni avranno e quali comportamenti d'acquisto li guiderà? E come la tecnologia cambierà i servizi e i bisogni stessi? Se non studiamo tutto questo per tempo e se non modifichiamo i nostri prodotti rischiamo di venire travolti senza nemmeno accorgercene. Quindi, secondo me, il tema non è tanto la dimensione, quanto l'approccio e la visione. Si può essere anche piccoli, ma se si guarda al futuro in modo profondo e lo si studia per tempo possiamo farcela, a prescindere dalla dimensione aziendale».

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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





IL MONDO DELLA CULTURA IN ITALIA

Nel 2023 si registra un'affluenza importante nelle destinazioni più note, come i grandi musei e siti archeologici. Cresce la consapevolezza che le strutture e le azioni culturali devono diventare parte di una strategia di sviluppo locale. La parola a Michele Lanzinger, direttore del Muse, il Museo delle scienze di Trento, e presidente di Icom Italia.

Enrico Pedretti

Come è andata quest'anno la stagione per il mondo della cultura, musei e mostre in testa?

«Non posso ancora portare dati numerici specifici, ma l'anno ha confermato la ripresa della frequentazione dei musei, in linea con i dati del turismo in Italia. Numeri importanti nelle destinazioni più note, come i grandi musei e siti archeologici. Da notare un forte allungamento stagionale verso l'autunno. Se vogliamo, questo sta facendo emergere nuovamente il problema del cosiddetto overtourism. Alcune destinazioni fanno il pieno, al punto da limitare la qualità della visita, altre sono desolatamente neglette. Dobbiamo lavorare di più su questi contrasti».

La cultura, in generale, e quella che è parte integrante e importante dell'offerta turistica, è fatta di paesaggi e città d'arte, gastronomia, design. Ma forse non abbiamo ancora fatto davvero sistema anche in questo ambito e ci perdiamo tante opportunità di attrazione in Italia e ancor più all'estero?

«Devo dire che nel mondo culturale ormai siamo pienamente

consapevoli di far parte del concetto di sviluppo locale. Non ci sono più "i direttori di una volta", che badavano solo alla ricerca e alla conservazione del patrimonio culturale. Ora i dirigenti dei musei, e forse anche i responsabili politici, sono consapevoli che le strutture e le azioni culturali devono operare per divenire parte di una strategia di sviluppo locale. Forse, ed è un dato oggettivo, molti musei non hanno strutture organizzative di base per essere attivi ed efficaci in questi ambiti. La cultura è uno stakeholder importante per lo sviluppo locale e andrebbe assistita».



Michele Lanzinger,
direttore del Muse,
Museo delle
scienze di Trento,
e presidente
di Icom Italia.

Quali sono stati quest'anno gli aspetti vincenti e positivi di questo importante segmento del nostro turismo?

«Non intenderei riportare singolarmente questa o quella mostra "blockbuster", anzi, stiamo andando verso un percorso integrato in cui stiamo puntando a promuovere i musei in quanto tali, con le loro qualità e specificità come oggetto di promozione e di inserimento nelle strategie turistiche. Penso ad esempio

all'ampliamento delle stagioni. A proposito di mostre, si faccia questo ragionamento: quante volte i tanti segmenti di turisti sono già stati in un museo? Forse non tantissimi. Per quale motivo, dunque, si dovrebbero organizzare mostre "monstre" che destabilizzano i bilanci dei musei e delle rispettive amministrazioni?».

Cosa ci dice riguardo al Muse di Trento, il Museo delle scienze che lei dirige?

«Noi facciamo sistematicamente delle mostre temporanee, non enormi in termini di spazio e investimento, ma riteniamo di farlo più per la comunità dei nostri visitatori locali che per il mondo del turismo. Per loro gli spazi permanenti sono nuovi, attrattivi, meritevoli di essere consigliati agli amici, che continua ad essere una delle forme di marketing più efficace. Ritengo, infine, che i sistemi di accoglienza, di racconto, lo storytelling museale in altri termini, e soprattutto la qualità dello spazio espositivo, siano fattori altrettanto attrattivi e meritevoli di promozione. Si tratta di aiutare i musei a sviluppare bene questi aspetti e divenire davvero luoghi accoglienti e interessanti per quello che sono.».

Dove potremmo fare meglio?

«Se lo spazio di miglioramento è quello di considerare la qualità percepita di un territorio e non solo la singola conta dei biglietti venduti, il museo, con la sua dimensione plurima, può contribuire complessivamente al brand territoriale. Possiamo citare ad esempio il concetto di extended museum, ovvero il museo diffuso. I musei e i loro professionisti hanno le conoscenze per interpretare i valori – artistici, storici e naturali – di un luogo. Che sia una città, un borgo, un percorso ciclabile, le conoscenze e le capacità di interpretare da parte di chi opera nei musei dovrebbe essere messa a disposizione dei sistemi di valorizzazione locale. Questi asset poco utilizzati dei musei andrebbero meglio sfruttati per incrementare sia la rilevanza dei musei stessi in termini di partner delle strategie

di sviluppo locale sia per il loro inserimento nell'ambito delle "infrastrutture" culturali che davvero contano».

Come sta cambiando il mondo della cultura in Italia?

«Da un anno sono presidente di Icom Italia, un'associazione che opera con il sostegno di più di 3.000 operatori museali. Direi che i concetti sopra espressi sono ormai parte integrante del nostro operare. Le difficoltà risiedono più nella capacità delle amministrazioni locali (in Italia gran parte dei musei sono gestiti da enti pubblici) di comprendere le potenzialità dei musei e di contribuire a rendere queste strutture meritevoli di visita. Se la cultura espressa dei musei è limitata al tema della conservazione patrimoniale e non è agganciata a modi efficaci di valorizzazione, ne va della sua stessa ragion d'essere.».

«Il museo, con la sua dimensione plurima, può contribuire al brand territoriale. I musei e i loro professionisti hanno le conoscenze per interpretare i valori – artistici, storici e naturali – di un luogo»

Guardando al futuro, cosa serve al turismo per crescere e qual è il ruolo della cultura a 360°?

«Nel rapporto tra cultura e turismo credo che in prospettiva si abbia sempre meno bisogno di turismo "mordi e fuggi". Sembra ci sia un comune convincimento che il turismo dovrebbe lavorare sempre più sulla qualità dell'offerta. Lo si dice da tempo: un turismo attento alla dimensione esperienziale dove sono

tanti e diversi i valori che contribuiscono a definirne l'attrattività. Per questo l'immagine di una località turistica deve caratterizzarsi per l'unicità dell'esperienza e della proposta. L'integrazione con la dimensione dell'outdoor, l'enogastronomia, i luoghi culturali dovranno essere precisati non solo in termini di informativo e logistico organizzativi, ma dovranno sviluppare, e in un mondo globale questo sembra un paradosso, una sorta di personalizzazione dell'esperienza stessa. Non più consumo culturale ma interazione con il territorio, con i suoi autori e interpreti. Anche con i residenti o coloro che propongono un'interazione autentica con il territorio. Una scommessa che, in tempi di metaverso, mette ancora al centro le persone e le loro relazioni».



12 MACRO TREND DA ESPLORARE

Il mondo del turismo sta vivendo una trasformazione senza precedenti, guidata da cambiamenti sociali, tecnologici ed economici. È necessario riflettere su alcune tendenze per saper cogliere sfide nuove e complesse, cavalcando l'innovazione. Abbiamo selezionato 12 trend che influenzeranno non solo il modo in cui le persone viaggeranno nei prossimi anni, ma anche le imprese, gli operatori e il management. Il tutto è frutto dell'analisi di report di istituti di ricerca, piattaforme di prenotazione, testate giornalistiche internazionali e previsioni di autorevoli esperti di turismo, hospitality ed event management

Davide Mura



#1

Overtourism: bilanciare i flussi e “proteggere” le città

L'overtourism è diventato un fenomeno urgente che richiede soluzioni strategiche. Un esempio emblematico è rappresentato dalla città di Venezia, esposta in tutta la sua vulnerabilità. Utile un piano per spingere verso la destagionalizzazione, incoraggiando allo stesso tempo i visitatori a scoprire destinazioni meno affollate. La soluzione potrebbe poi prevedere dei limiti di accesso alle zone più “prese d'assalto”, così come un ticket per regolare i flussi, come quello che entrerà in vigore proprio nella Serenissima a partire dal 2024.

#2

Affitti brevi: equilibrare interessi contrapposti

Il braccio di ferro tra hotel e proprietari di appartamenti in locazione nei centri delle città turistiche richiede un approccio manageriale che potrebbe coinvolgere una regolamentazione più rigorosa per garantire che entrambe le parti possano operare in un ambiente equo. La proposta del sindaco di Firenze Dario Nardella di introdurre una tassa turistica sugli affitti brevi potrebbe servire anche a finanziare la manutenzione delle infrastrutture turistiche.



#3

Prenotazioni last-minute: ottimizzare la politica di pricing

Le prenotazioni last-minute sono sempre più diffuse e le politiche di pricing dinamiche possono aiutare gli operatori a ottimizzare i loro ricavi. L'uso di algoritmi per regolare i prezzi in base alla domanda in tempo reale può massimizzare i guadagni. Tuttavia, è importante offrire anche politiche di cancellazione flessibili per attirare i viaggiatori dell'ultimo minuto.



#4

Viaggio multigenerazionale: unire le famiglie

Il viaggio multigenerazionale sta diventando sempre più trendy. Le offerte personalizzate includono attività adatte a tutte le età, con l'idea di rendere l'esperienza memorabile per le famiglie. La creazione di aree dedicate nelle strutture ricettive e la promozione di attività intergenerazionali sono strategie chiave.

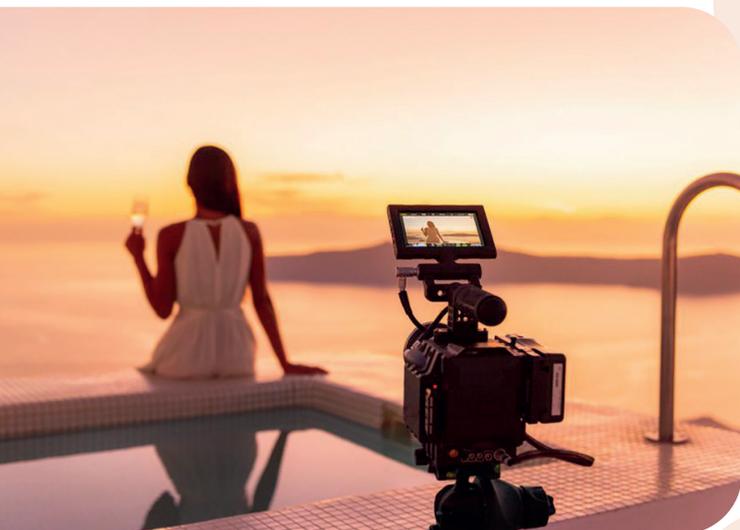




#5

Solo traveller: rendere l'esperienza sicura e memorabile

È in crescita il numero dei "solo traveller" e l'Italia, secondo numerosi blog e forum di viaggio, è una delle mete preferite per questa tipologia di viaggiatori. Per rendere l'esperienza dei solo traveller sicura e completa è importante fornire informazioni dettagliate sulle destinazioni e organizzare eventi per consentire loro di socializzare. Utili le comunità online per favorire la condivisione di consigli ed esperienze.



#6

Set-jetting: le serie tv per un nuovo destination management

Le serie tv stanno ispirando le scelte di viaggio. Si può sfruttare questo trend per un nuovo destination management. La promozione delle location e l'organizzazione di tour tematici possono attirare fan e, dunque, nuovi turisti. Una recente ricerca di Netflix ha rivelato che il 70% dei programmi guardati da un utente tipico della piattaforma sono stati girati in un ambiente straniero e le location dei programmi scelti corrispondevano spesso ai loro luoghi di vacanza preferiti.



#7

Coniugare lavoro e vacanze: workation, bleisure, lisness

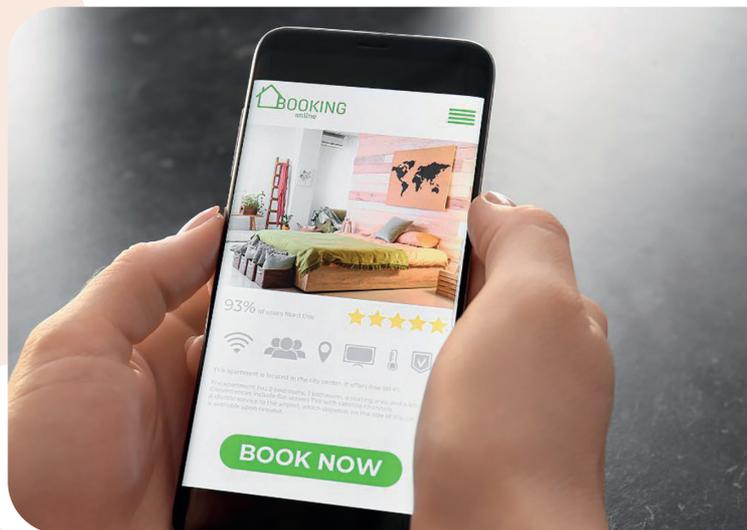
La workation – l'unione di lavoro e vacanze – è una tendenza sempre più consolidata. È essenziale fornire infrastrutture per svolgere la propria attività professionale da remoto, connessione internet veloce e spazi di lavoro dedicati. Opportuna la flessibilità nell'orario di check-in/check-out, per non interrompere meeting online. Da "Bleisure", cioè viaggi d'affari che prevedono alcuni giorni di relax alla fine, ora c'è un'inversione, la "Lisness", in cui si pianificano viaggi di piacere con del tempo dedicato al lavoro.

Tom Marchant, il co-fondatore di Black Tomato, afferma: «Stiamo assistendo a viaggi ibridi di alcuni clienti che si estendono a un mese, con una divisione tra tempo libero e lavoro del 75%-25%».

#8

OTA sempre più forti

Da qui al 2030 il mercato delle agenzie di viaggio online (OTA) vedrà una crescita significativa divenendo il canale di vendita privilegiato di tour, attività e attrazioni. Ci si aspetta che questa tendenza continui in tutta la sua segmentazione (trasporto, hotel, voli, pacchetti turistici ecc.).



#9

Sostenibilità nero su bianco

La sostenibilità è al centro del dibattito nel settore turistico. I manager del turismo devono progettare esperienze evitando il green-washing. Al via certificazioni, programmi di formazione su ambiente e comunità, partenariati locali per sviluppare progetti che portino benefici ai turisti, all'ambiente e alle economie locali.

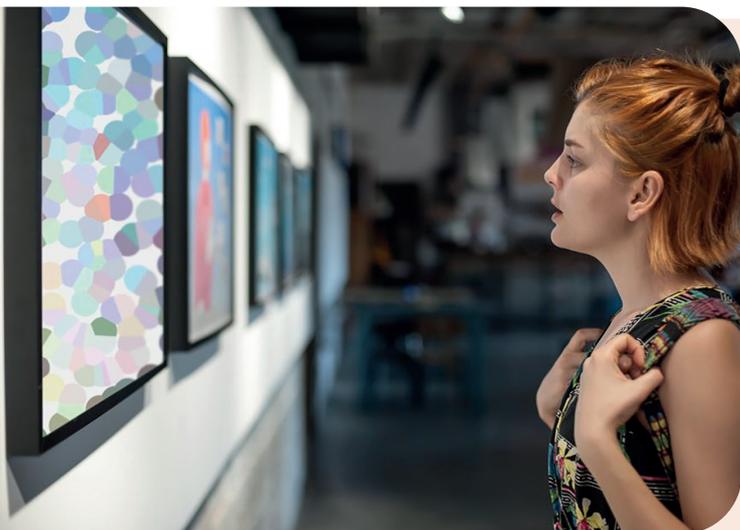


#10

L'intelligenza artificiale per un viaggio esponenziale

L'utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa può contribuire a distinguersi dalla concorrenza, in termini di esperienza utente, ad esempio fornendo consigli personalizzati e migliorando il servizio clienti attraverso una chat con IA. Una miriade di aziende ha già sviluppato strumenti potenziati dall'intelligenza artificiale, creati appositamente per aiutare gli operatori a ottimizzare le descrizioni dei tour, l'automazione delle prenotazioni, la comunicazione con gli ospiti e la scrittura di recensioni. Sempre più app come Voice Map geolocalizzano l'utente per offrire informazioni puntuali e coinvolgenti.





#11

Hospitality: è tempo di ibridazione

L'ibridazione degli spazi continua. Dal retail agli ambienti di coworking utili per i nomadi digitali, fino agli hotel all'insegna dell'arte, legati a gallerie, come il Fife Arms in Scozia, di proprietà di Hauser and Wirth, o ad artisti, come l'Hotel Corazon della fotografa contemporanea Kate Bellm. La tendenza sta guadagnando slancio, soddisfacendo una generazione di viaggiatori che cercano di dormire in luoghi in cui coltivare connessioni e lasciarsi ispirare.

UNA NUOVA FRONTIERA DEI VIAGGI: TURISMO SPAZIALE

Il turismo spaziale rappresenta un cambiamento di paradigma nel mondo dei viaggi. Non più solo astronauti altamente qualificati che conducono ricerche scientifiche: aziende come SpaceX, Blue Origin e Virgin Galactic stanno ora lavorando per rendere lo spazio accessibile alla gente comune. Virgin Galactic ha inviato ad agosto nello spazio per 90 minuti i tre passeggeri Anastatia (Ana) Mayers, Jon Goodwin e Keisha Schahaff. La società ha annunciato lo scorso 18 ottobre che Galactic 06, il suo quinto volo spaziale commerciale, verrà realizzato il 2 novembre. Il volo sarà il sesto di Virgin Galactic e vedrà il suo aereo spaziale VSS Unity raggiungere un'altitudine di circa 54 miglia (87 chilometri) sopra la Terra, abbastanza per consentire ai suoi passeggeri di sperimentare l'assenza di gravità e immergersi nell'oscurità dello spazio. Tra questi, ci sarà un astronauta di nazionalità franco-italiana, lo scienziato planetario Alan Stern, il ricercatore principale della missione New Horizons della Nasa, e Kellie Gerardi, comunicatore scientifico e ricercatore di bioastronautica per l'Istituto internazionale di scienze aeronautiche (Iias). Questi ultimi condurranno ricerche sugli effetti del volo spaziale sul corpo umano, mentre Stern "svolgerà anche attività pratiche per un esperimento astronomico" per un prossimo volo della Nasa, secondo una dichiarazione di Virgin Galactic.



#12

C'è voglia di benessere e, soprattutto, di dormire sonni tranquilli

Se il benessere è inteso sempre più oggi come esperienza trasformativa e di sviluppo personale (le esperienze a tema non si contano, soprattutto nella formula "retreat"), negli ultimi anni sembra che una priorità emerga su tutte: dormire di più e meglio. Dopo aver investito sul "wow effect", anziché sulla qualità del sonno, ora questa è al centro dell'offerta. Dai letti high-tech (i materassi Bryte, utilizzati al Carillon Miami o al Park Hyatt di New York, utilizzano l'IA per regolare il supporto del corpo e la temperatura della stanza) al Belmond Cadenota Hotel di Chelsea, dove un servizio di "Concierge del sonno" include una meditazione dell'ipnoterapeuta ed esperta del sonno Malminder Gill, con coperte e cuscini su misura. All'Hästens Sleep Spa, a Coimbra, in Portogallo, acustica, libri per dormire e materassi realizzati con crine di cavallo ipoallergenico.



CONVENZIONE DIRETTA



TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven

dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00

Si riceve per appuntamento



STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza

Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra



TURISMO: L'UPGRADE PASSA DALLE PERSONE

Analisi e proposte per migliorare il lavoro del turismo e rendere il settore più attrattivo, soprattutto per i giovani. Ruolo di imprese e manager

Michela Galbiati

Il turismo, le sue crisi e le nuove tendenze derivate dal periodo pandemico che ancora hanno importanti ripercussioni su tutto il settore sono stati al centro di "Turismo: l'evoluzione delle imprese e la sfida del capitale umano", l'evento organizzato il 3 ottobre a Venezia da Manageritalia Veneto e Ciset.

L'incontro, che ha messo a confronto manager, imprese turistiche e dell'accoglienza, istituzioni territoriali, mondo accademico e del lavoro, è stato aperto da **Tiziana Lippello** (rettrice Università Ca' Foscari), **Vanni Chiozzi** (area manager nordest Fondazione Milano Cortina 2026) e **Lucio Fochesato** (presidente Manageritalia Veneto), che ha intro-



dotto le tematiche della giornata: «Negli ultimi anni ci troviamo a dover fare i conti con una disaffezione dei giovani verso il turismo, settore non in grado di soddisfare i desideri di retribuzione, carriera e work-life balance fondamentali per le generazioni Y e Z. Questa perdita di fiducia può essere recuperata, lavorando molto sulla formazione e su un'offerta, da parte delle imprese, di interessanti percorsi di crescita professionale ed economica affiancati da benefit. Tutto questo può succedere solo se le imprese del settore crescono in competitività e innovazione e hanno alla base una solida gestione manageriale».

