DIRIGENTE

N. 12 DICEMBRE 2023

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

SPECIALE

TRASFORMAZIONE DEL LAVORO

INTERVISTA A SETH GODIN
Purché abbia senso

101ª ASSEMBLEA

PETIZIONE CIDA
Salviamo il ceto medio

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)

FINANZA ETICA.
AVANTI ANNI LUCE.

FINANZA ETICA SIGNIFICA LUNGIMIRANZA. DAI AI TUOI INVESTIMENTI LA PROSPETTIVA GIUSTA.

Per saperne di più: www.eticasgr.com

etica SGR
Investimenti responsabili

Comunicazione di marketing a cura di Etica SGR S.p.A., società di gestione del risparmio che propone esclusivamente fondi comuni di investimento sostenibili. È necessario che l'investitore concluda un'operazione d'investimento solo dopo averne compreso le caratteristiche complessive e il grado di esposizione ai relativi rischi, tramite un'attenta lettura del KID e del prospetto informativo dei singoli fondi, che – unitamente alle informazioni sugli aspetti relativi alla sostenibilità ai sensi del regolamento (UE) 2019/2088 – sono messi a disposizione sul sito www.eticasgr.com. I destinatari del presente messaggio si assumono piena ed assoluta responsabilità per l'utilizzo delle informazioni contenute nella presente comunicazione nonché per le scelte di investimento eventualmente effettuate sulla base della stessa, in quanto l'eventuale utilizzo come supporto di scelte d'investimento non è consentito ed è a completo rischio dell'investitore.

LAVORO: TUTTO CAMBIA?

a cura del
presidente Manageritalia

Quando un'innovazione diventa di massa mostra la sua reale capacità d'impatto, archiviando anni di visioni, previsioni, stime e suggestioni. Anche se da qualche tempo la tavola era apparecchiata, le intelligenze artificiali e il lavoro ibrido hanno reclamato il loro posto tra il 2020 e il 2023, assorbendo ora ogni sguardo e conversazione.

Viviamo una profonda e annunciata trasformazione del lavoro, c'è chi subisce i cambiamenti e chi li guida, chi propone nuovi utilizzi concreti e chi difende i vecchi "lavori", chi studia e fa pratica, chi cerca di regolare e chi prematuramente giudica. È evidente che i manager sono al centro di questo cambiamento, anche ora che l'onda è talmente alta da sembrare ingovernabile, capace di determinare da sola il proprio futuro.

Come ciascun cittadino – ma con una cruciale differenza d'impatto – il manager può decidere se subire, tentare di governare o interagire con le trasformazioni del lavoro. O anche fare le tre cose insieme: ad esempio, adattandosi all'evidenza di un lavoro che non è più rinchiuso nella gabbia del tempo e del luogo; identificando le leve sulle quali può agire, partendo dall'organizzazione, dalla centralità dei clienti, dal benessere delle persone, dall'impatto positivo sulla società; ma soprattutto non accontentandosi di una conoscenza superficiale, da semplice "consumatore" di informazioni e tecnologie, avviando invece una ricerca approfondita, sistematica e aperta agli stimoli.

Serve prima di tutto darsi uno scopo, un obiettivo che valga la pena perseguire e che possa far convergere l'azione di molti. Serve poi scegliere una via per raggiungerlo, anche sapendo che potrà essere necessario cambiarla, o comunque ridefinirla strada facendo. E occorre avere il coraggio di scegliere: in quel futuro immediato (1-5 anni) in cui le nostre azioni hanno maggiore impatto, nulla è più falso dell'affermazione "tutto cambia". Molto rimane: spesso abitudini e comportamenti si rivestono di nuove forme, pur restando intrinsecamente uguali nelle generazioni; con piccoli cambiamenti, con un'immagine diversa, i prodotti (e talvolta le tecnologie) possono guadagnare molti anni di vita ulteriore; alcuni lavori, da decenni candidati alla sparizione ("non ci saranno più idraulici!"), sfidano il tempo senza preoccuparsene. Tutto cambierà, certo, ma se invece che domani fosse tra un secolo? Capire cosa sta cambiando, con quale profondità e in quale orizzonte temporale è la sfida del nostro tempo ed è fondamentale per un manager contemporaneo.

Per Manageritalia è cruciale capire come essere al vostro fianco e come essere protagonisti nella società. Nella trasformazione dobbiamo rappresentare un ancoraggio solido, dare certezze nel welfare, strumenti concreti nella formazione, occasioni d'incontro e di scambio delle esperienze, mai come oggi necessari. Non possiamo cedere alla vaghezza, né inseguire l'onda delle mode tecnologiche. Insieme possiamo alimentare una grande intelligenza collettiva, l'esito più auspicabile dell'interazione tra intelligenze umane e artificiali. Molti saranno i passaggi difficili che richiedono coraggio. Il manager lo sa: non può permettersi di cedere alla paura.

Mario Mantovani
https://it.linkedin.com/in/mantovani
mario.mantovani@manageritalia.it

Impiantologia a carico immediato: 60 anni di innovazione italiana.

L'implantologia dentale a carico immediato sta conquistando tutto il mondo, ma non tutti sanno che è nata in Italia ben 60 anni fa. Significa che è sorpassata? Al contrario: vanta decenni di evoluzione, di successi, di casi trattati.

I Centri Implantologici Tramonte offrono una profonda esperienza nell'implantologia a carico immediato e uno staff altamente qualificato pronto a prendersi cura dei vostri denti.

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.

SOMMARIO N. 12/23

INIZIATIVE

56 Petizione Cida. Salviamo il ceto medio

58 Message for you(ng)!

DIRIGENTE è online su issuu

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

Primo piano

6 Cambiamo il lavoro

8 Trasformiamo il lavoro con i manager

10 Intervista a *Seth Godin* - Purché abbia senso

12 Come affrontare la tempesta perfetta

16 *Focus* - *Gabriele Belsito, Fabio Comba* - Una bussola per orientarci

18 Intervista a *Carl Benedikt Frey* - Dobbiamo avere paura dell'intelligenza artificiale o no?

22 Intervista a *Nicolò Andreula* - È inutile arrestare il cambiamento: adeguiamoci!

24 I manager e l'innovazione del lavoro

28 SOS: psicologi in azienda

32 Nasce Voci del lavoro nuovo

101ª Assemblea

34 Condivisione e confronto

38 Mantovani: andiamo avanti, insieme

42 Società, lavoro, welfare: una bussola per un mondo che cambia

44 Ricorsi dei nostri pensionati. A che punto siamo?

46 Strategia e azione

Assemblee territoriali

50 Un territorio ricco di storie positive

RUBRICHE

61 Osservatorio legislativo

63 Arte

64 Libri

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

Manageritalia

Contratto

75 Dirigenti agenzie marittime

76 Dirigenti aziende alberghiere

Assidir

78 Polizze dormienti

Cfmt

80 Corsi di formazione

81 Management Innovation Index

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

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

FASDAC Fondo assistenza sanitaria dirigenti aziende commerciali

Fondo di previdenza Mario Negri

CFMT Centro di formazione management del terziario

Associazione Antonio Pastore

CAMBIAMO IL LAVORO

Abbiamo una grande opportunità: quella di cambiare in meglio il lavoro. E protagonisti di questa trasformazione siamo noi manager.
Una trasformazione che cambi luoghi, modi, percorsi e dia sempre più senso e realizzazione al lavoro.
Ce lo chiedono le persone, che sono da sempre, ma oggi come non mai, il centro dell'agire di ogni impresa e organizzazione.
E chi se non i manager devono guidare questa trasformazione?

> ***Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serva e non giovi a un nobile scopo.***
>
> Adriano Olivetti

Questo il punto di partenza di un focus sulla trasformazione del lavoro. Abbiamo sentito alcuni personaggi che stanno influenzando i cambiamenti in atto con il loro pensiero, tra questi Seth Godin (scrittore e imprenditore) e Carl Benedikt Frey (professore di AI & Work alla Oxford University, dove ha anche diretto il programma Future of Work), abbiamo sentito manager e consulenti, abbiamo riassunto le tante iniziative che da anni Manageritalia e i suoi manager stanno portando avanti per fare informazione, cultura e passare davvero all'azione. Allora, buona lettura e buon lavoro.