Dati e analisi

Si è partiti dalle ricerche riguardo l'occupazione nel turismo relativamente al Veneto, presentate da **Michele Tamma**, presidente del Ciset, e **Pierluigi Giacomon**, Manageritalia Veneto.

Considerando il bacino dei servizi turistici del 2022 individuati da Veneto Lavoro, i dati mostrano la presenza di 36mila imprese attive per 51mila localizzazioni e 211mila addetti in Veneto (il 9,5% del totale nazionale).



I profili più richiesti

Significativo il quadro dei profili professionali più richiesti nei primi 7 mesi del 2023: al primo posto c'è il cameriere di ristorante, seguito da cuochi e baristi e da personale non qualificato nei servizi di ristorazione; mancano poi camerieri di albergo, addetti alla pulizia delle camere e addetti al banco nei servizi di ristorazione.

L'andamento delle assunzioni

Relativamente alle assunzioni, il turismo cresce più degli altri settori, con una concentrazione maggiore del lavoro a tempo determinato (+8%) e part-time, anche se nel 2022 si è notato un incremento del full-time (+11%). Le donne sono il 49,5%, che però nel 2022 vengono superate dagli uomini (50,5%). L'indagine rileva, inoltre, una significativa incidenza di professioni qualificate dei servizi (2 assunzioni su 3), con una crescita del 43% delle professioni intellettuali. La fascia di età dove più si concentra il lavoro è quella tra i 15 e i 29 anni (+9% rispetto al 2019). Prosegue invece la flessione dei laureati e aumentano le assunzioni di personale con bassi titoli di studio. Aumen-





tano anche le assunzioni di stranieri: nel primo semestre 2023, +16,2% rispetto agli italiani. Nelle aziende ricettive prevalgono i lavoratori stagionali, seguiti dagli indeterminati. Nei pubblici servizi, invece, i lavoratori indeterminati e determinati sono in calo, mentre aumentano gli stagionali.

La questione dell'età

In tutti i settori, preoccupa la graduale riduzione della quota dei dipendenti giovani (30-40 anni) e giovanissimi (under 20 e 20-30 anni), compensata però dall'aumento di quella dei lavoratori senior, in particolare 50-60enni. Va anche segnalato che gli under 20 sono in crescita rispetto al 2019. Ad esempio, nella provincia di Venezia i lavoratori fino a 20 anni rappresentavano quasi l'8% del totale (nel 2015

raggiungevano il 15%). I lavoratori fra i 50 e 60 anni ammontano invece a quasi il 18% (contro il 9% del 2015). Se la classe tra 20 e 30 anni rimane in questo periodo stabile (il 27% del totale occupati), diminuisce chi ha tra i 30 e i 40 anni (passa da quasi il 27% a quasi il 22%). Classi d'età diverse corrispondono indubbiamente a situazioni fami-

liari, personali e professionali differenti, su cui è necessario riflettere per pensare a future politiche e azioni manageriali efficaci per l'attrattività del lavoro nel turismo.

Possibili soluzioni

L'indagine, oltre a sottolineare la carenza di personale qualificato dovuta a un minor interesse dei lavoratori più giovani nel turismo e alla fuoriuscita di risorse con competenze ed esperienza, ha fornito anche indicazioni utili per operatori, imprese e istituzioni volte a motivare e fidelizzare i collaboratori, nonché a migliorare la percezione del lavoro nel turismo. Commentando i dati, Tamma ha affermato: «Giungono al nodo tendenze che si segnalano da tempo e che chiedono risposte strutturate e orientate alla qualità. Il turismo ha bisogno di un "cambio di passo" che punti non solo ai "numeri" ma alla qualità dell'esperienza: per chi viaggia, per chi vi

lavora, per le imprese, che devono essere capaci di creare maggiore valore aggiunto, indispensabile per investire, competere, essere sostenibili nel medio-lungo termine. Bisogna investire soprattutto nelle risorse umane, rendendo il settore attrattivo per i talenti migliori: il turismo deve diventare una scelta di sviluppo professionale e di vita, non qualcosa di temporaneo e marginale. La sfida è innescare un circolo virtuoso tra qualità delle risorse e dei prodotti e margini: gli uni senza gli altri non si sostengono».

«Giungono al nodo tendenze che si segnalano da tempo e che chiedono risposte strutturate e orientate alla qualità. Il turismo ha bisogno di un "cambio di passo" che punti non solo ai "numeri" ma alla qualità dell'esperienza: per chi viaggia, per chi vi lavora, per le imprese, che devono essere capaci di creare maggiore valore aggiunto, indispensabile per investire, competere, essere sostenibili nel medio-lungo termine»

Michele Tamma



MANAGERITALIA PER IL TURISMO



Il turismo è uno dei “temi caldi” di Manageritalia: sono diversi gli studi e i progetti che abbiamo portato avanti negli anni riguardo questo settore. Eccone alcuni.

Turismo: giovani, imprese, lavoro. Il Veneto verso Milano-Cortina 2026 *(Manageritalia Veneto)*

È il progetto quadriennale in cui rientra l’incontro “Turismo: l’evoluzione delle imprese e la sfida del capitale umano”, promosso da Manageritalia Veneto e Ciset, in stretta collaborazione con Confcommercio Veneto, Federalberghi Veneto e Confindustria Veneto e tutti gli stakeholder pubblici e privati ed è nato per stimolare istituzioni, scuola e operatori a riflettere sul futuro dei turismi in Veneto e sul valore del capitale umano nel settore.

 <https://bit.ly/veneto-turismo>

Forum Taranto Turismo *(Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata)*

Un evento di due giorni, svoltosi a Taranto il 29 e il 30 aprile 2022, durante il quale operatori turistici, esperti del settore e istituzioni sono stati chiamati a riflettere insieme sullo sviluppo turistico di Taranto e di tutta l’area ionica, con l’obiettivo di rendere la città e il territorio delle destinazioni turistiche smart. Due giorni di approfondimenti, tavole rotonde e workshop che hanno portato alla definizione del “Contratto per Taranto destinazione turistica smart”.

 <https://bit.ly/taranto-turismo>

Heritage Lab *(Manageritalia Lombardia)*

Un progetto, sviluppato dal Gruppo Heritage Lab in collaborazione con l’Università Iulm, che mette insieme manager e studenti per sviluppare una gestione manageriale dei siti Unesco, patrimonio ambientale, culturale e turistico del Paese. Si è partiti nel 2021 con un progetto pilota dedicato al complesso del Sacro Monte di Varese, che gli studenti magistrali in Hospitality and Tourism Management sono stati chiamati a valorizzare.

 <https://bit.ly/mit-heritage-lab>

Roma, la città che reinventa il futuro *(Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria)*

È stato il tema della 97esima assemblea dell’Associazione, durante la quale ci si è confrontati sul futuro “a breve” della Capitale, guidato da driver come lavoro, turismo, cultura e terziario. Un salto in avanti nella visione della città, da un passato di “immobilità” a un futuro possibile e sostenibile, nel breve e nel lungo periodo.

 <https://bit.ly/roma-citta-futuro>



Qualità: la parola chiave secondo le istituzioni

«Le sfide con cui oggi ci confrontiamo sono la crescita, la valorizzazione del lavoro nel turismo verso i giovani e il creare valore aggiunto in termini di qualità e non di quantità. Venezia e il Veneto sono oggi un laboratorio di innovazione. Anche sfruttando le Olimpiadi di Cortina, dobbiamo puntare su un ricambio generazionale e sulla creazione di nuove professionalità che ci permettano di offrire un turismo diverso e di alta qualità» ha affermato **Simone Venturini**, assessore al Turismo e Sviluppo economico Comune di Venezia.

Gli ha fatto eco **Federico Caner**, assessore al Turismo Regione Veneto: «Il sistema turistico deve puntare su meno numeri e più valore aggiunto, sulla qualità. Il lavoro di Manageritalia Veneto e Ciset è fondamentale perché aiuta a riconoscere e condividere le problematiche, per poi trovare misure risolutive. Bisogna attivare progetti pilota coinvolgendo le associazioni di categoria più importanti e le aziende. Serve migliorare il lavoro nel turismo e più sinergia tra pubblico e privato, oltre a un intervento dello Stato volto alla defiscalizzazione».

«Il nostro turismo – ha aggiunto **Elena Donazzan**, assessore al Lavoro Regione Veneto – è fatto di tante piccole imprese che hanno sempre più la necessità di una maggiore managerialità nella gestione e nella programmazione per elevare l'offerta, la qualità dei servizi e del personale che vi opera. Insieme a Manageritalia, in questi anni, abbiamo avviato un percorso condiviso per favorire il cambiamento di mentalità e di gestione delle imprese necessari ad attrarre e trattenere i lavoratori attraverso percorsi di crescita formativa».

Spunti e riflessioni dalla tavola rotonda

Agli interventi delle istituzioni è seguita una tavola rotonda dal titolo "Mercato del lavoro nel turismo: quali evoluzioni necessarie?" a cui hanno preso parte esperti del settore e docenti.

Alberto Adesso, division manager Horeca, GI Group, ha posto l'attenzione sull'importanza del comunicare in modo corretto: «Per arrivare ai giovani, per parlare con loro, devo usare i canali adeguati e le modalità di comunicazione che appartengono a loro».



Paolo Gubitta, docente all'Università degli Studi di Padova, ha suggerito di applicare al turismo la strategia Oceano Blu: «Aggiungere un welfare che sia flessibile, customizzabile e reversibile; aumentare le politiche di gestione; ridurre la stagionalità; eliminare l'incertezza dei tempi e degli orari di lavoro».

Tiziano Barone, direttore Veneto Lavoro, ha insistito sull'urgenza di politiche che aiutino a ridurre il mismatch tra scuola e lavoro e che, nel breve termine, consentano di trovare lavoratori: «Dobbiamo guardare agli inoccupati, ai Neet e ai flussi migratori, che è necessario regolamentare».

Franco Lentini, advisor settore Turismo Confindustria Veneto, ha posto l'accento sulle priorità dei lavoratori, che «con il Covid sono cambiate e ora vedono una forte centralità del wellbeing, molto sentito nelle imprese estere: le pmi italiane devono unire le qualità nostrane con le buone pratiche dei gruppi internazionali».

Secondo **Gianfranco Refosco**, segretario generale Cisl Veneto, la chiave di volta è guardare al futuro: «Anche per l'offerta formativa dobbiamo pensare alle professioni



che saranno necessarie nel turismo da qui a 5 anni, non solo a quelle indispensabili oggi o nel breve periodo».

Massimiliano Schiavon, presidente Federalberghi Veneto e presidente Its Academy Turismo Veneto, auspica a un cambio di approccio: «Le imprese devono rivolgersi ai collaboratori come se fossero clienti: si parte con un'analisi dei bisogni delle persone (ambizioni, necessità, progetti...), che poi devono essere realizzati durante il percorso lavorativo all'interno dell'azienda; purtroppo, in Italia questo è ancora oggi difficile perché le piccole-medie imprese a conduzione familiare sono caratterizzate da una scarsa managerialità».

Francesca Simeoni, docente Università degli Studi di Verona, ha suggerito di non guardare solo ai giovani: «Anche i lavoratori "centrali", quelli tra i 40 e i 50 anni, li perdiamo strada facendo; questo perché, evidentemente, manca una prospettiva condivisa dell'impresa e del percorso di carriera del singolo».

Secondo **Mauro Giovanni Viti**, direttore Direzione Turismo Regione del Veneto, è importante la governance delle destinazioni, fondamentale per «mappare e

matchare le necessità delle imprese e degli operatori con quelle dei lavoratori».

Infine, **Luca Bertuola**, dirigente Confartigianato Veneto, ha segnalato che «gli strumenti di contrattazione vanno rivisti; tra questi: una formazione che accorci tempi di ingresso in mondo del lavoro; l'adozione di strumenti universali, come il welfare, che possano essere sfruttati anche da imprese medio-piccole; un'attenzione reale al work-life balance con sostegni a genitorialità. È un impegno grande, che non può essere solo delle aziende: anche lo Stato deve fare la sua parte».

Premio tesi di laurea

L'evento si è concluso con la consegna dei premi per le tesi di laurea triennali e magistrali "Turismo, giovani, imprese e lavoro". Di seguito i vincitori, selezionati tra i laureati in materie turistiche di università del Triveneto.

Tesi triennali

1°

Nicola Caldonazzo, con la tesi *Dimore storiche e sviluppo turistico-ricettivo. Il caso del castello di Bevilacqua*.

2° ex aequo

Arianna Zampedri, con la tesi *Territorial marketing communication and crisis management. The case of Trentino marketing and the post-pandemic campaign "Respira, sei in Trentino"*;

Giorgia Sartorato, con la tesi *L'importanza dell'organizzazione della destinazione: il caso Terme e Colli Euganei*.

Tesi magistrali

1°

Giulia Vetromile, con la tesi *L'impatto dell'intelligenza artificiale sul settore alberghiero: un caso di studio sull'utilizzo dei chatbot in hotel*.

2° ex aequo

Anna Carretta, con la tesi *Donne, agricoltura e sostenibilità: analisi degli agriturismi della provincia di Mantova in una prospettiva di genere*.

Stephanie Zaccarin, con la tesi *Il turismo sostenibile come opportunità di rivitalizzazione dei centri minori. Il caso Sargon Mis: analisi dello stato attuale e proposta progettuale di sviluppo*.



FARE IL TURISTA È BELLO, LAVORARE NEL TURISMO MENO

Un'indagine di AstraRicerche per Manageritalia mostra come per gli italiani lavorare nel turismo potrebbe essere bello, se competenze e stipendi fossero incrementati

Fare i turisti è molto bello, lavorare nel turismo un po' meno. Così la pensano gli italiani, secondo l'indagine di AstraRicerche per Manageritalia su un campione di 1.724 persone, rappresentativo degli italiani 18-64enni. Quasi metà degli italiani (46,1%) pensa, infatti, che lavorare nel turismo sia solo un ripiego, in attesa di intraprendere carriere più allettanti.

Un settore faticoso...

L'indagine fa emergere, inoltre, come il settore soffra di un'immagine un po' sbiadita: è diffusa l'idea, per 3 ita-

liani su 4, che lavorare nel turismo sia un'ottima opportunità solo per i giovani in cerca di un primo lavoro e per i disoccupati (74,7%). Di certo, un'alternativa concreta, ma con qualche lato negativo. Infatti, lavorare nel turismo è considerato estremamente impegnativo e faticoso (72,5%) e i lavoratori risultano troppo spesso sottopagati (68,4% del campione). Ecco che allora il 63,6% degli italiani dice che, se fosse disoccupato e avesse necessità di lavorare, potrebbe pensare a un impiego nel turismo per una o più stagioni (ma la percentuale non è superiore presso chi attualmente non lavora).

...ma stimolante

Già oggi si pensa che lavorare nel turismo sia in generale positivo e stimolante perché mette in contatto con le persone e le bellezze del nostro Paese (60,8%); inoltre, è diffusa l'idea (54,1%) che, pur partendo dal basso, si possa fare carriera arrivando a posizioni di grande responsabilità e prestigio.

Basterebbe poco per far piacere agli italiani anche lavorare nel turismo, oltre che fare i turisti: quasi 4 italiani su 5 dicono che questo settore potrebbe dare lavoro a molte più persone se fosse meglio gestito e più valoriz-

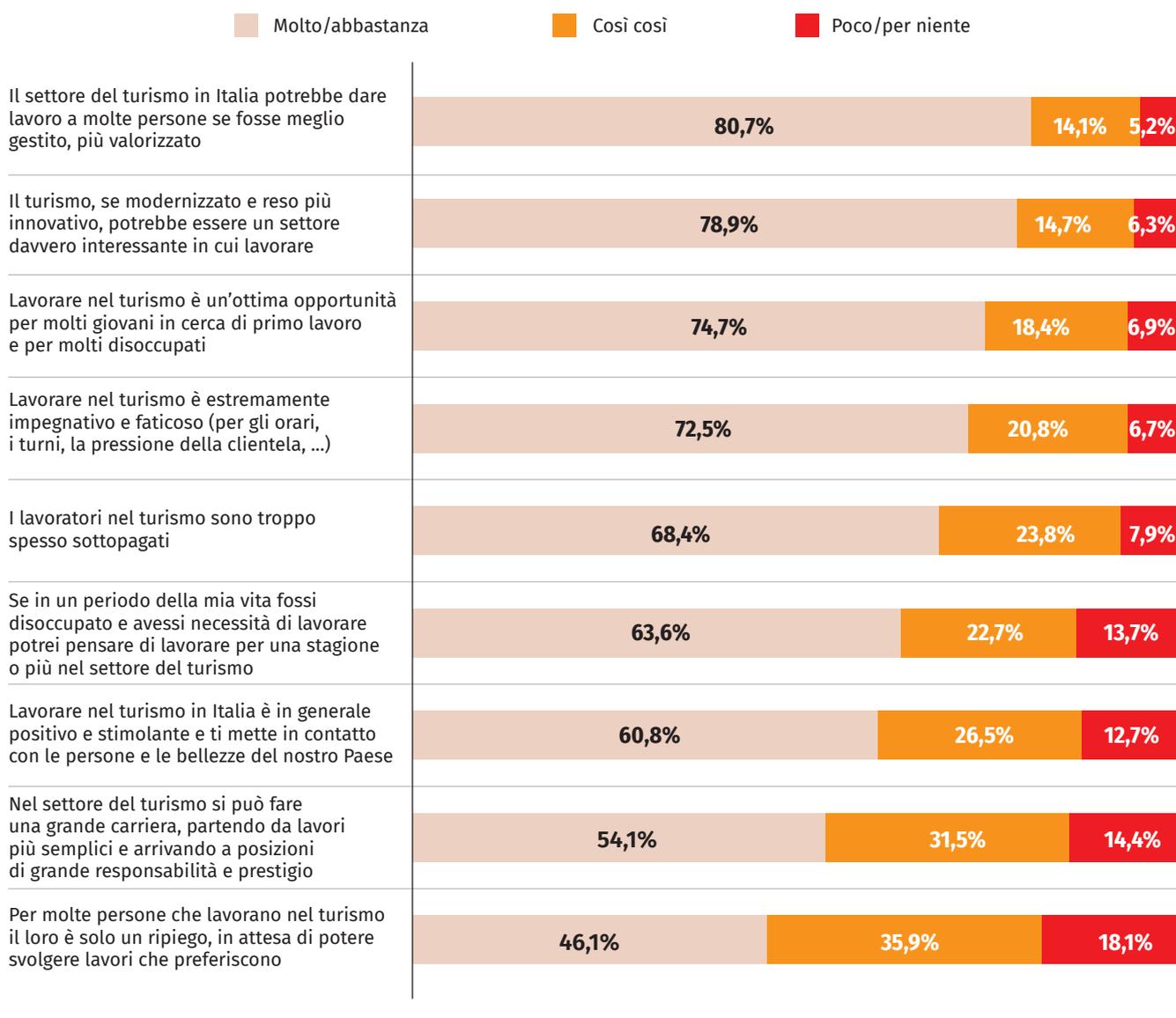
zato (80,7%) nonché modernizzato e reso più innovativo; per il 78,9% potrebbe addirittura essere un settore interessante in cui lavorare.

Giudizi diffusi

Questo giudizio a luci e ombre sul lavoro nel turismo accomuna tutti gli italiani di ogni genere, grado e regione.

Un po' più positive sono le donne e le fasce d'età più avanzate, mentre al Sud il lavorare nel turismo è vissuto con minore positività.

Opinioni sul lavoro nel settore turismo





ENOGASTRONOMIA: DA NOI C'È PIÙ GUSTO

Lo stato dell'arte di un segmento in forte crescita.

Il rapporto dell'Associazione italiana turismo enogastronomico

Non è un mistero: l'Italia è da sempre associata al buon cibo e vino. Nell'ultimo decennio l'enogastronomia ha acquisito una crescente centralità nel turismo, non è più un elemento accessorio dell'esperienza di viaggio, ma una componente ricercata e apprezzata.

Sul mercato si sono affermate forme, modalità e luoghi di fruizione nuovi che hanno portato alla nascita di esperienze in cui il coinvolgimento dei sensi è qualificante, attraverso cui fruire del patrimonio culturale del luogo in modo attivo, immergendosi nella vita e nelle tradizioni della comunità locale.

Per il nostro Paese l'enogastronomia è oggi tra i principali driver dell'immagine e dell'identità nel sistema turistico globale. Possiede potenzialità che, se adeguatamente espresse, possono consentire di rafforzare la nostra attrattività nei confronti dei competitor internazionali e dare nuova linfa sia alle destinazioni affermate che ai territori minori, generando valore economico, sociale e culturale duraturo.

L'Associazione italiana turismo enogastronomico ha pubblicato un report, giunto alla sua sesta edizione, che restituisce un quadro aggiornato delle tendenze e delle dinamiche emergenti, mostrandone l'evoluzione nel tempo grazie a un'importante serie storica consolidata. Il rapporto presenta analisi quanti-qualitative, ricerche inedite e contributi del comitato scientifico rappresentato da autorevoli esperti del mondo accademico e scientifico, nazionali e internazionali, offrendo una panoramica a 360 gradi del turismo enogastronomico, con particolare at-



tenzione alle dinamiche della domanda italiana. I dati provengono da analisi Cawi su un campione proporzionale della popolazione italiana di 1.500 persone.

Un punto chiave emerge su tutti: il turista oggi è alla costante ricerca di esperienze gastronomiche nel corso del viaggio. I dati parlano chiaro: nel 2021, il 92% ha svolto almeno un'esperienza enogastronomica nel corso dei viaggi dei tre anni precedenti, quasi ai livelli pre-pandemici (nel 2021 il valore era al 98%); nel 2022, il 67% ha svolto almeno 5 esperienze, un dato in crescita sul 2021 (quando era al 42%) e in recupero sul 2019 (86%). Il 94% dei turisti italiani ha svolto esperienze culinarie nei risto-

ranti; il 74% ha visitato luoghi di produzione; il 60% ha partecipato a eventi; il 54% a esperienze attive; il 48% ha svolto tour o percorso itinerari tematici; il 65% ha partecipato ad altre esperienze a tema.

Quando la buona tavola è il driver principale

Nel frattempo, si registra un maggior numero di turisti che viaggia primariamente con la motivazione del gusto, sia in Italia che all'estero. Sono il 21% dei turisti enogastronomici italiani, in aumento del 4% sul 2019.

Fanno esperienza dell'enogastronomia locale e del territorio in tutte le sue sfaccettature, ricercando proposte





diverse e che siano legate al luogo, autentiche. Il 57% si dichiara innovativo, dato in forte crescita rispetto al 2016 (+23%). Per fare un esempio, un italiano su due vorrebbe partecipare a un corso di foraging per imparare a raccogliere piante e frutti selvatici.

Esperienze e attività

Non solo food, ma anche divertimento e apprendimento. Il 48% desidera fare esperienze ludiche (come escape room, caccia al tesoro, cene con delitto) in cantina, il 42% nei birrifici, il 44% nei frantoi. Il turista è curioso, vuole conoscere la cultura enogastronomica attraverso narrazioni (storytelling) nei luoghi dove fruisce delle esperienze. Il 76% vorrebbe sapere di più della cultura enogastronomica del luogo visitato. Un turista italiano su due è interessato a fare smart working nelle aree rurali disponendo di spazi e servizi adeguati, a sottolineare come il lavoro da remoto possa sviluppare anche il turismo.

Luoghi di produzione e strutture

Interessante notare che cresce anche l'attenzione verso le esperienze in tutti i luoghi di produzione. Il 74% dei turisti italiani ha visitato luoghi di produzione nel corso dei viaggi degli ultimi 3 anni: in testa troviamo le cantine (con il 34%), seguite da caseifici e aziende agricole (28%). Cresce l'attenzione verso le esperienze in tutti i luoghi di produzione: in particolare, l'interesse verso il formaggio raggiunge (quasi) quello per il vino. L'offerta va diversificata. Il 55% dei turisti ritiene che le cantine offrano esperienze di visita

molto simili tra di loro; nel 2019 era il 47%. Un turista italiano su due vorrebbe alloggiare in alberghi a tema vino/cibo/altro nel corso dei suoi futuri viaggi. Il 76% vorrebbe che il ristorante della struttura scelta utilizzasse prodotti del luogo e offrisse specialità locali, il 73% una prima colazione a base di prodotti del luogo. Il 69% desidera avere informazioni sulle esperienze enogastronomiche del territorio direttamente in struttura e il 65% partecipare a tour enogastronomici organizzati dalla struttura.

Destinazioni preferite

La top 3 delle migliori mete italiane dal punto di vista enogastronomico è formata da Sicilia (indicata dal 46%),

Emilia-Romagna (44%) e Campania (40%). Le stesse mete, ma in ordine diverso (Emilia-Romagna, Campania e Sicilia), sono anche quelle i cui prodotti e specialità culinarie sono le più note ai turisti italiani; un discorso analogo vale per le città italiane. Ci sono destinazioni che hanno grandi opportunità di sviluppo. Gli stessi italiani conoscono poco i prodotti di determinate regioni, anche di dimensioni rilevanti (ad esempio, Marche e Veneto). E visto il forte interesse per il viaggio enogastronomico in Italia e la ricchezza che caratterizza tutto il nostro Paese, questo evidenzia una grande possibilità di allargare l'offerta turistica.

Esigenza di una normativa chiara

Occorre creare un quadro normativo favorevole allo sviluppo del turismo enogastronomico. Servono standard mini-



mi coerenti tra le regioni per consentire lo svolgimento di attività turistiche in tutti i luoghi di produzione, non solo per il vino e l'olio. Occorre modificare alcune norme, per esempio quelle sull'Haccp, per facilitare le esperienze turistiche negli spazi produttivi.

L'accesso alle informazioni

C'è un problema di fruizione delle informazioni. Il 54% dei turisti italiani indica parenti e amici come la principale fonte di informazione che ha suggerito di visitare una specifica destinazione enogastronomica o partecipare a un'esperienza a tema. Rispetto al 2018, il valore sale di quattro punti percentuali. E questo, nell'era di internet, dei social e della pluralità delle fonti di accesso all'informazione, appare come un fatto singolare. Diminuisce l'uso dei siti internet che parlano di turismo enogastronomico, che passa dal 33% del 2018 al 28% del 2023. Nel frattempo, aumenta il peso dei social media per i più giovani: Facebook si conferma tra le fonti principali per i Millennials (25%), Instagram lo è per la Generazione Z (47%).

Booking, digitale

Esistono diverse raccomandazioni per rispondere al problema.

Inserire le proprie esperienze enogastronomiche sui portali online di vendita: in questo modo, si può moltiplicare la visibilità nei luoghi

di scelta del visitatore. Per esempio, il 30% dei turisti italiani ha prenotato le esperienze enogastronomiche tramite email, il 28% attraverso contatto telefonico, il 23% si è rivolto a tour operator e/o agenzie e il 20% agli intermediari online di esperienze enogastronomiche.

Adottare sistemi di Crm: questo permette di mappare il proprio pubblico, consentendo un'analisi strategica e operativa più mirata, cogliendo tutte le potenzialità dell'applicazione dell'intelligenza artificiale.

Alla ricerca della sostenibilità

La sostenibilità è un valore concreto che si manifesta in comportamenti e best practice specifici. Nel corso dei viaggi svolti nel 2022, il 65% dei turisti italiani ha evitato di sprecare cibo quando si è recato al ristorante e/o mangiato in albergo. Il 54% ha adottato comportamenti più rispettosi dell'ambiente rispetto a quando è a casa. La destagionalizzazione non viene trascurata: il 54% dei turisti italiani vuole andare in vacanza in periodi di bassa stagione, contribuendo così a offrire una continuità all'offerta e non prendendo d'assalto le località nei momenti di punta. Il 63% dei turisti italiani vorrebbe

inoltre fare viaggi enogastronomici in destinazioni poco conosciute e con una cultura del cibo molto diversa dalla propria, spingendosi fuori dalla zona di comfort.

Oltre i piaceri della tavola: il viaggio per stare meglio

È interessante notare che il turista oggi vuole fare del bene a sé stesso attraverso il viaggio, adottando stili di vita e regimi alimentari più salutari e dedicandosi al proprio benessere attraverso il viaggio enogastronomico. Il 71% dei turisti italiani vorrebbe trovare menù con ricette che fanno bene alla salute, inoltre un italiano su due vorrebbe poter fruire di attività di benessere (ad esempio, massaggi, idromassaggi e spa) nei vigneti o recarsi

in centri benessere/spa dove fare trattamenti legati all'olio o alla birra. Il viaggio è visto per staccare: un break dalla routine, dalla tecnologia (digital detox) e dalla confusione delle città. Il 62% desidera fare viaggi enogastronomici in cui ci sia la possibilità di prendersi una pausa dalla tecnologia. Il 57% vorrebbe invece trovare proposte di viaggio in ambito rurale che permettessero di ricongiungersi con i parenti e trascorrere del tempo in loro compagnia. ■

Il turista oggi vuole fare del bene a sé stesso attraverso il viaggio, adottando stili di vita e regimi alimentari più salutari e dedicandosi al proprio benessere attraverso il viaggio enogastronomico. Il viaggio è visto per staccare: un break dalla routine, dalla tecnologia (digital detox) e dalla confusione delle città



LE DESTINAZIONI PIÙ APPREZZATE

Assegnati i premi di “Italia destinazione digitale” di The Data Appeal Company - Gruppo Almax, dal quale è scaturito il report “Tutti i dati d’Italia 2023”. Uno spaccato dell’offerta turistica italiana, così come è stata vissuta e raccontata dagli utenti online tra il 2022 e il 2023 attraverso big data e intelligenza artificiale

Al TTG Travel Experience, la manifestazione italiana di riferimento per la promozione del turismo mondiale che si è tenuta a Rimini lo scorso ottobre, The Data Appeal Company - Gruppo Almax ha assegnato i premi “Italia destinazione digitale” alle regioni e alle destinazioni turistiche che si sono distinte per le loro performance online riguardo all’offerta complessiva e la qualità dell’ospitalità, dei servizi e dell’esperienza. Una classifica basata sull’analisi di milioni di contenuti pubblicati online, relativi a migliaia di punti di interesse su tutto il territorio italiano e analizzati dagli algoritmi e dall’intelligenza artificiale nel periodo che va da settembre 2022 ad agosto 2023 (vedi box).

I dati raccolti risultano in forte aumento: dai 770mila punti di interesse analizzati nel 2022, si passa agli 876mila di quest’anno. Per punti di interesse (Poi) si intendono tutte le attività connesse alla filiera del tu-

rismo recensite online, quali ad esempio alberghi, ristoranti, caffè, musei, gallerie e ogni altra attrazione. Le recensioni e i commenti raccolti e normalizzati da siti, portali e social network sono invece cresciuti da 33 a 40 milioni, a testimonianza di una forte ripresa del turismo in tutto il Paese.

All’aumentare dei costi, i viaggiatori hanno aspettative più alte sul servizio e la qualità, disattese però a causa della maggiore pressione del turismo di massa sull’offerta. In altre parole, quest’anno molti visitatori hanno lamentato un peggioramento dell’esperienza complessiva, a fronte di un deciso innalzamento delle tariffe rispetto al 2022

Tariffe delle strutture e qualità disattesa

Uno degli aspetti più interessanti emersi dal report di quest’anno è che l’analisi delle tariffe delle strutture, della saturazione dei portali online (ossia il venduto sulle piattaforme di turismo online) e del sentiment relativo al periodo giugno-settembre, mostra chiaramente che, mentre la tariffa media e la saturazione vanno di pari passo, questi sono inversamente proporzionali al sentiment. Questo andamento dei dati è sintomatico di un quadro in cui, all’aumentare dei costi, i viaggiatori hanno aspettative più alte sul servizio e la qualità, disattese però a cau-

ITALIA DESTINAZIONE DIGITALE

Il premio, giunto alla sua ottava edizione, è stato assegnato alle regioni e alle destinazioni turistiche che si sono distinte agli occhi dei visitatori italiani e internazionali. L'evento è stato realizzato da The Data Appeal Company con il supporto di Almaxwave, Alpitour, Best Western Hotels & Resort Italia, HBenchmark, Maggioli e Onde Alte (main sponsor Almaxviva). Sono state analizzate 40 milioni di tracce digitali e 876mila punti di interesse (periodo di riferimento settembre 2022-agosto 2023).

Ecco i premi e i vincitori:

- premio Destinazione con la migliore reputazione: **Basilicata** (2° Puglia; 3° Lombardia)
- premio Destinazione con la migliore offerta enogastronomica: **Langhe Monferrato Roero** (2° Dolomiti Paganella, Trentino; 3° Valle d'Itria e Murgia dei Trulli, Puglia)
- premio Destination sustainability index: **Trentino**
- premio Inclusivity index: **Bologna, Emilia-Romagna**
- premio Secondary city: **Pesaro, Marche**
- premio Destinazione più apprezzata dagli stranieri: **Umbria** (2° Trentino; 3° Basilicata)
- premio Destinazione europea più apprezzata dagli italiani: **Creta, Grecia** (2° Isole Canarie, Spagna; 3° Andalusia, Spagna)
- premio speciale Almaxwave smart destination: **Bari, Puglia**
- premio speciale Cashless destination: **Emilia-Romagna**



sa della maggiore pressione del turismo di massa sull'offerta. In altre parole, quest'anno molti visitatori hanno lamentato un peggioramento dell'esperienza complessiva, a fronte di un deciso innalzamento, specialmente in alcune città, delle tariffe alberghiere ed extralberghiere rispetto al 2022.

Provenienza dei visitatori

Per quanto riguarda la provenienza dei visitatori che hanno passato le loro vacanze in Italia, i primi mercati – dopo gli italiani stessi – sono i turisti provenienti da Germania, Francia, Regno Unito e Svizzera. Gli stranieri, complessivamente, rappresentano il 56,8% dei visitatori.

Rispetto al 2022 si registra un netto calo degli italiani (-5%), a fronte di un incremento di stranieri (+5%), provenienti soprattutto da paesi anglofoni.

Le attrazioni più commentate: Colosseo al primo posto

La classifica delle 10 attrazioni più commentate e apprezzate dai turisti mostra numerose differenze rispetto al 2022: tornano a brillare il Colosseo – al primo posto – e il Duomo di Milano – al quarto posto – lo scorso anno assenti dalla classifica, forse pagati dall'aumento degli arrivi internazionali di quest'anno. La Torre di Pisa e il Pantheon si classificano rispettivamente al secondo e al terzo posto.



Il sentiment registra livelli record, superando in diversi casi quota 95/100.

Offerta enogastronomica

Per la prima volta, The Data Appeal Company - Gruppo Almayave ha voluto analizzare anche la popolarità delle cantine: l'offerta enogastronomica resta di fatto uno degli elementi di maggior richiamo della Penisola e merita un'attenzione particolare. Le prime tre cantine più apprezzate in Italia, in ordine di classifica, sono risultate: Tenuta di Castellaro (Lipari); Castello di Verrazzano (Greve in Chianti); Antinori nel Chianti Classico (San Casciano Val di Pesa).

Qualità delle strutture ricettive

Per la ricettività sono state prese in esame complessivamente 129mila strutture. Il sentiment risulta pari a 85,1/100, in leggero calo rispetto al periodo precedente. L'area dove il sentiment registra un livello superiore alla media italiana è il Sud Italia, con 86,7/100. Anche quest'anno lo staff è l'argomento più discusso e più apprezzato nelle recensioni (sentiment 94,2/100), seguito da ristorazione e pulizia.

Affitti brevi

Per gli affitti brevi, ossia case vacanza e private, affittacamera e appartamenti, sono state rilevate 175mila offerte online attive in Italia. Il sentiment espresso dai viaggiatori per questa categoria di alloggio si conferma molto alto, anche se in leggero calo rispetto ai 12 mesi precedenti: 90,2/100. Posizione e host sono gli aspetti con il sentiment più alto agli occhi dei visitatori tra gli argomenti più discussi. Desti invece critiche la connessione internet, evidentemente più scadente rispetto a quella offerta dalle strutture ricettive.

Attrazioni

L'analisi delle attrazioni, 141mila quelle attive online (parchi, musei, monumenti e altro), registra anche quest'anno un sentiment molto alto e pari a 90,9/100, in leggero aumento rispetto al 2022. Posizione e atmosfera sono gli aspetti più apprezzati. I costi sono l'aspetto più criticato, con un sentiment di 61/100, insieme a quello dell'accessibilità (69/100), che mette in luce l'importanza crescente del tema dell'inclusività anche nel mondo della cultura e del turismo.



Bilancio 2022 di Fondazione Humanitas per la Ricerca ETS

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

ATTIVO	€ 31/12/2022	€ 31/12/2021	ONERI E SPESE	€ 31/12/2022	€ 31/12/2021
B) Immobilizzazioni			A Costi e oneri da attività di interesse generale		
II) Immobilizzazioni materiali	2.475	7.050	1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	763.715	390.127
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	2.475	7.050	2) Servizi	350.961	172.416
C) Attivo circolante			3) godimento beni di terzi	56.070	95.801
I) rimanenze			4) Personale	814.873	575.790
II) crediti			5) Ammortamenti	4.575	60.656
4) verso soggetti privati per contributi entro 12 mesi	398.997	331.150	5bis) Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali	-	-
9) crediti tributari entro 12 mesi	1.353	2.213	6) Accantonamenti per rischi e oneri	-	-
10) da 5 x mille	669.851	-	7) Oneri diversi di gestione	5.304	1.364
12) verso altri di cui entro 12 mesi	19.106	5.863	8) Rimanenze iniziali	-	-
Totale crediti II	1.089.307	339.226	9) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	1.459.697	1.169.250
III) attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			10) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-1.126.968	-1.408.775
3) altri titoli	3.731.375	-	11) Erogazione contributi per progetti di ricerca	58.500	-
IV) Disponibilità liquide			12) Erogazione contributi per progetti di assistenza	21.788	410.000
1) depositi bancari	4.591.021	4.113.735	13) Acquisti arredi e attrezzature per progetti di assistenza	-	486.288
2) assegni	-	0	Totale	2.408.515	1.952.916
3) denaro e valori in cassa	1.601	1.571	B Costi e oneri da attività diverse	3.000	-
Totale IV	4.592.622	4.115.306	1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	3.000	-
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE ©	9.413.304	4.454.532	C Costi e oneri da attività di raccolta fondi		
D) Ratei e risconti attivi	13.341	8.171	1) Oneri per raccolte fondi abituali	168.233	136.680
TOTALE ATTIVO	9.429.120	4.469.753	2) Oneri per raccolte fondi occasionali	10.706	2.413
			3) Altri oneri	265.802	185.705
			Totale	444.741	324.798
PASSIVO	€ 31/12/2022	€ 31/12/2021	D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali		
A) Patrimonio Netto			1) Su rapporti bancari	4.512	5.886
I Fondo dotazione dell'ente	107.000	107.000	Totale	4.512	5.886
II Patrimonio vincolato	8.018.331	3.473.633	E) Costi e oneri di supporto generale		
1) riserve statutarie	0	0	1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	141.387	110.267
2) riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	3.378.120	3.038.011	2) Servizi	-	-
3) riserve vincolate destinate da terzi	4.627.604	435.622	3) godimento beni di terzi	-	-
4) riserve vincolate ex art. 1 c 47 - 178/2020	12.607	-	4) Personale	-	-
III Patrimonio libero	356.070	18.706	5) Ammortamenti	-	-
1) riserve di utili o avanzi di gestione	356.070	18.706	5bis) Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali	-	-
2) altre riserve	0	0	6) Accantonamenti per rischi e oneri	-	-
IV Avanzo/disavanzo d'esercizio	-	67.640	7) Altri oneri	19.442	11.351
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	8.413.761	3.936.703	8) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	60.896	57.369
B) Fondi rischi e oneri	337.583	0	9) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-40.909	-17.841
C) Trattamento di fine rapporto lavoro subordinato	20.605	19.581	Totale	180.815	161.146
D) Debiti			TOTALE ONERI E COSTI	3.041.584	2.444.747
1) verso banche	0	0	PROVENTI		
6) acconti entro 12 mesi	120.000	120.000	A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale		
7) verso fornitori entro 12 mesi	360.508	356.008	1) Proventi da quote associative e apporti da fondatori	-	400.000
9) debiti tributari entro 12 mesi	97.540	6.123	2) Proventi da associati per attività mutuali	-	-
10) verso istituti di previdenza e sicurezza sociale entro 12 mesi	18.133	14.196	3) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	-	-
11) verso dipendenti e collaboratori	15.194	17.142	4) Erogazioni liberali	243.000	175.133
12) altri debiti entro 12 mesi	45.795	-	5) Proventi da SxI 000	669.851	631.060
TOTALE DEBITI (D)	657.172	513.469	6) Contributi da soggetti privati	1.110.357	886.214
E) Ratei e risconti passivi	0	0	7) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	-	-
TOTALE PASSIVO	9.429.120	4.469.753	8) Contributi da enti pubblici	-	27.420
			9) Proventi da contratti con enti pubblici	-	-
			10) Altri ricavi, rendite e proventi	-	-
			11) Rimanenze finali	-	-
			12) Contributi su progetti di assistenza	-	10.000
			Totale	2.023.208	2.129.827
			Avanzo/Disavanzo attività di interesse generale	-	385.307
			B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse	3.908	-
			3) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	3.908	-
			Avanzo/Disavanzo attività diverse	908	-
			C) Ricavi, vendite e proventi da attività di raccolta fondi		
			1) Proventi da raccolte fondi abituali	779.311	633.802
			2) Proventi da raccolte fondi occasionali	65.054	18.368
			3) Altri proventi	-	-
			Totale	844.365	652.170
			Avanzo/Disavanzo attività di raccolta fondi	399.624	327.372
			D) Ricavi, rendite e proventi finanziari da rapporti bancari		
			1) Da depositi bancari	10.676	114
			4) Da altri beni patrimoniali	105.055	-
			Totale	115.731	114
			Avanzo/Disavanzo attività finanziarie e patrimoniali	111.219	-
			TOTALE PROVENTI E RICAVI	2.987.212	2.782.111
			Avanzo/Disavanzo d'esercizio prima delle imposte	-	54.372
			Imposte	13.267	-
			Avanzo/Disavanzo d'esercizio prima delle imposte	-	67.639
				337.364	

www.fondazionehumanitasricerca.it

Fondazione Humanitas per la Ricerca ETS
C.F. 97408620157
Via Manzoni, 113
20089 Rozzano (Milano)

tel. 02.8224.2448



fondazionehumanitasricerca.it





ESPERIENZE E TECNOLOGIA: UN CONNUBIO VINCENTE

GetYourGuide, società informatica globale operante nel settore turistico e sotto i riflettori per la rapida crescita e l'innovazione tecnologica, fa scuola. Dall'approccio human-centered all'uso strategico di dati e intelligenza artificiale. Ne parliamo con il country manager Pio Macchiarulo.