TRASFORMIAMO IL LAVORO CON I MANAGER

La trasformazione del lavoro è una delle quattro aree d'azione emerse dall'ultimo Congresso Manageritalia; la stiamo affrontando sia nelle sue ricadute sui manager sia, con loro, per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro in generale

Che il lavoro stia cambiando non ci sono dubbi, ancor meno che gli attori primari di questo cambiamento siano e debbano essere i manager. Queste le premesse delle azioni sviluppate negli ultimi anni, prima e, soprattutto, dopo che il Congresso Manageritalia del 2019 ha individuato quattro aree d'azione: Trasformazione del mondo del lavoro, Conoscenza, Welfare e Sindacato a Km0. Tutte aree che accompagnano la trasformazione del lavoro e che, con il Sindacato a Km0, ci permettono di viverla in un rapporto ancora più stretto con i manager, andando nelle aziende per valorizzare il ccnl e la nostra azione a supporto delle sfide professionali; ma anche per ascoltare e capire con loro cosa e come sta cambiando il mondo del lavoro e come cambierà in futuro.
Questi i presupposti che fino ad oggi hanno guidato i diversi filoni d'azione a livello nazionale e sui territori con le Associazioni protagoniste.

Manageritalia in azione

In primo luogo, c'è un'attività di ascolto dei manager, sia con incontri ad hoc sia con varie indagini, che ci hanno permesso di cogliere passo dopo passo cosa sta e stava cambiando. Poi, un'azione di informazione e cultura che ha coinvolto direttamente i manager sul territorio, sviluppando incontri con politica, istituzioni e business community volti a condividere le linee guida per gestire attivamente le trasformazioni in atto. Un modo per valorizzare e dare forma e sostanza al ruolo dei manager a favore delle nostre comunità. Abbiamo inoltre partecipato alle più importanti manifestazioni dedicate, come il Festival del lavoro, la prima edizione del Festival del management e altri format che da anni trattano, affrontano e sviluppano il tema.
Entrano in questo filone anche gli interventi a livello istituzionale: abbiamo dialogato con il ministero del Lavoro e altre istituzioni locali, portando il nostro punto di vista su tematiche quali smart working, formazione, produttività e competitività. Azioni sfociate anche in finanziamenti per supportare i manager nelle fasi di transizio-

ne, a tutto favore di un rientro nelle aziende sul territorio e per aumentarne la loro capacità di stare sul mercato.

Puntare sui giovani

Altro filone importante è stato quello che ha riguardato i giovani con un Ponte sul futuro, il progetto volto a creare un ponte tra scuola e lavoro. Con l'iniziativa food4minds i manager tornano a scuola per orientare i giovani degli ultimi tre anni delle superiori, mentre con Vivi da manager si fanno affiancare nel quotidiano operare da laureandi/laureati, mostrando "sul campo" com'è il mondo del lavoro, oppure vanno in università a raccontare chi è e cosa fa oggi un manager.

La persona al centro

Insomma, la trasformazione è in atto e noi continueremo ad esserne protagonisti con e grazie ai nostri manager, per arrivare a un lavoro che sia davvero "smart" e raggiungere il risultato migliore per le persone, mettendole in sinergia con le nuove tecnologie, i nuovi modi e tempi di lavorare e i nuovi modelli organizzativi. Il nostro obiettivo è, e sarà sempre e comunque, mettere le persone al centro. E non ci sono dubbi che questo sia sostenibilità in tutti i sensi, nelle sue dimensioni sociali, economiche e ambientali.

PURCHÉ ABBIA SENSO

Il lavoro oggi è profondamente cambiato e le persone, più che mai, sono alla ricerca di un significato profondo, al di là delle mansioni. Il ruolo del manager va ripensato e adattato a questo nuovo approccio. Ne parliamo con Seth Godin, in libreria con *Il canto del significato* (Roi Edizioni), vero e proprio manifesto per i team e i loro leader per riprogettare il mondo del business.