Pio Macchiarulo, country manager GetYourGuide.

Davide Mura

Quali strategie innovative ha adottato GetYourGuide per rimanere al vertice di un'industry in forte evoluzione come quella del turismo e come ritiene che queste possano plasmare il futuro delle esperienze di viaggio?

«Fin dalla nostra fondazione, nel 2009, GetYourGuide si è dedicata a offrire esperienze memorabili ai viaggiatori di tutto il mondo. Le nostre innovazioni includono una piattaforma digitale facile da usare che semplifica il processo di prenotazione e le nostre partnership, con oltre 18.000 fornitori di esperienze, che vanno da istituzioni iconiche come il Vaticano agli esperti locali che offrono gemme nascoste. Abbiamo inoltre sfruttato algoritmi avanzati per suggerire esperienze personalizzate basate sulle preferenze dei viaggiatori. Inoltre, il nostro impegno per il turismo sostenibile garantisce non solo un contributo alle comunità locali, ma anche l'opportunità

di preservare e rafforzare il delicato tessuto culturale. Stiamo ridefinendo l'essenza del viaggio come un'opportunità di connettersi con la propria destinazione e creare ricordi duraturi».

Le startup nel settore del turismo spesso affrontano sfide uniche. Quali consigli può offrire agli aspiranti imprenditori che vogliono entrare nel settore del turismo e come possono differenziarsi in un mercato così competitivo?

«Entrare nel settore del turismo richiede una profonda comprensione e un equilibrio attento tra le esigenze dei viaggiatori, le tendenze prevalenti e le opportunità emergenti. La differenziazione nel nostro settore richiede creatività, innovazione e un autentico impegno a contribuire alla ricchezza culturale della destinazione in cui si opera. Offriamo 120 milioni di esperienze e sappiamo



quanto sia importante offrire quelle che privilegiano l'unicità, l'autenticità e la qualità. Gli aspiranti imprenditori nel settore del turismo dovrebbero considerare di collaborare con piattaforme in settori adiacenti per raggiungere un pubblico globale. Per GetYourGuide, le relazioni con partner globali, regionali e locali nell'ospitalità, nei trasporti e nel marketing delle destinazioni sono sempre stati un elemento chiave dei nostri sforzi di crescita e ora che abbiamo raggiunto una scala globale sono più importanti che mai».

Il finanziamento di una startup può rappresentare una sfida importante. Come avvicinare potenziali investitori?

«Ottenere finanziamenti significa delineare una missione chiara e ambiziosa e conquistare la fiducia degli investitori nel fatto che la squadra ha ciò che serve per

portarla a termine. Per GetYourGuide, si tratta di trasformare il settore delle esperienze, che vale oltre 320 miliardi di dollari, da un avamposto analogico al cuore digitale e prospero del turismo. Abbiamo sfruttato la crescente domanda di esperienze di viaggio personalizzate e soluzioni basate sulla tecnologia, abbiamo coltivato relazioni con investitori specifici del settore e adottato un approccio metodico basato sui dati per sbloccare e conquistare il nostro mercato iper-frammentato. È anche cruciale dimostrare flessibilità, adattabilità e una volontà di cambiare in base alle mutate condizioni di mercato. Questo è stato per noi fondamentale durante la pandemia da Covid-19. Abbiamo risposto e ci siamo adattati durante la crisi sanitaria e, nel nostro mondo post-Covid, ci siamo concentrati sulla riunificazione delle comunità e sulla ripresa delle economie per colmare le divisioni culturali. Gli sforzi hanno ripagato: siamo stati valutati



oltre 2 miliardi di dollari nella nostra ultima operazione di finanziamento all'inizio di quest'anno: si tratta di quella più alta finora».

L'intelligenza artificiale si è dimostrata molto promettente nell'arricchire l'industria del viaggio e del turismo. In che modo GetYourGuide la sfrutta per migliorare le esperienze degli utenti e semplificare le operazioni? Quale potenziale vede in questo ambito nel futuro del turismo?

«Presso GetYourGuide, l'IA gioca un ruolo cruciale nella gestione dei dati e nelle decisioni, ottimizzando le nostre operazioni e semplificando i servizi. Aiuta a personalizzare le raccomandazioni di esperienza per i viaggiatori, garantendo che si connettano con le culture locali in modi significativi che rispondono ai loro interessi. L'IA ha un enorme potenziale per il futuro del turismo. Per i nostri partner, stiamo lavorando per creare strumenti che consentano operazioni ancora più efficienti e sforzi di sostenibilità. La utilizzeremo per potenziare in modo significativo la capacità della nostra piattaforma rivolta ai consumatori di comprendere le preferenze dei viaggiatori, prevedere le tendenze e assicurare che le esperienze

offerte risuonino profondamente con le speranze e le aspettative dei clienti».

Un lavoro di squadra efficace è fondamentale in un settore dinamico come il vostro. Potrebbe approfondire le strategie di costruzione del team e di collaborazione adottate da GetYourGuide che hanno contribuito al suo successo e condividere suggerimenti per le startup su come promuovere un team forte e coeso in questo settore?

«Il successo di GetYourGuide può essere attribuito alla nostra enfasi sulla comunicazione aperta, alla promozione della responsabilità. Partecipiamo regolarmente ad attività di team building per costruire fiducia e collaborazione tra i nostri collaboratori. Il lavoro di squadra interfunzionale assicura che prospettive diverse si uniscano per creare esperienze impareggiabili per i nostri clienti. Per le startup che stanno iniziando a definire la propria cultura e i propri valori è essenziale concentrarsi su una missione e obiettivi condivisi, promuovere l'apprendimento continuo e investire in strumenti che garantiscano una collaborazione efficace».

Il ruolo del manager è cruciale per guidare un'azienda verso i suoi obiettivi. Potrebbe discutere delle filosofie di leadership e gestione che sono state decisive per la crescita e la sostenibilità di GetYourGuide nel settore del turismo e offrire consigli alle nuove aziende sulle pratiche di gestione efficaci nel settore?

«La leadership di GetYourGuide promuove un approccio agile centrato sul cliente, orientato alle performance. Abbiamo coltivato una cultura focalizzata sullo sviluppo dei collaboratori, per una crescita sostenuta. La nostra filosofia manageriale ruota attorno alla comprensione della mentalità del viaggiatore e alla progettazione di soluzioni che migliorino la scoperta e la fiducia, riducendo le frizioni nel processo di pianificazione. Per le nuove aziende è essenziale adottare un approccio orientato al cliente, assicurare agilità nelle operazioni e dare priorità all'apprendimento continuo come chiave per lo sviluppo del talento. In un settore dinamico come il turismo, essere adattabili e mettere sempre il cliente al centro di ogni decisione è la chiave per il successo a lungo termine».



REALIZZIAMO LA VOSTRA SALA RIUNIONI

Esistono tante sale riunioni, noi realizziamo la vostra sala riunioni.
Forniamo soluzioni innovative per rispondere a tutte le esigenze.

1 Sopralluogo

I nostri esperti si recheranno da voi per raccogliere tutte le informazioni necessarie: misure della sala, test acustici, prima valutazione dei sistemi necessari

2 Progettazione

Il nostro team svilupperà un progetto a voi dedicato con le migliori soluzioni disponibili sul mercato.

3 Offerta

Una volta definito il progetto, il nostro commerciale stilerà un'offerta a voi riservata

INIZIAMO ORA!

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



RAPPORTO ASVIS 2023: “L’ITALIA E GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE”

Dalla nuova edizione del Rapporto Asvis “L’Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile” emergono innegabili passi in avanti rispetto al 2015. Tra gli obiettivi raggiunti, ricordiamo la riforma della Costituzione, con l’inclusione dei principi di tutela dell’ambiente anche nell’interesse delle future generazioni. Allo stesso tempo, però, emerge quanto si sia ancora lontani dal conseguire gli obiettivi dell’Agenda 2030 e fuori dal sentiero giusto.

I progressi sono insufficienti

I progressi nel nostro Paese sono decisamente insufficienti, lo dimostrano i dati provenienti dagli indicatori compositi elaborati da Asvis. Sei dei 17 SDGs sono peggiorati rispetto al 2010: povertà (goal 1), sistemi idrici e socio-sanitari (goal 6), qualità degli ecosistemi terrestri e marini (goal 14 e 15), governance e partnership (goal 16 e 17). Tre si dimostrano sostanzialmente stabili: cibo (goal 2), disuguaglianze e città sostenibili (goal 10 e 11). Sei registrano miglioramenti molto contenuti: istruzione e parità di genere (goal 4 e 5), energia rinnovabile, lavoro dignitoso e innovazione e infrastrutture (7, 8 e 9), lotta al cambiamento climatico (goal 13). Infine, due obiettivi (salute, goal 3, ed economia circolare, goal 12) mostrano segnali più incoraggianti. Per 9 obiettivi sui 14, per cui sono disponibili dei dati, le

disuguaglianze tra regioni sono in aumento.

Disuguaglianze e criticità

Questi dati corrispondono a una condizione nazionale critica. Dal punto di vista sociale, quasi 2 milioni di famiglie, al cui interno vivono 1,4 milioni di minori, sono in condizione di povertà assoluta; le disuguaglianze tra ricchi e poveri sono in crescita e quasi 5 milioni di giovani 18-34enni (quasi uno su due) presentano almeno un segnale di deprivazione; la spesa pubblica sanitaria e per l’istruzione è nettamente inferiore a quella europea; l’abbandono scolastico è pari all’11,5% e tocca il 36,5% tra i ragazzi stranieri; la disoccupazione giovanile è superiore al 20% e 1,7 milioni di giovani non studiano e non lavorano (Neet); le disuguaglianze di genere sono ancora forti e si registrano inaccettabili violenze nei confronti delle donne. Ma anche sul fronte ambientale la situazione non migliora: in Italia si registra il 42% di perdite dei sistemi idrici e solo il 21,7% delle aree terrestri e il 6,9% di quelle marine sono protette.

Economia, innovazione, sostenibilità

Sul lato economico rimane forte la componente del lavoro irregolare (3 milioni di unità), ma migliora l’economia circolare e

crece il tasso di innovazione. Il Rapporto presenta anche un’analisi delle opinioni della popolazione italiana (raccolte sulla base delle ricerche condotte da Ipsos) su una serie di aspetti connessi alle dimensioni dell’Agenda 2030. Il risultato: cresce nella popolazione la consapevolezza sulla necessità di uno sviluppo sostenibile, ma anche lo scetticismo, a causa di una crescente percezione di fenomeni di greenwashing.

Linee di intervento

A parere di Asvis, solo con un profondo cambiamento delle politiche pubbliche è possibile invertire la rotta per permettere al Paese di arrivare preparato al 2030. Per questo l’Alleanza ha realizzato delle proposte per politiche “trasformative”, con 13 linee di intervento. Il Rapporto mostra chiaramente come in questi 8 anni l’Italia non abbia scelto in modo convinto e deciso l’Agenda 2030 come mappa per realizzare uno sviluppo pienamente sostenibile sul piano ambientale, sociale, economico e istituzionale. Tuttavia, i progressi degli ultimi anni dimostrano che è possibile cambiare politiche e comportamenti, indirizzare le nostre società su un percorso sostenibile, ma solo a patto di avere l’impegno deciso e continuo di tutte e tutti.

 <https://bit.ly/RapportoAsvis2023>

ISCRO 2024: NOVITÀ PER GLI AUTONOMI NELLA MANOVRA DI BILANCIO

Nel disegno di legge di bilancio per il 2024 c'è una norma che amplia la sfera di applicazione dell'indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa, ovvero l'IsCro, la cosiddetta "Cassa integrazione" dei lavoratori autonomi che abbiano avuto un forte calo del fatturato.

Ricordiamo che l'IsCro è stata istituita in forma sperimentale per il triennio 2021-2023, per tutelare i professionisti e lavoratori autonomi iscritti alla Gestione separata Inps. Si tratta di un'indennità semestrale, che può essere richiesta una sola volta nel triennio, pari al 25% dell'ultimo reddito dichiarato. Manageritalia è favorevole affinché nella nuova legge di bilancio nel 2024 si preveda la stabilizzazione della misura e che si amplino i requisiti di accesso. Questo significa un segnale di attenzione anche per i nostri associati executive professional. La normativa che era stata introdotta aveva infatti una serie di critiche e il dibattito si è riaperto con la legge di bilancio che dovrà confermare la misura. Le contestazioni riguardavano in particolare il

limite di reddito richiesto, che si riteneva troppo basso. Inoltre, si contestava il termine di 4 anni come anzianità della partita Iva, perché si riteneva che andassero supportati proprio i professionisti più giovani, che potevano essere soggetti a cali di fatturato. Infine, appariva ingiusta anche l'imposizione di una contribuzione aggiuntiva. Su questo aspetto una circolare Inps aveva provveduto a chiarire che il contributo aggiuntivo è a carico solo dei professionisti. Il disegno di legge di bilancio 2024, come si è detto, prevede non solo la stabilizzazione della misura, ma anche un ampliamento dei requisiti di accesso. In particolare, nell'anno precedente alla presentazione della domanda, occorrerà: aver prodotto un reddito di lavoro autonomo inferiore al 70% della media dei redditi da lavoro autonomo conseguiti nei due anni anteriori all'anno precedente alla presentazione della domanda; aver dichiarato un reddito non superiore a 12.000 euro, annualmente rivalutato sulla base della variazione dell'indice Istat dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e



impiegati rispetto all'anno precedente alla presentazione della domanda.

L'indennità sarà pari al 25%, su base semestrale, della media dei redditi da lavoro autonomo dichiarati dal soggetto nei due anni anteriori all'anno precedente alla presentazione della domanda e spetterà a decorrere dal primo giorno successivo alla data di presentazione della domanda per 6 mensilità e non comporta accredito di contribuzione figurativa.

L'importo non può in ogni caso superare il limite di 800 euro mensili e non può essere inferiore a 250 euro mensili. Purtroppo, nella bozza del provvedimento si prevede anche un aumento dello 0,35% del contributo a partire dal 1° gennaio 2024.

STATUTO DEI DIRITTI DEL CONTRIBUENTE: PRIMI EFFETTI DELLA DELEGA FISCALE

A seguito della legge delega fiscale 111/2023, il 23 ottobre il consiglio dei ministri ha approvato lo schema di decreto legislativo contenente le modifiche da apportare allo Statuto dei diritti del contribuente e all'applicazione in via generalizzata del principio del contraddittorio.

Il testo precisa che le disposizioni dello Statuto del contribuente concernenti la garanzia del contraddittorio e dell'accesso alla documentazione tributaria, la tutela dell'affidamento, il divieto del *ne bis in idem* e l'autotutela attengono ai livelli essenziali delle prestazioni e stabilisce che le norme tributarie impositive che recano il presupposto d'imposta e i soggetti passivi si applicano ai soli casi previsti dalla norma.

Il decreto, tra le altre, conferma il principio di irretroattività delle disposizioni tributarie, interviene in merito alla disciplina dei vizi degli atti dell'amministrazione finanziaria, introduce espressamente il principio del *ne bis in idem* nel procedimento tributario, stabilendo che l'amministrazione possa esercitare l'azione accertativa una sola volta per ogni periodo d'imposta. Il testo attua, inoltre, la revisione dell'istituto dell'interpello, con la previsione del versamento di un contributo, e si istituisce il garante nazionale del contribuente, con un ampliamento delle funzioni rispetto all'attuale garante del contribuente.

 <https://bit.ly/CM-ConsiglioM>

Una manovra finanziaria con il freno a mano tirato

Un commento alle misure sulle pensioni contenute nella manovra finanziaria per il 2024, rivolte per lo più alle categorie deboli, e che non lascia spazio a un alleggerimento della pressione fiscale e contributiva per i redditi medio-alti

Massimo Fiaschi
segretario generale Manageritalia

Pur consapevoli della ristrettezza delle risorse a disposizione per il Paese, ci si augurava che questa manovra finanziaria fosse impostata non solo sui sussidi alle famiglie bisognose, ma anche su investimenti e crescita; ma, soprattutto, che i sacrifici richiesti dal rigore necessario fossero equamente distribuiti tra le diverse categorie di cittadini. L'impressione generale è che invece il disegno di legge di bilancio si basi solo su una politica di sostegno a categorie in difficoltà, condizione però non sempre verificata, mantenendo una forte pressione fiscale concentrata sui contribuenti che dichiarano redditi medio-alti. Si continuano a drenare risorse dal blocco della perequazione, colpendo chi ha già sostenuto il welfare statale nella propria vita lavorativa con un copioso gettito contributivo e fiscale.

Le misure adottate dal governo appaiono inique, anche perché rendono più difficile l'uscita anticipata dal lavoro per i più giova-

ni. In una prima bozza circolante, la penalizzazione riguardava tutti i giovani, in una seconda bozza sono state salvaguardate le lavoratrici con figli. La scelta di contrastare le pensioni anticipate potrebbe anche essere in linea teorica condivisibile perché da sempre affermiamo che le quote, come tutte le forme di anticipazione non giustificate da regole



contributive, creano squilibri al sistema pensionistico e comportano penalizzazioni per le giovani generazioni, favorendo solo classi di lavoratori per periodi limitati. In questo caso la misura ha colpito proprio i lavoratori più giovani, rendendo più difficile il raggiungimento di una delle pochissime concessioni che era stata fatta, con la riforma del '96, ai la-

voratori che ricadono interamente nel regime contributivo, ovvero è stata peggiorata la condizione di poter andare anticipatamente in pensione a 64 anni.

Misure che vanno in controtendenza con quanto precedentemente affermato da questo governo e soprattutto con le richieste di tutte le parti sociali, compresa Manageritalia.

Pensione per chi è in regime contributivo

Chi rientra completamente nel regime contributivo vede la propria aspettativa in parte migliorata, in parte peggiorata, anche in ragione al sesso di appartenenza. Attualmente, la normativa stabilisce che chi ricade interamente nel sistema contributivo possa andare in pensione a 67 anni d'e-



tà e 20 di contributi, solo a condizione che l'assegno maturato sia pari ad almeno una volta e mezzo l'assegno sociale, cioè 755 euro nel 2023. Se la pensione non raggiunge questo requisito, il lavoratore potrà andare in pensione solo a 71 anni d'età.

Il disegno di legge di bilancio stabilisce che i lavoratori in regime contributivo dal prossimo anno potranno andare in pensione a 67 anni se avranno maturato un trattamento equivalente almeno all'assegno sociale, cioè 503,27 euro nel 2023. Quindi, un beneficio per il lavoratore.

Di contro, il disegno di legge peggiora l'accesso alla pensione anticipata, ma solo per gli uomini, perché alza l'importo minimo da maturare per potere accedere alla pensione a 64 anni di età e 20 di contributi, da 2,8 a 3 volte l'assegno sociale, ma resta 2,8 per le donne con un figlio e, addirittura, cala a 2,6 per le donne con due o più figli. Il governo, quindi, tiene conto del lavoro di cura e tutela le lavoratrici giovani.

Tuttavia, viene introdotta una nuova penalizzazione, pesantemente iniqua e irragionevole: il trattamento lordo non potrà essere superiore a 5 volte il trattamento minimo Inps fino a quando non si raggiungono i requisiti vigenti di accesso al sistema pensionistico. Nel testo presentato al Senato appare poi l'introduzione di una finestra di tre mesi tra la maturazione dei requisiti e la decorrenza della pensione anticipata.

Se la disposizione sarà confermata nella versione al Senato, Manageritalia contrasterà con ogni mezzo questa misura che penalizzerebbe fortemente chi ricade per intero nel regime contributivo.

Stigmatizziamo, infatti, questa scelta del governo, che non riguarda solo i Millennial, ma tutti coloro che sono contributivi puri e hanno già versato molto più di 20 anni di contributi.

Cuneo contributivo

Viene prorogato a tutto il 2024 il taglio al cuneo contributivo: 7 punti percentuali in meno ai redditi fino a 25mila euro e 6 punti percentuali ai redditi fino a 35mila euro. Della misura, che costa 10

miliardi, beneficeranno 13,8 milioni di lavoratori.

Manageritalia da tempo chiede al governo attenzione ai 5 milioni di cittadini con reddito superiore a 35.000 euro, che sostengono il peso del welfare versando il 60% circa di tutto il gettito Irpef. Ma, soprattutto, ritiene l'intervento inadeguato per dare sostegno al reddito di chi oggi ha un salario insufficiente perché limitato nel tempo e, gravando sul debito, produce un danno ulteriore per le future generazioni, che vedono aumentati gli interessi sul debito oltre al suo importo complessivo.

Flessibilità in uscita

Per il solo 2024 viene confermata Quota 103, i cui requisiti sono 62



anni e 41 di contributi, ma vengono ridotte le quote da calcolare con il sistema retributivo (che si applica ai contributi versati prima del 1996). Ci si chiede quanti saranno a usufruire di tale misura.

Chi avrà i requisiti per Quota 103 ma resterà in servizio, si vedrà riconosciuto il "Bonus Maroni", reintrodotto nel 2023 e confermato nel 2024: la quota dei contributi previdenziali a carico del lavoratore (9,19%) sarà quindi versata in busta paga.

Indicizzazione delle pensioni

Purtroppo, la scelta del governo è stata quella di perpetrare la rivalutazione delle pensioni per

fasce di reddito, mentre avevamo chiesto a gran voce il ripristino del sistema a scaglioni di reddito. In ogni caso, si tratta di una perdita del potere d'acquisto per tanti pensionati. L'indicizzazione all'inflazione viene modificata. Viene molto peggiorato il trattamento dell'ultima fascia, quella superiore a 10 volte: dal 32% l'indice di perequazione è stato ridotto al 22%. Anche per questa misura, Manageritalia, insieme a Cida, attiverà numerose iniziative di protesta, oltre a quelle già in essere.

Ape sociale e Opzione donna

Il governo ha abbandonato l'ipotesi iniziale di introdurre un'Ape

speciale per le donne. Per accedere all'Ape sociale ora occorrerà avere 63 anni e 5 mesi (attualmente si ha diritto a 63 anni).

Anche la misura Opzione donna avrà requisiti più stringenti: le lavoratrici dovranno avere 61 anni per accedervi, con la riduzione di due anni in presenza di almeno due figli. Gli altri requisiti già in vigore vengono confermati.

Speranza di vita

Il disegno di legge stabilisce che, nonostante l'Istat avesse certificato una diminuzione della speranza di vita, il prossimo adeguamento, applicato alla pensione anticipata (attualmente, 42 anni e 10 mesi per gli uomini, un anno di meno per le donne) si farà decorrere dal 1° gennaio 2025 anziché dal 1° gennaio 2027. Questo, se confermato il 31 dicembre 2024, potrebbe comportare un aumento di due mesi del requisito delle pensioni di anzianità (che diventerebbe 43 anni per gli uomini e 42 anni per le donne).

Premi di produttività e fringe benefit

La detassazione dei premi di produttività nel 2024 sarà al 5% e questa è sicuramente una nota positiva, mentre i fringe benefit saranno riconosciuti pari a un massimo di 1.000 euro a tutti i lavoratori dipendenti e 2.000 euro per coloro che hanno figli a carico. Il canone Rai viene ridotto da 90 a 70 euro. ■



Nuove risposte per il futuro

Risvegliare il pensiero e le emozioni, con una particolare attenzione al lavoro e all'impatto che ha sull'essere umano e sulla sua vita. Questi gli obiettivi di "Shake. Un'altra idea di futuro", il ciclo di eventi Cfmt che pongono al centro ospiti di grande prestigio. Per la seconda edizione, un incontro speciale con Mogol

Maria Cristina Origlia
giornalista e vicepresidente Forum della Meritocrazia



Aprire gli occhi sulla fortissima discontinuità culturale, prima ancora che economica e tecnologica, che stiamo attraversando, significa sviluppare un pensiero radicalmente diverso rispetto al passato.

Il Novecento ha affondato le sue radici in un sapere specialistico, che ha consentito una vorticosa accelerazione conoscitiva e produttiva in tutti gli ambiti, ma che ha offuscato lo sguardo dell'umanità, facendole perdere la visione sistemica del tutto.

Oggi ci rendiamo conto di quanto sia necessario ripensare integralmente il rapporto tra natura, economia e società, tenendo ben presente l'interconnessione di tutti i fattori. Per farlo, dobbiamo riappropriarci di un pensiero sapien-

te, basato su quella "dote, oltre che intellettuale, anche spirituale e morale, intesa come saggezza unita a oculato discernimento nel giudicare e nell'operare, sia sul piano etico sia su quello della vita pratica" (cfr. Treccani). In altre parole, capacità di integrare i diversi saperi e di coltivare un pensiero critico, in grado di affrontare la complessità delle sfide che ci troviamo di fronte. Ecco perché si invocano sempre più approcci multidisciplinari, interdisciplinari o trans-disciplinari, spesso senza conoscerne a fondo le differenze. Se il primo indica una giustapposizione delle conoscenze, il secondo prevede un'"integrazione dei saperi", il terzo – la transdisciplinarietà – punta a superare i rigidi confini che separano le varie discipline, dunque a



trascenderli. Il risultato è un ampliamento della visione del problema da affrontare, attraverso il coinvolgimento e l'inclusione non solo di esperti, ma di tutti gli stakeholder esterni.

Il progetto

Ecco, questo è l'alveo in cui ho concepito l'idea di "Shake. Un'altra idea di futuro", sviluppata con Cfmt - Centro di formazione management del terziario. Una performance che contamina diversi linguaggi in un ambiente teatrale, luogo di per sé propizio a ridurre il dominio della razionalità a favore di una comprensione più alta, frutto dell'unione di mente e cuore. L'ambizione è riuscire a scuotere il pubblico, per portarlo a scrollarsi di dosso vecchi stereotipi e modi di guardare

alla realtà, risvegliare il nostro sentire profondo e – in definitiva – fare spazio per poter immaginare nuove risposte per il futuro.

Un nuovo mindset per affrontare il cambiamento

L'attenzione è posta in particolare al tema del lavoro, troppo spesso raccontato in modo asettico rispetto al valore che riveste per l'essere umano e all'impatto travolgente che ha sulla sua vita. Da tale prospettiva umanistica e non tecnicistica del lavoro emergono interrogativi a livello individuale e collettivo che travalicano il concetto stesso di lavoro e assumono un vero e proprio carattere esistenziale. Dalle risposte che riusciremo a dare, mettendo in discussione mindset superati e ormai inutili ad affrontare

“Shake. Un'altra idea di futuro” contamina diversi linguaggi in un ambiente teatrale, luogo di per sé propizio a ridurre il dominio della razionalità a favore di una comprensione più alta, frutto dell'unione di mente e cuore. L'ambizione è riuscire a scuotere il pubblico, risvegliare il nostro sentire profondo e fare spazio per poter immaginare nuove risposte per il futuro



**LO SCOPRIREMO SOLO VIVENDO,
CON MOGOL**

Un incontro speciale per la seconda edizione di **SHAKE. Un'altra idea di futuro con Mogol**, autore dei testi musicali più amati d'Italia e produttore discografico, per scoprire i segreti di una vita dedicata a coltivare talenti, il suo e quello degli altri.

Milano, Teatro San Babila lunedì 11 dicembre  dalle 20 alle 21:30

 Per iscrizioni: bit.ly/shake_mogol

Per ulteriori informazioni:
Giulia Songini - giulia.songini@cfmt.it



le esigenze dell'oggi, dipenderà l'abilità di fare un salto di consapevolezza verso un'intelligenza meno egoriferita e più attenta al senso del tutto, capace di ascoltare il respiro del mondo che è dentro di noi.

Gli ospiti di Shake, quindi, non possono che essere persone che stanno rivoluzionando il modo di vedere e di operare nelle loro discipline di competenza, che stanno cambiando le regole del gioco, l'unico modo per innovare davvero. Ma non solo, perché il linguaggio dell'intervista, tesa a far emergere la persona nella sua interezza, si intreccia a incursioni artistiche, ogni volta diverse, ogni volta pensate ad hoc per compenetrarsi con il pensiero dell'ospite.

Gli ospiti della prima edizione

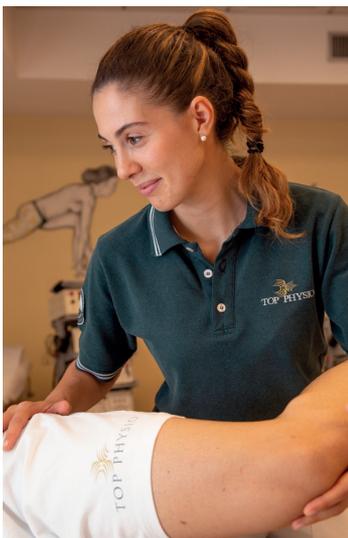
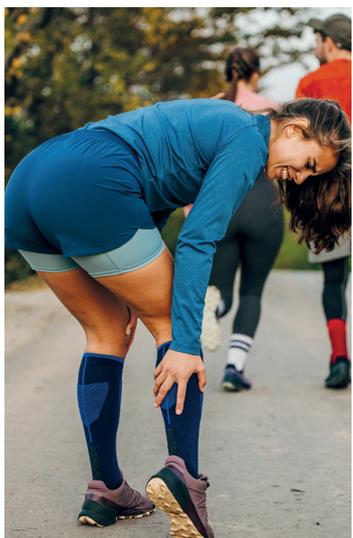
Nella prima edizione la voce del direttore d'orchestra **Beatrice Venezi**, che sta cambiando i canoni della musica classica, si è intrecciata alle note del quartetto d'archi dell'Orchestra filarmonica italiana. Il racconto di **Telmo Pievani**, divulgatore scientifico e saggista, professore ordinario all'Università degli studi di Padova di Filosofia delle scienze biologiche, è stato arricchito dalla recitazione attoriale di poesie e stralci di prosa. La straordinaria testimonianza del regista premio Oscar **Giuseppe Tornatore** si è snodata tra la proiezione delle fotografie di gioventù e alcuni spezzoni cinematografici dei suoi capolavori.

Il feedback di una spettatrice

Serate – pezzi unici, irripetibili, perfetti nella loro umanità – in cui è stato possibile rispondere al bisogno di sognare collettivamente, per superare la paura dell'ignoto e affidarsi alla vita. Un modo straordinariamente potente di apprendere in modo informale. Basta leggere questo feedback di una spettatrice, per farsi un'idea: "Sono stati per me tre incontri illuminanti, dove però la tensione non ha fatto mai calare l'attenzione dall'inizio alla fine. Sono stata rapita dai bellissimi dialoghi. Tre diverse esplorazioni dentro noi stessi attraverso la forza emotiva della musica, il mistero dell'evoluzione e la poetica delle immagini di Tornatore che, come momento conclusivo, attraverso il cinema, per me riassume anche i precedenti. Quello che ho recepito è la grande forza del pensiero fuori dagli schemi conosciuti, il coraggio e la determinazione nel perseguire i propri obiettivi con un grande lavoro personale. Solo così il messaggio diventa universale. Il tessuto comune è la creatività, il forte legame con la parte emotiva e spirituale di noi stessi, senza la quale i risultati diventano sterili".

La seconda edizione riparte, con lo stesso spirito, l'11 dicembre al Teatro San Babila di Milano, con un ospite protagonista della storia musicale italiana degli ultimi decenni, **Mogol**, e quello che ci riserverà la serata "lo scopriremo solo vivendo". ■

**Visite specialistiche, Fisioterapia, Riabilitazione, Osteopatia,
Idrokinesiterapia, Medical Fitness, Nutrizione**



I nostri centri a Roma:

Balduina - Fleming - San Giovanni -
Monteverde - Eur - Talenti - Aurelio

Servizio di Fisioterapia Domiciliare


TOP PHYSIO[®]
CLINICS ROMA

 **328.69.51.649**

— **In convenzione diretta FASDAC!** —

**Non sei a Roma?
Nessun problema!**

Siamo presenti in tutta Italia con
350 strutture!


TOP PHYSIO[®]
QUALITY NETWORK
INNOVAZIONE ED ECCELLENZA IN FISIOTERAPIA

 **339.53.20.273**

Telemedicina: gli ostacoli da superare

Oltre il 50% delle strutture ambulatoriali private in Italia non adotta la telemedicina. Il dato emerge dai risultati della prima survey nazionale sulla telemedicina, presentati dall'Osservatorio Salute Benessere e Resilienza della Fondazione Bruno Visentini, insieme con l'Istituto superiore di sanità e il fondo sanitario integrativo Fasdac

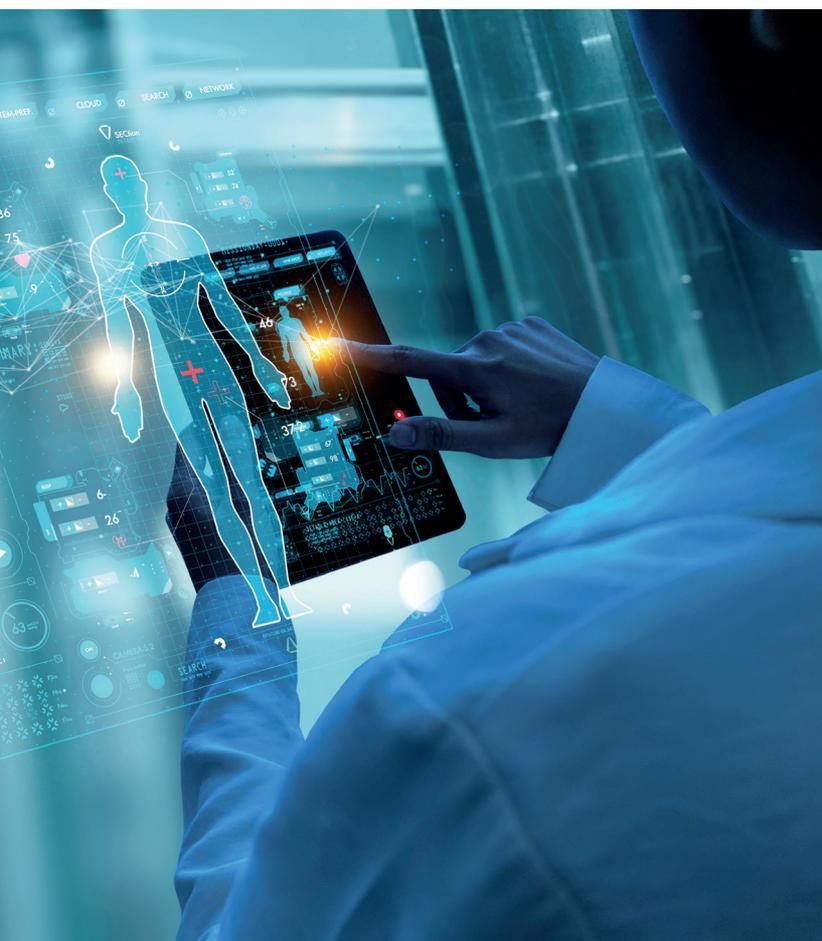


È un quadro a tinte forti quello che emerge dai risultati della prima survey nazionale sulla telemedicina in ambito ambulatoriale privato, presentati il 12 ottobre scorso in Luiss dall'Osservatorio Salute Benessere e Resilienza della Fondazione Bruno Visentini, insieme con l'Istituto superiore di sanità e il fondo sanitario integrativo Fasdac.

Un quadro a tratti inaspettato che descrive un fenomeno ancora ai suoi primordi e con importanti ostacoli ancora da superare, soprattutto sul fronte della fiducia verso la telemedicina da parte di

operatori e pazienti e la necessità di una maggiore chiarezza organizzativa e normativa da parte delle strutture sanitarie.

«Lo sviluppo della telemedicina è un tema di fondamentale importanza per l'evoluzione del nostro sistema sanitario nazionale, anche alla luce degli obiettivi previsti dalla missione 6 del Pnrr», ha aperto così i lavori la senatrice **Ylenia Zambito**, segretario della X Commissione permanente del Senato. «In questo senso, è davvero importante poter disporre di dati, come quelli raccolti e studiati dall'Osservatorio Salute della Fondazione Bruno Visentini, che



aiutino a far luce sul fenomeno e a rendere l'intervento pubblico più consapevole».

«La sanità italiana – nelle parole dell'onorevole **Simona Loizzo**, presidente dell'Intergruppo parlamentare Sanità digitale e terapie digitali – vive in questi ultimi anni un periodo in cui si intrecciano grandi difficoltà, epocali opportunità, antichi limiti e criticità di sistema. Le tecnologie digitali sono certamente tra le opportunità per migliorare le cure e ottimizzare le risorse. Questa ricerca mostra gli aspetti da colmare e la misura delle sfide che abbiamo di fronte anche a livello legislativo».

L'indagine, che per la prima volta in assoluto ha sondato il rapporto tra gli operatori privati e la telemedicina, è stata condotta su oltre 300 strutture sanitarie private e private convenzionate Ssn distribuite sul territorio nazionale e ha fatto emergere alcuni dati spesso allarmanti e a volte inaspettati.

«Siamo molto soddisfatti di aver condotto un'indagine così pionieristica – ha affermato **Duilio Carusi**, coordinatore dell'Osservatorio e professore aggiunto presso Luiss Business School – che per prima fa luce sullo stato dell'arte della telemedicina, a cominciare dal com-

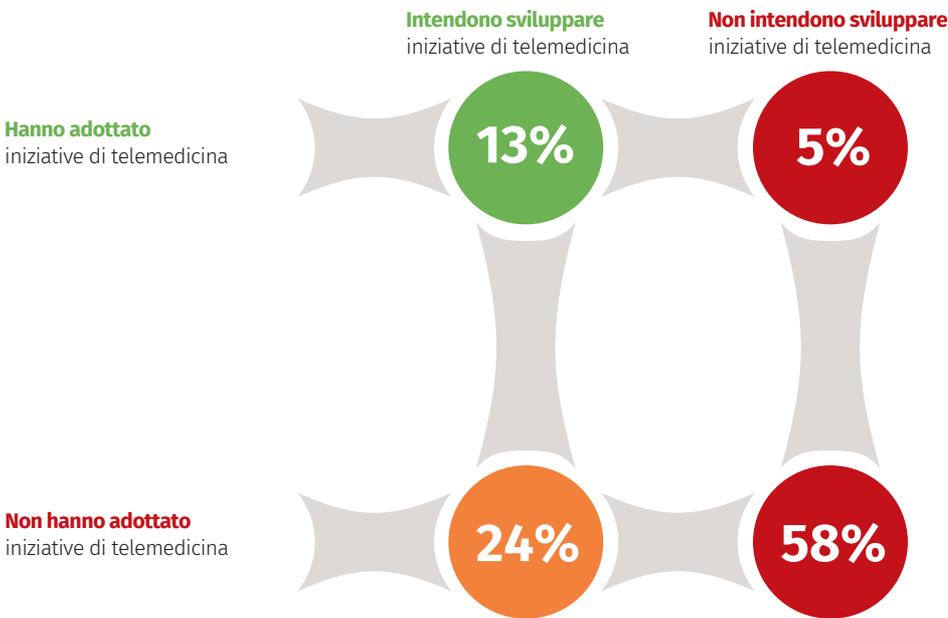
parto sanitario privato. Questi risultati sono stati raggiunti grazie alla sinergia pubblico-privato attivata dall'Osservatorio che ha potuto contare sulla supervisione scientifica dell'Istituto superiore di sanità e il supporto del fondo sanitario integrativo Fasdac».

Prospettive di sviluppo della telemedicina: le intenzioni del comparto privato

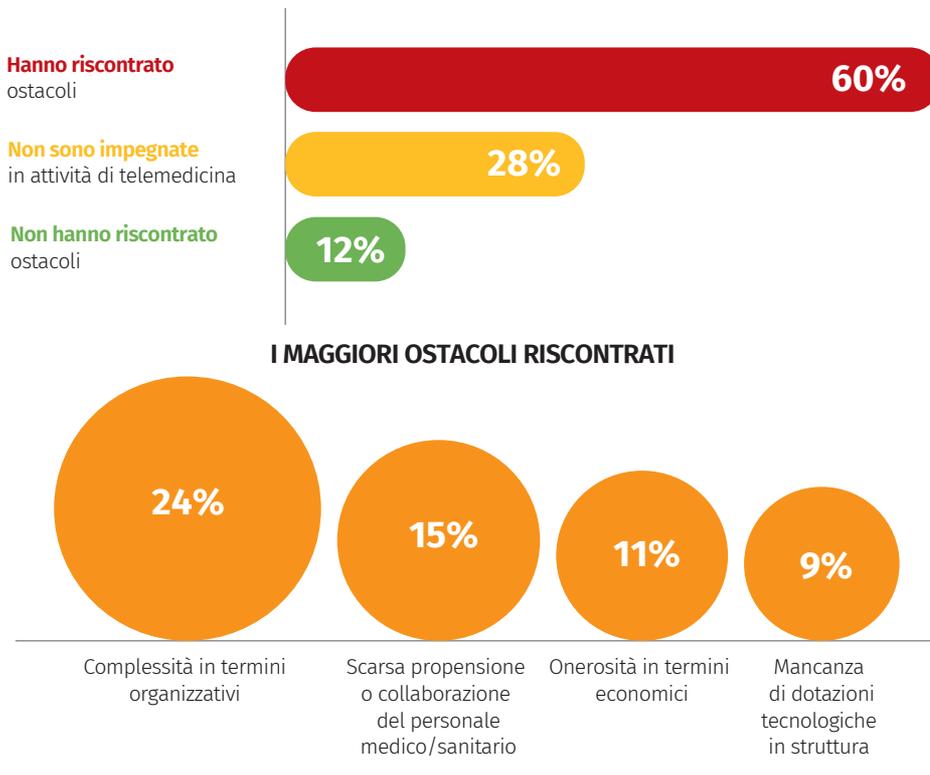
Il primo dato da considerare, che sintetizza la previsione di sviluppo della telemedicina nel comparto privato, è che il 58% delle strutture ha dichiarato di non fare telemedicina e di non essere interessato a offrire questo servizio nel prossimo futuro, a fronte di un 13% che ha invece dichiarato di farla e di voler continuare a sviluppare la propria offerta.