Enrico Pedretti

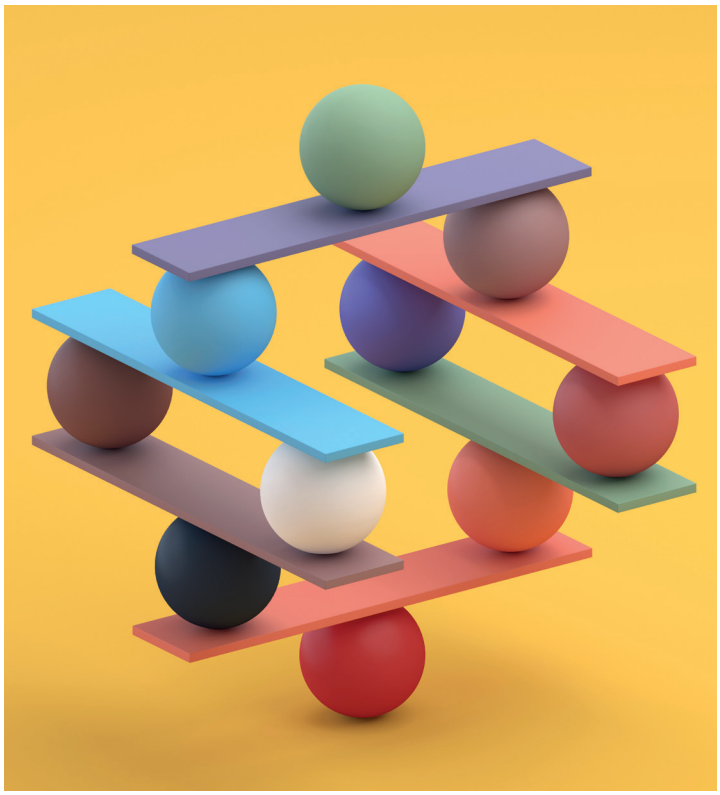
Nel suo ultimo libro, *Il canto del significato*, lei afferma che le persone vogliono significato: vogliono comprare prodotti, compiere lavori significativi e sentirsi parte di qualcosa di più grande. In generale, come impatta sul mondo del lavoro?

«Il lavoro si è trasformato. Si è passati dalla catena di montaggio alle videochiamate su Zoom, dalla riproduzione del lavoro di ieri (anche se più velocemente) al duro impegno nell'inventare il domani. Eppure, l'ombra dell'industrializzazione persiste: l'espressione "sudare sette camicie" ci ricorda una lunga tradizione di lavoro, stress, comando e controllo. Ora ogni persona ha accesso ai mezzi di produzione, abbiamo tutti un supercomputer nelle nostre tasche e, tra intelligenza artificiale e robot, la "fatica" sta cambiando profondamente. Se i tuoi collaboratori non sono emotivamente disponibili a portare il meglio al lavoro, otterrai solo il loro sudore, non la loro visione e connessione. Dunque, dobbiamo e vogliamo offrire significato».

Lei sostiene che dobbiamo unire le forze per costruire organizzazioni ricche di senso, che offrano strumenti e fiducia alle persone affinché queste possano dare il loro miglior contributo. Come devono essere queste organizzazioni?

«Ciascuno di noi ha avuto almeno un'esperienza ricca di senso. Magari in un contesto sociale, spirituale o familiare. Tutti comprendiamo cosa significhi mancare a qualcuno, svolgere un lavoro di cui siamo orgogliosi, affrontare una sfida e riuscirci. Nel mio libro non chiedo ai manager di essere indulgenti, di distribuire marshmallow e abbassare gli standard. Anzi, quando consideriamo i momenti della nostra vita che hanno fatto la differenza, di solito sono quelli in cui gli obiettivi e gli standard sono elevati. Sto esortando i manager a considerare l'opportunità di lavorare con esseri umani per creare di più, non di meno. Dobbiamo farlo con anima e cuore».

Qual è il ruolo dei manager per arrivare a costruire queste organizzazioni e dare realizzazione e senso al lavoro delle persone in azienda?



«È interessante notare che due parole utilizzate nel contesto lavorativo in Italia sono state prese in prestito dall'inglese: leader e manager. Il leader, il capo, potrebbe essere il capo dei capi, ma il significato effettivo della parola è qualcuno che si offre volontario per condurci verso il futuro. Richiede un ingaggio, persone che scelgono di seguirti. D'altra parte, il manager, il direttore, è qualcuno che utilizza potere e autorità per esercitare il controllo. I manager giocano un ruolo relativo fino a quando i leader (e un manager può scegliere di essere un leader) compaiono per ridefinire il lavoro e amplificare una cultura con il senso. Non possiamo ordinare alle persone di interessarsi, non possiamo ordinare loro di avere un significato. Quello che possiamo fare è creare le condizioni perché possano trovare ciò di cui hanno bisogno per diventare leader loro stesse».