La sanità italiana vive in questi ultimi anni un periodo in cui si intrecciano grandi difficoltà, epocali opportunità, antichi limiti e criticità di sistema. Le tecnologie digitali sono certamente tra le opportunità per migliorare le cure e ottimizzare le risorse

Matrice di sviluppo della telemedicina da parte delle strutture



Ostacoli riscontrati nello sviluppo dell'offerta di servizi di telemedicina da parte delle strutture



Ostacoli allo sviluppo della telemedicina: le sfide da superare non sono tutte uguali

Indagando le principali cause identificate come ostacoli allo sviluppo della telemedicina emergono: la complessità organizzativa, dichiarata nel 24% dei casi, la scarsa propensione o collaborazione del personale sanitario, dichiarata nel 15%, seguiti dall'onerosità in termini economici al 9%.

Se guardiamo alle sole strutture di grandi dimensioni che erogano più di 50.000 prestazioni ambulatoriali all'anno, l'“onerosità in termini economici” diventa il problema più rilevante a parimerito con la “complessità nell'applicazione della normativa Gdpr”, che si attestano entrambe a quota 17%.

«Questa ricerca è molto importante sotto diversi profili», ha sottolineato **Francesco Gabrielli**, direttore del Cnt-Iss. «Per la prima volta studiamo la telemedicina nella sanità privata. Iniziamo a conoscere il livello di maturità tecnica e organizzativa nella realizzazione di servizi privati. Esploriamo con metodo la propensione e la fiducia dei professionisti privati nell'attuazione della telemedicina condotta nel rispetto delle norme nazionali. Tutte conoscenze che dovremo sviluppare per poter promuovere il cambiamento in maniera condivisa».

Fiducia verso la telemedicina: un elemento fondamentale per un cambiamento condiviso

Sul fronte della fiducia riposta verso la telemedicina da parte degli operatori, si evidenzia un livello complessivamente "alto" o "medio-alto" che si attesta attorno al 40% nel caso delle direzioni generali e direzioni sanitarie, ma che crolla al 27% per chi è "sul campo", ovvero medici e professioni sanitarie.

Rimanendo sul tema della fiducia, le strutture hanno dichiarato di aver riscontrato nei propri pazienti "scarsa fiducia verso la telemedicina" (27% dei casi), rinforzato dal problema della "scarsa familiarità con le tecnologie informatiche" che le strutture hanno riscontrato nei propri pazienti (23%).

«Il Fasdac ha da subito approcciato il progetto con spirito di servizio nel mettere a disposizione dell'indagine la propria rete di strutture», ha dichiarato **Bernardino Petrucci**, vicepresidente del Fasdac. «I dati



Il videoconsulto medico specialistico, il servizio digitale per tutti gli assistiti del Fasdac

Attraverso un accordo con Welion, società del gruppo Generali specializzata in programmi di welfare integrato e servizi dedicati alla salute, da maggio di quest'anno il Fondo mette a disposizione MyClinic Fasdac, un'app sviluppata da Europ Assistance che consente di mettersi in contatto a distanza con medici esperti appartenenti a oltre 20 branche specialistiche. Una piattaforma che possiamo interpretare e utilizzare come una vera e propria convenzione con un ambulatorio medico accessibile su tutto il territorio. Così, nell'attuale modello assistenziale, il videoconsulto diventa una pratica diretta a "costo 0" per l'assistito, come accade per la prevenzione con la quale condivide la stessa finalità: promuovere la salute.

A chi si rivolge e come accedere all'app

Il servizio si rivolge a tutti gli assistiti, titolari e familiari aventi diritto, appartenenti a tutte le categorie: dirigenti in servizio, procuratori volontari, pensionati diretti e indiretti (i minorenni potranno accedere al videoconsulto tramite il titolare dell'iscrizione).

Per utilizzare il servizio sarà sufficiente registrarsi inserendo i propri dati su www.consultowelion.it/fasdac.html e ottenere un codice univoco personale che darà diritto ad accedere all'app MyClinic, oppure utilizzare la versione web accessibile dal proprio pc.

Tutte le istruzioni su www.fasdac.it/MyClinic-Fasdac

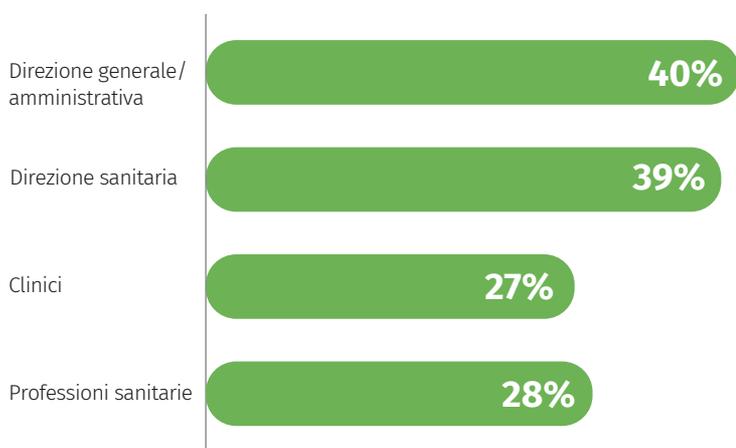
Per ricevere assistenza/informazioni, puoi contattare:

✉ myclinicfasdac@europassistance.it

☎ dall'Italia il numero verde gratuito 800.95.77.25

Il servizio è attivo dal lunedì al sabato, dalle 8 alle 21.

Fiducia degli operatori sanitari nella telemedicina



emersi vanno a beneficio di tutti gli attori, privati e pubblici, coinvolti nello sviluppo di questa nuova modalità di avvicinamento dei cittadini al bene salute».

Questi sono solo alcuni dei numerosi dati emersi dall'indagine dell'Osservatorio, che risultano essere nuovi e importanti anche in vista delle azioni da intraprendere a livello nazionale per facilitare il cambiamento e garantire la piena realizzazione degli obiettivi previsti dalla missione 6 del Pnrr. ■



I CAPELLI IN AUTUNNO: NON FACCIAMOLI CADERE COME FOGLIE

Come affrontare i primi freddi preservando la chioma sana e vitale

È certamente vero che in autunno si riscontra un aumento della caduta dei capelli, ma è parte di un ciclo naturale. I capelli seguono cicli di caduta e ricrescita che possono coincidere con le stagioni dell'anno, ecco perché questo fenomeno non è una rarità, né per gli uomini né per gli animali. Come sappiamo, il post-estate porta con sé stress e responsabilità, ma la perdita di capelli non dovrebbe destare particolare preoccupazione. Esistono trattamenti innovativi che prevedono l'impiego di fattori di crescita ottenuti dalle piastrine del sangue del paziente per rigenerare i tessuti e prevenire l'invecchiamento dei capelli. In questo processo, viene prelevato un campione di sangue autologo (dal paziente stesso) che viene trattato in un dispositivo all'avanza-

guardia e poi reiniettato nel derma per riattivare le unità follicolari e ottenere capelli resistenti e di qualità superiore.

Il freddo influisce sui capelli?

L'autunno non è solo il momento ideale per riparare i capelli dagli effetti dell'estate, ma anche per prepararli alle sfide climatiche invernali. Proprio come proteggiamo la pelle e il corpo dal freddo, i nostri capelli meritano la stessa attenzione. Il freddo tende a disidratare pelle e capelli, causando la perdita di vitalità. Ecco perché è fondamentale mantenere il cuoio capelluto sempre ben idratato. La mesoterapia è uno dei trattamenti più indicati per preservare la salute dei capelli perché nutre il cuoio capelluto con una combinazione di proteine, vi-

tamine, acido ialuronico e minerali, migliorando immediatamente la condizione dei capelli, promuovendone la rigenerazione e riducendone la caduta.

È consigliabile l'utilizzo di accessori?

Non bisogna dimenticare l'importanza di proteggere i capelli dai rigori dell'autunno. Indossare cappelli e berretti, sebbene non sia raccomandato per periodi prolungati, è una scelta saggia per mettersi al riparo dalle basse temperature. Quando si scelgono gli accessori per capelli, poi, è bene fare attenzione ai materiali: quelli in silicone o rivestiti in tessuto sono preferibili perché non danneggiano i capelli.

Come iniziare a prendersi cura dei capelli prima dell'inverno?

Per mantenere la salute dei capelli a lungo termine è bene adottare abitudini che li proteggano gradualmente. L'utilizzo di shampoo nutrienti è essenziale per una protezione quotidiana, grazie anche alla loro formulazione naturale (avena, aloe vera e alghe marine). Sostituire la spazzola tradizionale con una a base di setole naturali per massaggiare delicatamente il cuoio capelluto può essere un'ottima abitudine per favorire la circolazione. La tensione costante sui capelli, causata da elastici o spazzole aggressive, può provocare la caduta, favorendo la cosiddetta alopecia da trazione. Infine, asciugare i capelli mantenendo il phon a una distanza sicura dalla cute e utilizzando aria fredda, o comunque il livello più basso di calore, permette di evitare danni da temperature eccessive.



AUGUSTE RODIN E LOÏE FULLER: LA DANZA DELLA MODERNITÀ

Dove

Rodin e la Danza.

Mudec, Milano, fino al 10 marzo.

Parigi, 1900. La città è in fermento e si veste di nuovo in attesa dell'Esposizione universale che aprirà il 15 aprile; si attendono centinaia di migliaia di visitatori provenienti da tutto il mondo, grazie al potenziamento delle comunicazioni ferroviarie e marittime, si costruiscono stazioni, si scavano le linee della metropolitana e si predispongono i padiglioni espositivi perché si possano mostrare le nuove scoperte scientifiche, come l'elettricità e il cinematografo. È proprio in questa circostanza che il celebre scultore Auguste Rodin, sessantenne all'apice della fama e della carriera, decide di organizza-

re una retrospettiva personale e, per l'occasione, affitta uno spazio espositivo in Place de l'Alma. In breve, quello studio diviene una delle porte di ingresso al Novecento, un crocevia di artisti, assistenti e studenti, mercanti, fotografi, semplici curiosi e, addirittura, attori e danzatori, perché il caso vuole che esattamente di fronte allo studio di Rodin si trovi il "teatro museo" di Loïe Fuller, la prima performer della storia. Nata da una famiglia poverissima in Illinois, dopo qualche esperienza nel circo e nei teatri folkloristici dove aveva imparato l'arte dell'improvvisazione e dei movimenti rapidi, la Fuller si era trasferita a New York e nel 1892 era approdata a Parigi, scritturata dalle Folies-Bergère perché portasse sulla scena la sua celebre

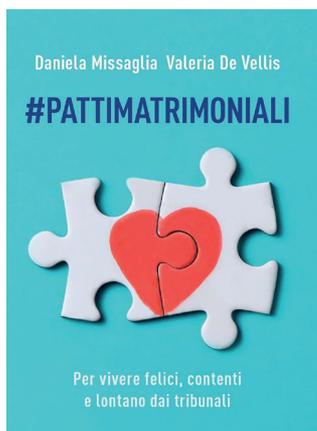
"danza serpentina", ovvero un modo del tutto nuovo di ballare, in cui, liberandosi dei rigidi costumi del balletto e dell'Accademia, avvolta in lunghissimi e morbidi strati di seta, sfruttava giochi di luce proiettati sui suoi veli dando vita a movimenti liberi e naturali.

E mentre Rodin mette in scena le figure della sua produzione artistica, quelle figure non finite e attraversate dalla vitalità dell'azione, la danzatrice inaugura un luogo di spettacoli, che è anche una galleria di opere che la raffigurano nei momenti salienti delle sue performance. La Fuller avvicina Rodin alla danza, lasciando che la spinta liberatoria del corpo e dei gesti di cui è portatrice penetri nel suo lavoro di scultore; ed è ancora lei a presentargli la sua giovane scoperta, la statunitense Isadora Duncan, che danzando a piedi nudi e indossando leggerissime tuniche riesce ad accordare magistralmente libertà di movimento ed espressività... esattamente ciò che da sempre andava cercando Rodin modellando le sue creature.

Mai prima di allora danza e scultura erano state così vicine, mai si erano sfiorate al punto da sconfiggere la forza di gravità, esprimendo le passioni dell'animo umano. Per Rodin la danza diventa una passione a cui dedicare gli ultimi anni della sua vita e decine di opere, forme di un amore che vola via ma di cui si può catturare almeno un istante.

CURIOSITÀ

Da sempre interessata alla scienza, Loïe Fuller collaborò con Thomas Edison nella sperimentazione del fluoroscopio (antenato della macchina per i raggi X), immergendosi in una vasca di sali fosforescenti, ma soprattutto fu legata da sincera amicizia ai coniugi Curie. Morì di cancro, probabilmente proprio per aver usato il radio come fonte di luminosità per le sue vesti di scena.



Quando l'amore finisce: meglio pensarci per tempo

I "patti prematrimoniali" sono una pratica spesso associata alle star d'oltreoceano. Le autrici, avvocate divorziste, offrono una panoramica su come funzionano tali accordi nel nostro Paese. Aneddoti, curiosità, faq e un modello di contratto. La lettura offre risposte a domande comuni su questo argomento e mette in evidenza l'importanza di essere preparati per affrontare la possibile fine di un matrimonio.

#Pattimatrimoniali, Daniela Missaglia, Valeria De Vellis, Sperling & Kupfer, pagg. 160, € 18,90.



Dal Big Bang ai giorni nostri

Un viaggio che parte dal Big Bang fino ai graffiti nelle grotte di Altamira e Lascaux, dalla nascita della scrittura all'avvento del cristianesimo, dal Rinascimento alle rivoluzioni scientifica e francese, dalla Prima guerra mondiale ai conflitti contemporanei, fino alle nuove frontiere della tecnologia e della ricerca. Una narrazione appassionante e concisa che ci permette di esplorare la straordinaria storia dell'umanità in modo emozionante.

Storia del mondo, Giordano Bruno Guerri, La Nave di Teseo, pagg. 432, € 20,90.

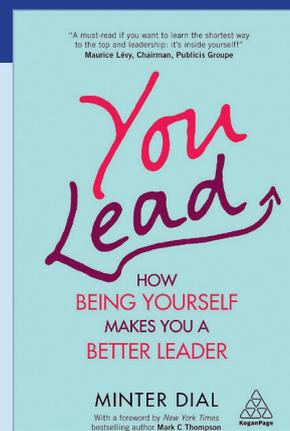


dall'ESTERO

Vuoi essere un leader? Sii te stesso

Un altro libro sulla leadership? Minter Dial mette in evidenza l'importanza dell'autenticità, anziché suggerire un cambiamento radicale di abitudini, personalità e metodi. Diventare un leader efficace non richiede una trasformazione completa, ma piuttosto la valorizzazione dei tratti unici di ciascuno. Accettare sé stessi, compresi i difetti, sembra essere il primo passo. Il saggio evidenzia quanto sia essenziale integrare la sfera personale con quella professionale, poiché trascorriamo una parte significativa della nostra vita al lavoro e la separazione rigida tra questi due ambiti è insostenibile e contrasta con l'approccio che ispira fiducia nei collaboratori. Per diventare un leader autentico è fondamentale allineare i propri valori personali con quelli professionali e comunicare in modo sincero. Questo non riguarda solo il cambiamento del lavoro per adattarlo alla vita, ma anche l'integrazione della vita nel lavoro. La leadership di successo implica la capacità di collegare queste due sfere in modo coerente. Dial riconosce che alcune organizzazioni potrebbero scoraggiare l'autenticità, il che presuppone un cambiamento strutturale. L'autenticità richiede anche una gestione efficace del tempo, un equilibrio tra mindfulness, salute, interazioni in persona, spazio per la creatività e pensiero strategico.

You lead, Minter Dial, pagg. 248, Kogan Page, £ 50.



UN LIBRO PER MANAGER DI PRIMA NOMINA

Ottenere i migliori risultati da un gruppo di persone che lavora in armonia, questo è il lavoro di un manager. In che modo si possono raggiungere questi risultati? Facile immaginare un manager impegnato in compiti di routine quotidiana, come fissare riunioni, guidare i propri collaboratori, aggiornare i vertici aziendali. Tutto questo però non basta, almeno secondo quanto ci racconta Julie Zhuo nel suo libro **Missione manager. Come sopravvivere alla promozione al primo ruolo manageriale e crescere fino a guidare grandi team** (ROI edizioni, 272 pagine).

Siamo abituati a leggere biografie di grandi manager di successo alla guida di multinazionali, ma sono rari i libri che parlano delle incertezze e degli errori che si commettono quando si passa di ruolo assumendo la responsabilità di un piccolo team. Un libro destinato quindi a manager inesperti, di prima nomina, così come inesperta era l'autrice quando è diventata manager del team di design di Facebook a soli venticinque anni. Da lei impariamo che un bravo manager deve saper agire principalmente su tre fronti: scopo, persone e processo.

Scopo: è l'obiettivo che il team deve raggiungere, il perché portare avanti una certa attività e non un'altra. Il team deve avere chiaro l'obiettivo da raggiungere, tutti devono comprendere e condividere questa visione.

Persone: il vostro team è composto dalle persone giuste? È motivato a svolgere al meglio il proprio lavoro? Il manager deve saper individuare pregi e difetti delle proprie persone e prendere le decisioni

giuste su chi fa che cosa nell'assegnazione degli obiettivi.

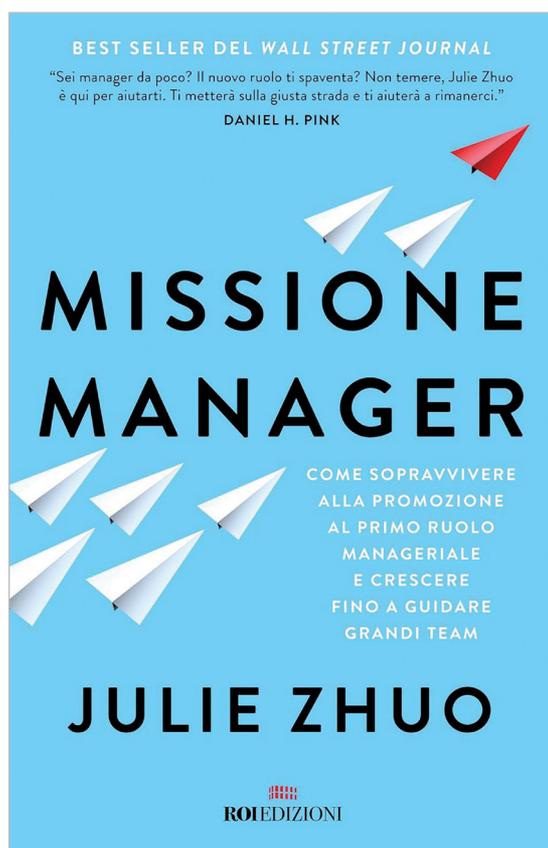
Processo: descrive come deve lavorare il vostro team. Il manager deve comunicare cosa si aspetta da ciascuno, definendo chi fa cosa e quando. È impossibile che il team possa coordinarsi da solo. È necessario dedicare tempo alle persone, assicuratevi che svolgano il proprio lavoro senza farlo al posto loro. Come manager dovrete evitare di fare tutto da soli, anche se siete i più bravi.

Julie Zhuo separa con rigore chirurgico quello che

è il lavoro del manager da quello che non è. Perché il suo è un lavoro distinto anche dalla figura del leader. Certo, un manager deve saper ispirare le proprie persone, ma un leader non è detto sia anche un bravo manager. Il leader individua un problema, se ne fa carico e motiva gli altri ad agire per risolverlo, dimostrando appunto leadership. La leadership, ci ricorda l'autrice, è una qualità, non è un lavoro. Questa è una distinzione fondamentale.

Così come, se avete sbagliato, dovete chiedere scusa. Anche se siete la persona più alta in grado e tutti guardano voi, chiedete scusa e ammettete di avere sbagliato.

In questo modo dimostrerete che nel mondo del lavoro possono esserci manager capaci, ma allo stesso tempo umili e gentili. Inoltre, nel gestire il vostro team ricordatevi che dirigere vuol dire interessarsi alle proprie persone, perché i grandi manager sono in grado di scoprire le caratteristiche di ogni individuo trasformando ogni "talento particolare di una persona in un risultato".



LA TUTELA CONTRATTUALE IN CASO DI INFORTUNIO

Sono un dirigente e opero presso una società di servizi. Ho recentemente subito un infortunio extra professionale, da cui è derivato il riconoscimento di un grado di invalidità permanente parziale. Vorrei sapere se sono previste tutele contrattuali al verificarsi di queste situazioni e a chi devo rivolgermi per poterne usufruire.

R.R. - Torino

Nel ccnl per i dirigenti del terziario, della distribuzione e dei servizi è contenuta una specifica tutela contrattuale sia per il caso di infortunio occorso durante lo svolgimento della propria attività lavorativa (infortunio professionale) sia durante la propria vita privata (infortunio extra-professionale).

Il riferimento è all'art. 18, comma 7, del ccnl, che testualmente recita:

"7. Il datore di lavoro deve stipulare, a proprio carico e nell'interesse del dirigente, una polizza contro gli infortuni sia professionali che extra-professionali, che assicuri:

- a) in aggiunta al normale trattamento di liquidazione, in caso di invalidità permanente causata da infortunio che non consenta la prosecuzione del lavoro, una somma pari a sei annualità della retribuzione di fatto;
- b) in caso di invalidità permanente parziale, causata da infortunio, una somma che, riferita all'importo del capitale assicurato di cui al punto a), sia proporzionale al grado di invalidità determinato in base alla tabella annessa al T.U. approvato con dpr 30 giugno 1965, n. 1124;
- c) in aggiunta al normale trattamento di liquidazione, in caso di morte causata da infortunio, una somma a favore degli aventi diritto, pari a cinque annualità della retribuzione di fatto".

Per garantire l'osservanza delle tutele stabilite dal ccnl in caso di infortunio professionale ed extra professionale, a seguito dell'impegno assunto nell'accordo del 16 giugno 2021, Confcommercio e Manageritalia hanno convenuto di inserire, all'interno della Convenzione Antonio Pastore, una garanzia assicurativa che rispondesse alle esigenze di cui al comma 7 dell'art. 18.

Trattandosi di una polizza collettiva, il premio risulta ridotto rispetto a quello delle polizze individuali acquistabili sul mercato ed è, conseguentemente, minore anche l'imposizione fiscale e contributiva per il dirigente, con riferimento alla parte di premio relativa alla copertura per l'infortunio extra-professionale (il premio per infortunio professionale è esente da imposizione fiscale e previdenziale).

La somma massima assicurata tramite la garanzia contrattuale Infortuni Pastore è calcolata su una retribuzione annua di fatto, stabilita convenzionalmente in 150.000 euro. Dal momento che il dettato contrattuale non prevede limiti di sorta, i datori di lavoro devono avere cura di attivare una copertura assicurativa integrativa a favore dei dirigenti le cui retribuzioni di fatto risultino più elevate rispetto al suddetto valore convenzionale, rivolgendosi alla compagnia assicuratrice che riterranno preferibile tra quelle presenti nel mercato.

Per usufruire della garanzia Infortuni Pastore, occorrerà denunciare tempestivamente il sinistro ad Assidir, telefonando al n. 02202031 o inviando un'email a sinistri@assidir.it. Analoga procedura dovrà essere adottata nei confronti della seconda compagnia assicuratrice, nel caso in cui la retribuzione di fatto superi i 150.000 euro annui.

Ricordiamo che è sempre possibile rivolgersi alla propria Associazione territoriale Manageritalia per eventuali necessità di assistenza.

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**



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



L'INNOVAZIONE SARÀ LA NOSTRA SALVEZZA

Siete fortunati a vivere in una transizione epocale che coinvolgerà tutti gli esseri umani con le proprie intelligenze. Sfortunatamente, la nostra comprensione scientifica della mente umana e del concetto di benessere e realizzazione è debole. Abbiamo la necessità di ripensare in modo radicale il nostro sistema educativo e le nostre ricerche scientifiche per focalizzarci con maggiore attenzione più sugli esseri umani che sul mondo fisico. I ricercatori dell'intelligenza artificiale studiano come fare apprendere le nostre intelligenze e conoscenze alle macchine per aiutarci a risolvere i problemi della nostra sopravvivenza.

UMBERTO GELATI
Manageritalia Lombardia

AFFRONTATE LA VITA PROFESSIONALE CON PASSIONE E SENZA PAURA

Ogni periodo storico richiede la propria generazione di professionisti. Voi siete esattamente il frutto di questo tempo e sarete capaci di arrivare ben preparati ad affrontare le nuove sfide del mondo del lavoro di domani. Studiate e selezionate con cura le prime esperienze lavorative, che devono essere per voi una reale base formativa. Appassionatevi al vostro lavoro, ma soprattutto non fatevi mai frenare dalla paura. Avete tutto ciò che serve per avere successo. Buona vita!

ALESSANDRA ORI
Manageritalia Emilia-Romagna

Vai su



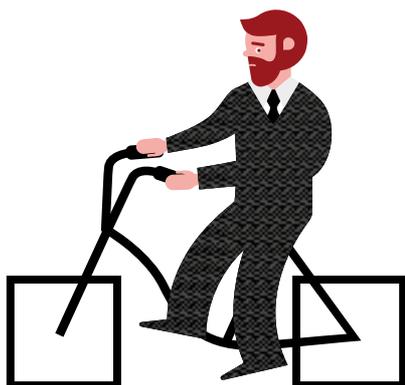
<https://bit.ly/messageforyoung>



<https://unpontesulfuturo.it>

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #98



02/ FUTURE CUSTOMER

04/ FUTURE FARMING

06/ FUTURE MOBILITY

IPSE DIXIT

ASCOLTA IL NUOVO
PODCAST CFMT

→ https://www.bit.ly/cfmt_ipsedixit

Caos geoeconomico Vado matto per il ricatto?

Tutti sanno che la geopolitica impatta sull'economia ma, forse, non tutti sanno che impatta (può impattare) pesantemente anche sulle "semplici" vite delle imprese e delle loro decisioni autonome, svincolate dalle beghe politiche internazionali. Noi imprese possiamo anche ragionare in termini di globalizzazione e dire "il mercato è il mondo intero", peccato che poi le ragioni della geopolitica e, a seguire, della geoeconomia, ci mettano il bastone fra le ruote. Soprattutto, per ovvie ragioni, di questi tempi di guerre vere ed economiche con nuove forme di ostruzionismo e ricatto. Il caso della Germania è emblematico. Come tutti sanno, la Cina è da

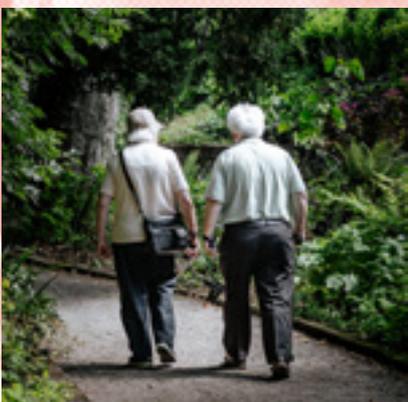
sette anni consecutivi il principale partner commerciale della Germania: nel 2022 le esportazioni e le importazioni tra i due paesi ammontavano a 299 miliardi di euro. Ora, le crescenti tensioni tra Bruxelles (guidata dagli Stati Uniti) e Pechino stanno rovinando questo rapporto. Siemens per esempio è sotto ricatto. Se non accetta il disaccoppiamento dalla Cina, eufemisticamente definito "de-risking", promosso da Usa e Ue, rischia di perdere l'accesso al credito, ai sussidi energetici e ai pacchetti di stimolo/salvataggio di cui potrebbe avere bisogno ora o in futuro. Il caso Siemens è paradigmatico: le aziende europee sono di fatto ostaggio dei diktat

geoeconomici degli Stati Uniti che vengono poi formalizzati dai funzionari della Ue e, in ultimo, dai singoli stati, ormai declassati a semplici filiali. In Germania, questo allentamento obbligatorio sta creando stress ad aziende come Siemens, Volkswagen e Basf. Morale: l'arte di maneggiare la geoeconomia – che poi altro non è che il dominio dello spazio economico da parte degli stati e delle imprese a loro affiliati o viceversa (forse più realistico, visto il potere di imprese come BlackRock o Vanguard, i cui asset in gestione sono, così a naso, inferiori solo al pil di Usa e Cina) – diventa cruciale per ogni impresa, anche di medie dimensioni.

—Future customer

Gallina vecchia fa buon brodo?

Il numero di pazienti affetti da demenza continuerà ad aumentare a causa dell'invecchiamento. Clienti che vanno affrontati con particolare cura. Non solo. È anche boom di soluzioni e tecnologie che corrono in aiuto degli anziani.



—Future demographics

Il cliente è un demente?

La demenza è in crescente aumento. Nella sola Germania nel 2021 erano 1,8 milioni e nel 2050 potrebbero essere 2,4 milioni, secondo le stime della Società tedesca per l'Alzheimer. Questo trend si osserva in tutti i paesi. Le aziende devono imparare a gestire i clienti "smemorati", quelli insomma con problemi cognitivi. Questo vale per tutti i settori: dai negozi alle palestre fino ad assicurazioni e servizi in generale. Alcuni esempi del *Financial Times* chiariscono bene il problema. Il cliente di un vivaio ha sempre pagato puntualmente le sue fatture per anni, ma improvvisamente l'anziano non le paga per settimane. Quando gli vengono chieste spiegazioni, trasferisce l'importo più volte. Il conto della carta di credito di un cliente estremamente parsimonioso mostra improvvisamente addebiti a quattro cifre da parte di un gioielliere online. Un cliente di un ristorante deve pagare 12 euro, consegna una banconota da 50 euro e dice "tenga pure il resto". Questi casi saranno sempre più frequenti in futuro e rappresentano una bella sfida per le aziende. Si tratta di riconoscere i primi segni della demenza agendo di conseguenza. Il personale di vendita e chi ha rapporti diretti con la clientela deve essere formato e preparato non solo sulla gestione, ma anche su aspetti legali connessi, per esempio, al risarcimento danni richiesto dai familiari.

—Future market

Age Tech in espansione

Le tecnologie per la terza età sono costantemente in aumento e rappresentano, inclusi i servizi, un mercato con prospettive crescenti. Ecco tre piccoli esempi su come si tenta d'innovare (forse migliorare) la vita quotidiana.

1. Occhiali con sottotitoli nella lente

Gli occhiali speciali di Nreal mostrano nelle lenti quali parole vengono pronunciate nell'ambiente circostante. Chi li indossa non deve fare altro che scaricare un'app sul proprio smartphone, che trascrive le parole pronunciate e invia i dati agli occhiali. Il servizio di riconoscimento vocale costa circa 49 dollari al mese, mentre gli occhiali corrispondenti, modello Air, sono disponibili negli Stati Uniti al prezzo di 380 dollari.



<https://xrai.glass/it/>

<https://www.xreal.com>

2. Sedia a rotelle per salire le scale

In realtà, i tre studenti svizzeri di ingegneria volevano solo costruire un robot in grado di salire le scale. Poi, come spesso accade, l'innovazione ha preso altre strade e il risultato è Bro, la prima sedia a rotelle, esteticamente simile a un Segway, in grado di salire e scendere le scale, alzarsi e abbassarsi a piacere (per esempio fra gli scaffali di un supermercato). Sono già state consegnate 100 sedie a rotelle high-tech e la domanda è enorme, nonostante il prezzo elevato di 36mila franchi svizzeri.



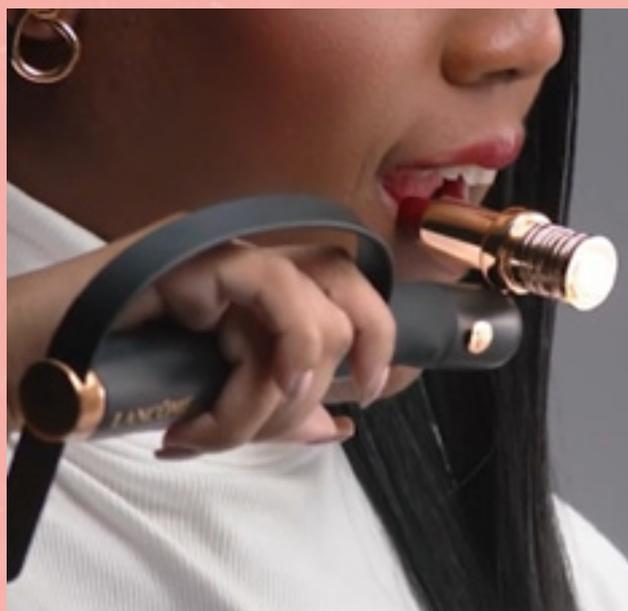
<https://www.scewo.com>

3. Mano artificiale con trucco

Il 10% di tutte le persone nel mondo ha un movimento limitato della mano, ad esempio, a causa dell'artrite o del morbo di Parkinson. Il produttore di cosmetici L'Oréal ha progettato, in collaborazione con l'azienda Liftware – che offre, fra l'altro, un portaposate elettronico che compensa i tremori – Hapta, il primo applicatore di trucco computerizzato portatile al mondo che si allinea automaticamente, in modo che la matita per le labbra sia sempre perfettamente inclinata. Per ora è solo un prototipo.



<https://www.liftware.com>



—Future farming

Dalla natura al laboratorio

SCARICA:
A multi-billion-dollar opportunity –
Repurposing agricultural support
to transform food systems



<https://tinyurl.com/2ytk29dc>

Pestilenza, guerra e carestia sono un classico trio del passato che si difende bene anche oggi. Domani, invece, tutto deve cambiare. L'economia agricola deve affrontare il suo futuro.

—Call for changers

Cambiare cosa?

Secondo Statista, milioni e milioni di persone sognano una vacanza in un agriturismo e la vita idilliaca rurale del passato con felici mucche munte a mano. Molto allettante, ma ha poco a che fare con il presente e certamente nulla con il futuro dell'agricoltura. Un numero sempre maggiore di aziende agricole sta già praticando la cosiddetta agricoltura intelligente, utilizzando sensori, tecnologia satellitare o droni e analisi dei dati per gestire i propri terreni in modo più efficiente. Certo, anche la cosiddetta agricoltura di precisione è insostenibile per l'ambiente con consumi eccessivi di acqua, erosione del suolo e perdita della biodiversità. Non va meglio per l'agricoltura biologica poiché "condannata" alla produzione di nicchia. Tutto sembra "cospirare" verso una rivoluzione post-agricola, dove l'agroalimentare si ritira dalla natura per approdare in laboratorio. Deep design e biotecnologia. Ma non tutti sono d'accordo. Sarà battaglia?





—Terreno di guerra La battaglia per il futuro

Come possiamo sfamare 8 miliardi di persone se il numero di terreni fertili si riduce? I pretendenti alla soluzione sono tre e altrettante sono le narrazioni retoriche in competizione. I primi, che poi sono gli ultimi in termini di “potere” e impatto, sono quelli dell’agricoltura rigenerativa (vedi il documentario *Kiss the ground* su Netflix). Gli altri due sono entrambi ben agguerriti e potenti. La prima soluzione si basa sull’agricoltura high-tech di precisione, sulla meccanizzazione radicale con la robotica e l’intelligenza artificiale. Nella seconda, gli agricoltori lasciano i campi alla natura e il nostro cibo prospera sinteticamente in laboratorio. Il che ci porta alle 5 tesi sul futuro dell’agricoltura.



—Agricoltura futura Le cinque tendenze

1. Il termine agricoltura è obsoleto

Perché restringe la nostra visuale. Oggi si parla, a buon diritto, di agricoltura urbana. Soluzioni indoor, o verticali, con serre multipiano, trasformano la città in un’area di coltivazione. Combinati con la tecnologia dei sensori, questi metodi promettono rese più elevate tutto l’anno e un minore impatto ambientale. Gli attori dell’economia agricola aumentano grazie alle startup AgriTech e Clean-food.

2. Crescono le metropoli “autarchiche”

Le tensioni geopolitiche mettono sempre più in crisi l’idea di globalizzazione. Non solo nell’industria, ma anche nell’alimentazione. Le città-stato, come Singapore, vogliono ora produrre da sé il 30% del cibo di cui hanno bisogno in futuro. Un nuovo km zero che punta all’autosufficienza e al risparmio di risorse.

3. L’agricoltura come economia circolare

Secondo un rapporto delle Nazioni Unite, i 570 miliardi di sussidi di cui beneficia ogni anno l’agricoltura a livello mondiale creano incentivi sbagliati. L’87% delle misure avrebbe conseguenze negative per la popolazione o l’ambiente. In futuro, clima e benessere pubblico diventeranno il parametro di riferimento per il sostegno pubblico, quindi i modelli di business agricoli devono essere ripensati in un contesto più ampio e sistemico.

4. Aumenta la competizione per i terreni coltivabili

Non solo agricoltura. Sempre più concorrenti entrano in scena. Alcuni si specializzano nei servizi pubblici, come la riumentificazione delle brughiere, mentre altri si dedicheranno al turismo o installeranno pannelli solari o turbine eoliche sui loro terreni per raccogliere proventi dallo scambio di emissioni. Molti si affideranno a un mix di usi e il volto dei nostri paesaggi cambierà. Non sempre in meglio.

5. In vitro è il nuovo biologico

Almeno come marketing e propaganda. La data di scadenza della vera carne si avvicina sempre di più. Tra qualche anno molti passeranno alla carne prodotta artificialmente. Per motivi etici (a parole) ed economici (nei fatti). Il business del cibo – sia vegetale che animale – diventa un affare per pochi (grandi).

—Future mobility Eppur si muove



<https://www.ecarxgroup.com>

<https://tinyurl.com/3fuep8eh>

<https://www.jiyue-auto.com>

Per molti esperti in Europa abbiamo già raggiunto il picco di vendita delle automobili, la cosiddetta Peak car. Ora, si tratta di guardare alle rivoluzioni che stravolgeranno la mobilità del futuro.

—Elettrico, digitale, autonomo

Tre rivoluzioni in una

L'industria automobilistica sta subendo uno sconvolgimento senza precedenti. Alcuni segnali e notizie dimostrano che si sta per entrare in una fase calda di competizione e innovazioni. Qualche highlight. Epic Games, creatore di Fortnite, ha recentemente annunciato una collaborazione con il fornitore automotive Ecarx (che fornisce tra gli altri Mercedes-Benz). I professionisti del gioco dovranno rendere più accattivante e divertente la grafica sullo schermo dell'auto. Il gruppo Stellantis (Fiat, Opel, Citroën) ha appena acquistato azioni di una miniera di rame per 155 milioni di dollari in Argentina. La materia prima è necessaria per le batterie delle auto elettriche. Giusto. Bisogna assicurarsi l'approvvigionamento, altrimenti si va fuori mercato. In molte zone della Norvegia ci sono più stazioni di ricarica che pompe di benzina (l'80% di tutte le nuove auto in Norvegia sono elettriche). Insomma, nei prossimi anni le case automobilistiche dovranno affrontare non solo rivoluzioni ma anche nuovi concorrenti.





—AAA cercasi idee Sperimentale Watson

Intanto, come al solito, si innova (si prova). Fra le cose curiose viste in giro, segnaliamo: Zeam – acronimo di Zero emission autonomous mobility – definito il primo traghetto commerciale al mondo a guida autonoma, nato dall’iniziativa della compagnia di navigazione norvegese Torghatten As. Il catamarano può trasportare 25 persone, è alimentato elettricamente ed è dotato di scanner laser che rileva gli ostacoli sull’acqua e, poi, lo showroom del produttore Jidu a Shanghai, la prima vera concessionaria di robo cars in perfetto stile minimalista alla Apple Store. Qui, i potenziali clienti descrivono i loro desideri, mentre quasi in tempo reale una simulazione del loro veicolo a guida autonoma appare su enormi schermi.



—Trasporti 2035 Il futuro secondo McKinsey

La società di consulenza McKinsey ha recentemente pubblicato un nuovo rapporto sul futuro della mobilità. Fra le previsioni più importanti, segnaliamo in pillole alcuni trend per il 2035: le alternative all’auto guadagnano terreno; le auto a guida autonoma si affermano prima del previsto; la micromobilità guadagna terreno; l’auto privata perde consenso; le app multimodali facilitano gli spostamenti; polarizzazione della mobilità tra aree urbane e rurali sono soluzioni differenti; le persone cambiano il loro comportamento in tema di mobilità; la regolamentazione accelera i cambiamenti.

SCARICA:
The future of mobility

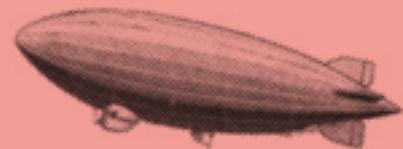


<https://tinyurl.com/z8he2xvs>



FUTURETECH

INVENZIONI & INNOVAZIONI



SARTI DEL FUTURO

“We are programmed just to do, anything you want us to, we are the robots”, cantavano i Kraftwerk nel 1978. Fare qualunque cosa, per esempio rilanciare con l'automazione sartoriale il Made in Italy. L'industria tessile sta affrontando una piccola rivoluzione: i robot stanno imparando a cucire e bene, pare. Finora i robot non avevano capacità motorie per adattarsi ai tessuti, ma le cose stanno per cambiare. La startup Sewbo di San Francisco ha sviluppato

un liquido che viene spruzzato sul tessuto che lo rende rigido. Questo significa che può essere lavorato dai robot. SoftWear Automation di Atlanta ha invece sviluppato robot in grado di cucire magliette senza additivi. Anche il colosso Siemens sta lavorando a soluzioni di automazione in un laboratorio speciale a San Francisco, in partnership con Levi's. Il trend? Nel 2027 saranno pronti per il mercato i primi robot in grado di competere con gli operatori umani.

➤ <https://www.sewbo.com>



CABINETHEALTH.COM

Punto di svolta per i medicinali in plastica monouso. Cabinet Health lancia un sistema di flaconi di vetro ricaricabili per oltre 150 farmaci comunemente prescritti.

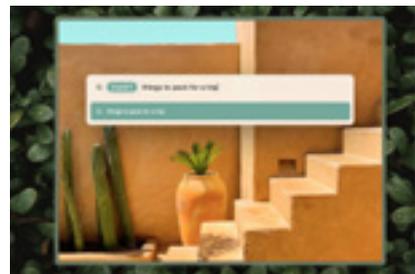
➤ <https://www.youtube.com/watch?v=WvK7rFu4t4>



LVMH.COM

Nel 2025 apre la Maison des Métiers d'Excellence di Lvmh. Un centro per l'artigianato che promuove la formazione e le competenze. Oltre il lusso.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=Xt0Eg3oe8U>



ARC.NET/MAX

The Browser Company lancia ARC Max, un nuovo browser che integra intelligenza artificiale nella sua esperienza utente con funzioni essenziali.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=ttylMKwle7c>



GLOBAL.HURTIGRUTEN.COM

Nel 2030 dovrebbe salpare Sea Zero, la nave da crociera più efficiente dal punto di vista energetico. Un concept design per navigare a emissioni zero.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=DZk-SgRi6L4>



WALLIEN.COM

Il marchio olandese Wallien ha sviluppato mute utilizzando neoprene privo di petrolio, gomma totalmente naturale e lycra riciclata. Per veri surfisti.

➤ <https://www.youtube.com/watch?v=XZp8XQDUN8A>



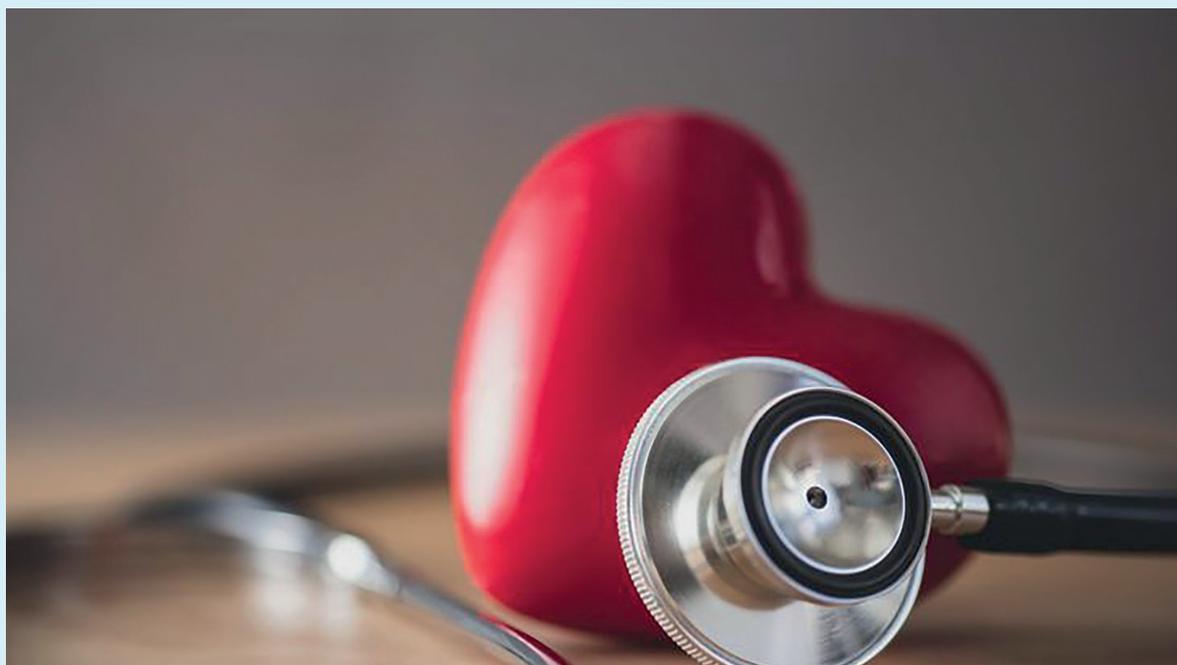
PIRTA.COM

Altroché aria condizionata che aumenta il riscaldamento globale. Pirta, la nuova vernice rinfrescante, raffredda passivamente gli edifici e riflette la luce solare.



ASSISTENZA A TUTTO TONDO

I piani sanitari della Cassa di assistenza sanitaria Carlo De Lellis per gli associati Manageritalia e i loro familiari



La Cassa sanitaria “Carlo De Lellis” è l’ente senza fini di lucro, iscritto all’Anagrafe dei fondi sanitari, costituito da Manageritalia nel 1998 per promuovere forme collettive di assistenza sanitaria integrativa e rispondere alle frequenti richieste delle aziende di trovare una forma di welfare sanitario per il proprio personale, integrativa o meno a quella contrattuale esistente.

Non solo, Cassa De Lellis mette i propri servizi a disposizione di tutto l’universo degli operatori e dei loro familiari, in quanto i beneficiari delle prestazioni della Cassa sono i lavoratori dipendenti,

parasubordinati in attività e loro familiari delle aziende associate, i pensionati, i lavoratori autonomi o liberi professionisti in attività e loro familiari e gli iscritti a una delle associazioni di categoria e loro familiari.

Per gli associati Manageritalia

Per soddisfare le esigenze dell’universo degli associati Manageritalia, Cassa De Lellis ha studiato insieme ad Assidir dei piani sanitari dedicati, denominati “#SempreinSalute”, che possono essere sinteticamente raggruppati per categorie di assistiti.

Per i **dirigenti e loro familiari** assistiti dal Fasdac, sono disponibili:

- il piano sanitario “#SempreinSalute - Integrativa Fasdac”, che fornisce servizi integrativi alle prestazioni fornite dal fondo sanitario contrattuale (Fasdac), ad adesione individuale e diretta;
- il piano sanitario “#SempreinSalute - Integrativa Fasdac - da piattaforma contrattuale” acquistabile esclusivamente tramite la Piattaforma di welfare contrattuale prevista dal ccnl dei dirigenti del terziario gestita da Cfmt. In questo caso, il contributo annuo per l’acquisto del piano gode della totale defiscalizzazione.

Per i **figli dei dirigenti** che, per raggiunti limiti di età, non sono più assistibili dal Fasdac è disponibile il piano sanitario “#SempreinSalute - Copertura completa”.

Per i **quadri** è presente a polizza “#SempreinSalute - Integrativa Quas”, che allarga le prestazioni del fondo sanitario contrattuale (Quas), alla quale possono accedere individualmente o collettivamente attraverso l’azienda. Per i quadri non assistiti dal Quas è possibile sottoscrivere il piano sanitario “#SempreinSalute - Copertura completa”.

Per gli **executive professional** è oggi disponibile la polizza di copertura sanitaria totale “#SempreinSalute - Copertura completa”, accessibile individualmente da parte dei singoli liberi professionisti.

Le forme di assistenza previste

Per fornire un’assistenza sanitaria adattabile alle esigenze dei singoli associati Manageritalia, sono previste due diverse formule dei suddetti piani, cui corrispondono differenti prestazioni:

- la “forma completa”, che offre assistenza per i ricoveri ospedalieri, l’alta diagnostica, le visite specialistiche, gli accertamenti diagnostici, le analisi di laboratorio, le lenti/occhiali, le protesi, il “pacchetto maternità”, le prestazioni fisioterapiche, le cure e gli interventi chirurgici odontoiatrici;
- la “forma completa, escluse le cure dentarie”, che prevede tutto quando incluso nel caso precedentemente descritto, con la sola esclusione delle cure odontoiatriche e ortodontiche.

Completezza e flessibilità

L’offerta “#SempreinSalute” per dirigenti, quadri, executive professional e le loro famiglie garantisce l’accesso a un pacchetto di welfare sanitario integrativo che può essere personalizzato in funzione delle proprie esigenze e delle eventuali coperture di tipo contrattuale, aziendale o individuale già attive.

Inoltre, grazie alla flessibilità di sottoscrizione, ogni pacchetto può garantire il miglior rapporto qualità/prezzo ed è modulabile sulla base delle proprie necessità e disponibilità. ■

INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI: CONTATTA ASSIDIR

- Vai al sito della Cassa De Lellis

 <https://www.cassadelellis.it/sempreinsalute.php>

- Compila il form presente sul sito

 https://www.cassadelellis.it/sempreinsalute_info.php

- Scrivi a  sempreinsalute@cassadelellis.it

- Telefona al numero verde

 Numero Verde Gratuito
800401345

per chiedere di essere contattato da uno specialista di Assidir.



LA PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO IN 7 MOSSE

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

La Piattaforma welfare dirigenti terziario è una grande opportunità per i dirigenti e le aziende. Lanciata in forma volontaria con gli accordi del 2021, da quest'anno prevede un'adesione obbligatoria con un credito welfare minimo da riconoscere ad ogni dirigente in attività negli anni 2024 e 2025, nella misura prevista dal ccnl (da 1.000 a 1.500 euro).

La nuova Piattaforma

Anche la Piattaforma cambia natura: creata e gestita da Cfmt, non prevede nessun costo aggiuntivo o con-

tratto specifico ed è affiancabile a piattaforme già previste dalle singole aziende.

Nelle pagine seguenti, un vademecum pratico in 7 punti per utilizzare al meglio questa opportunità.

Per maggiori informazioni:

✉ welfare@dirigenterziario.it

☎ 0282901045



1



OBIETTIVI E VANTAGGI

L'obiettivo è 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.

I vantaggi per aziende e dirigenti

AZIENDE

Contiene il costo del lavoro

Incrementa la produttività

Attrae nuovi talenti e riduce il turnover

Aumenta il benessere dei lavoratori

DIRIGENTI

Offre vantaggi fiscali

Rafforza la relazione con l'azienda

Migliora la qualità della vita

Personalizza il welfare contrattuale

2

7



UTILIZZO AZIENDA

Da **gennaio 2024**, l'azienda può entrare in piattaforma per:

- vedere i dirigenti e crediti presenti;
- scaricare il payroll;
- dialogare con il customer care per ogni esigenza.

START

5

6



UTILIZZO DIRIGENTE

Da **gennaio 2024**, il dirigente può entrare in Piattaforma per:

- informarsi sui servizi offerti (contenuto e modalità acquisto);
- scegliere la destinazione del credito welfare;
- dialogare con il customer care per ogni esigenza.

Se non si sceglie entro fine anno, il credito è riportato all'anno successivo e sommato a quello nuovo.



IL CREDITO WELFARE

- Ha un valore minimo e non è monetizzabile.
- Le aziende possono riconoscere un credito aggiuntivo spendibile nella Piattaforma contrattuale.
- Le aziende continuano o iniziano (le tante che non lo fanno) a offrire anche gli altri servizi di welfare aziendale (art. 51, comma 2, del Tuir) con uno dei provider presenti sul mercato.



DIRITTO AL CREDITO WELFARE E SPENDIBILITÀ

Il credito welfare spetta a tutti i dirigenti ed è:

- proporzionato in dodicesimi (con il 15 del mese come spartiacque in ingresso o uscita), rispetto ai mesi degli anni 2024 e 2025 nei quali si è in forza in azienda;
- dovuto in caso di contratto a tempo indeterminato, determinato o part-time;
- dovuto anche per i periodi di congedo o malattia, non per l'aspettativa non retribuita;
- azzerato al verificarsi della cessazione del rapporto di lavoro per l'importo non speso;
- riportato all'anno successivo per l'importo non speso nel 2024;
- destinato al Fondo Mario Negri, salve diverse disposizioni, per l'importo non speso alla fine del 2025.

3

RT

gennaio 2024

SERVIZI ACQUISTABILI

- Versamento al Fondo Mario Negri (massimo 5mila euro all'anno anche da altre piattaforme di welfare aziendale).
- Piano sanitario integrativo al Fasdac per il dirigente e i suoi familiari con la Cassa sanitaria Carlo De Lellis.
- Attivazione di pacchetti prevenzione per i familiari.
- Corsi di formazione per i familiari, anche non conviventi, tramite Cfmt.
- Altri in via di definizione.



ATTIVAZIONE PIATTAFORMA

- La Piattaforma sarà attiva **da gennaio 2024** sul sito di Cfmt.
- I crediti welfare saranno inseriti automaticamente in Piattaforma sulla base dei dirigenti in forza alle aziende dei rispettivi contratti (come da Suid, sportello unico iscrizione dirigenti).
- Le aziende dovranno pagare parte o tutto il credito welfare solo a fronte di una scelta da parte del dirigente di uno o più servizi.
- Dirigenti: accesso con user id e psw di Cfmt e/o quelle con le quali si accede già oggi agli altri Fondi contrattuali.
- Aziende: accesso user id e psw inviate da Cfmt e/o quelle con le quali si accede già oggi al Suid per iscrizione e cessazione dirigenti.

4

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

Gioco di squadra

Skill fondamentali dello spirito di squadra



ONLINE

29 novembre

La gestione dei conflitti

Mantenere un buon livello di armonia e cooperazione



ONLINE

13 e 20 dicembre

Leadership del cambiamento

Una leadership forte è la chiave per guidare lo sviluppo di un'organizzazione



ONLINE

18 dicembre

Personal Improvement

Punti di forza: riconoscerli ed espanderli

Identificare e puntare sui propri punti di forza



ONLINE

24 novembre

Ideare presentazioni efficaci

L'importanza di una presentazione



ONLINE

28 novembre

Networking attitude

Fare networking non è una dote innata



ONLINE

5 dicembre

Organizational Performance

Costruzione del piano strategico aziendale

Comprendere la funzione del piano strategico



ONLINE

23 novembre

ChatGPT

Come utilizzare al meglio l'intelligenza artificiale



ONLINE

12 dicembre

Come realizzare un business plan su Excel

Prevedere il futuro con un file dedicato



ONLINE

30 ottobre

Business Development

Negotiation gym

L'arte della negoziazione



ONLINE

22 novembre

B2B Social strategy

Fare business networking attraverso i social



ONLINE

4 dicembre

Email marketing automation

Strumento superato o ancora molto attuale?



ONLINE

11 dicembre

PER INFORMAZIONI:

www.cfmt.it

MILANO

info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA

info@cfmt.it, 06 5043053

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

SIMPOSI DIGITALI

I nuovi scenari dell'innovazione tecnologica mondiale

L'innovazione tecnologica mondiale sta cambiando tutti gli scenari economici, organizzativi e di business. Per far fronte a questo radicale cambiamento, Cfmt propone per il terzo anno consecutivo Simposi digitali, un ciclo di eventi interattivi volti ad analizzare e discutere i nuovi paradigmi in atto, fornendo ai dirigenti associati nuove prospettive per il futuro.

A parlare di queste tematiche ritroviamo **Francesca Chialà**, Ted speaker e business coach, e **Barbara Carfagna**, giornalista di punta della Rai. La metodologia applicata è quella del Simposio, in cui i partecipanti possono porre domande durante l'evento, per contestualizzare concretamente i temi e attivare uno scambio attivo di idee e riflessioni.

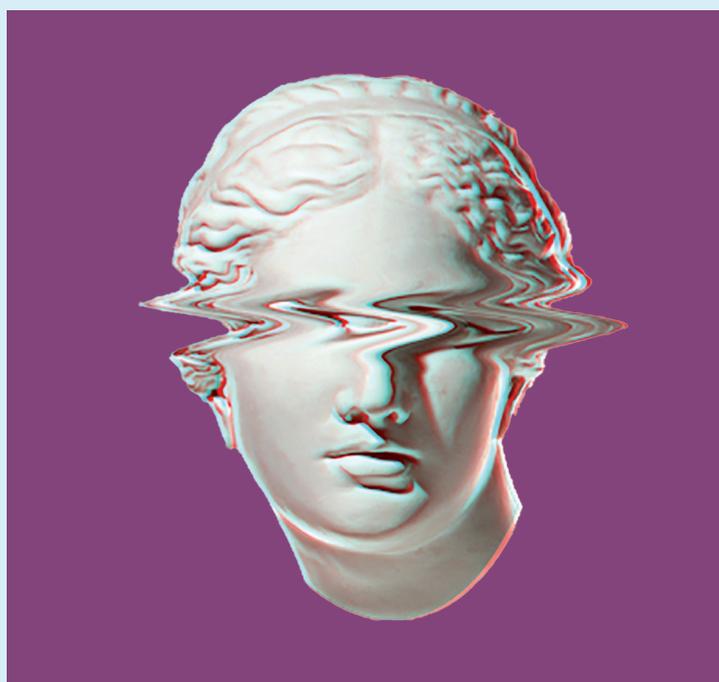
Gli eventi, che si tengono online, sono arricchiti dalle clip tratte da "Codice - La vita è digitale", il programma di cui Carfagna è autrice e conduttrice, arrivato quest'anno alla settima edizione.

I primi due appuntamenti del 2023 hanno riscosso un grande successo: i partecipanti seguono attivamente, intervenendo con domande e opinioni, a dimostrazione dell'interesse sempre maggiore dei manager rispetto alle tematiche affrontate.

Nel primo incontro si è parlato di intelligenza artificiale e agenti autonomi.

L'artificial economy ridisegnerà imprese e mercati, ma anche le strategie e i comportamenti e si vedrà l'arrivo di un'armata di agenti computazionali che immagina di (ri)organizzare in modo automatizzato il lavoro necessario a completare compiti molteplici e complessi.

Nel secondo appuntamento, invece, il focus si è spostato sui cambiamenti che le nuove tecnologie stanno apportando alle organizzazioni, al business e alla società. Il digitale genera nuovi mondi, ecosistemi e modelli organizzativi, rendendo necessaria una nuova educazione collettiva per riu-



scire a convivere con questo contesto innovativo. Il terzo e ultimo incontro, intitolato "Cobot: come i robot collaborativi cambieranno il mondo del lavoro", è in programma il 23 novembre. Si parlerà del nuovo ruolo che l'essere umano avrà all'interno del vasto mondo digitale, cercando di riflettere su come si svilupperà la collaborazione uomo-robot nei lavori del futuro.

Non perdere quest'ultimo grande appuntamento del ciclo di incontri "Simposi digitali" di Cfmt: resta al passo con il cambiamento del mondo digitale! ■

Simposi digitali

Cobot: come i robot collaborativi cambieranno il mondo del lavoro

Webinar



23 novembre

17-18:30



<https://bit.ly/SimposiDigitaliCFMT>

Hanno collaborato a questo numero

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

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

Maria Cristina Origlia è giornalista socioeconomica, con esperienza ultraventennale in cultura e innovazione manageriale. È presidente del Forum della Meritocrazia e per Cfmt ha ideato "Shake. Un'altra idea di futuro". (52)

Anna Chiara Olini, da sempre viaggiatrice, ha fatto del turismo la sua professione. Dopo la laurea con lode in economia del turismo ha iniziato la carriera nei reparti revenue management e marketing di catene alberghiere. Dal 2020 è analista del mercato turistico in Federalberghi. (8)

Carlos Portinha è chief clinical officer del Gruppo Insparya. (60)

da Manageritalia

Massimo Fiaschi, segretario generale. (48)

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (64)



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



FONDO ASSISTENZA
SANITARIA DIRIGENTI
AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA
MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI
FORMAZIONE MANAGEMENT
DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE
ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati,
Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

Concessionario pubblicità

Lapis srl

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

Grafica

The Graphic Forge sas

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

Stampa

Roto3 Industria Grafica srl

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

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

Associato all'USPI



Unione
stampa periodica italiana



Accertamenti
diffusione stampa

La diffusione di
novembre 2023 è di 42.983 copie



Bellinvia
Studio Dentistico



Da più di 45 anni

**a fianco del
tuo sorriso**

Da noi avrai il piacere di rilassarti: la paura sarà solo un brutto ricordo.

Implantologia:

per ricominciare ad amarti, riscoprendo la bellezza di mangiare e sorridere senza pensieri.

Ortodonzia trasparente:

elimina il "tabù" dell'apparecchio: vivi il trattamento serenamente.

Prevenzione e igiene orale:

per avere un sorriso sempre perfetto e curato.

Contattaci

📍 **Via Giotto 19,**
20145 - Milano

T **0248 005144**

M **studio@bellinvia.it**

www.bellinvia.it



Implantologia a carico immediato: tanti vantaggi per chi lavora e chi viaggia.



L'implantologia dentale a carico immediato non solo rimedia alla mancanza di uno o più denti, ma lo fa garantendo una serie di vantaggi rispetto alle altre tecniche.

È mini-invasiva, non prevede tagli o suture e offre tempi di recupero molto rapidi, senza influire sulla qualità della vita.

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

Scansiona il QR Code e scopri di più.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta con FASDAC.