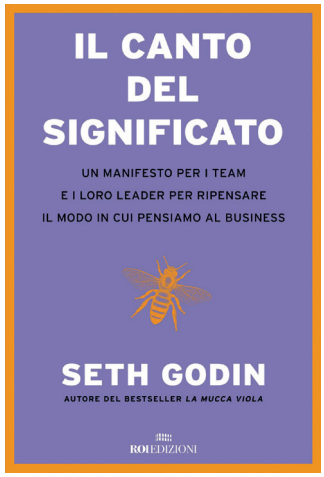
Come devono essere messi a sistema tecnologie, modelli e processi organizzativi per raggiungere questo scopo? E come devono supportare il lavoro delle persone?

«Enzo Ferrari era leggendario nel ridefinire e poi realizzare ciò che poteva essere una macchina da corsa. Ferrari era anche noto per il suo stile di leadership autocratico. Prendeva decisioni in modo indipendente e si aspettava che fossero seguite senza domande. Questo approccio era efficace nell'ambiente altamente strutturato ed esigente della produzione di automobili e auto da corsa. Ora, in ogni angolo di ogni settore, le regole stanno cambiando rapidamente. I cicli di produzione sono più brevi, le informazioni provengono da ogni parte ed essere semplicemente autocratici non risulta efficace. L'intelligenza collettiva è superiore a quella individuale e possiamo contare su strumenti per connetterci e comunicare».

Di fatto, siamo partiti da Taylor e dalle catene di montaggio, ma oggi dove dobbiamo arrivare?

«Creare un prodotto che soddisfi le specifiche, in modo rapido e ben fatto e a un costo equo è necessario per entrare nel mercato, ma non è affatto sufficiente. Una volta che hai capito come far funzionare i robot sulle linee di produzione, dovrai interagire con le persone intorno a te per scoprire il cambiamento che cerchi di apportare, per svolgere un lavoro che abbia significato, per persone sinceramente interessate a ciò che fanno».

Seth Godin è imprenditore e scrittore. Con i suoi contributi ha aiutato a cambiare radicalmente il modo di guardare al marketing. Tra i suoi numerosi libri, tutti bestseller, ricordiamo: *Questo è il marketing* e *La mucca viola. Farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*. Con *Il canto del significato*, Godin ci pone di fronte alla grande sfida di oggi: rimodulare i nostri valori, abbandonando le tradizionali misure di produttività, per rimettere al centro l'innovazione, la creatività e, soprattutto, gli esseri umani.



COME AFFRONTARE LA TEMPESTA PERFETTA

Le nostre organizzazioni devono prepararsi per fronteggiare le principali sfide nel mondo del lavoro. Un prontuario a uso e consumo dei manager

Edoardo Monopoli - chief executive officer OXYGY

"*The future is already here. But it's just not evenly distributed*": la citazione di William Gibson, pur legata al tema della fiction, è un buon punto di partenza se vogliamo interrogarci sui modelli organizzativi del futuro. Come sostiene il famoso scrittore statunitense, infatti, basta guardarsi intorno per cogliere già in alcune aziende di oggi le caratteristiche che diventeranno la norma nelle organizzazioni di domani. Il futuro è già in mezzo a noi, è solo inegualmente distribuito.

Sette mega-trend: organizzazioni, siete pronte?

L'effetto combinato delle seguenti sette tendenze globali sta esercitando una pressione senza precedenti sia sulle organizzazioni globali che sulle aziende a carattere più locale, fino a toccare le piccole e medie imprese:

a. Adozione del lavoro ibrido e superamento definitivo della presenza fisica richiesta per le attività non strettamente legate alla produzione. Nei contesti organizzativi caratterizzati dal lavoro ibrido, il tema è dove e quando lavorare.
b. *Great resignation and quiet quitting*. La domanda non è in questo caso dove e quando, ma perché e come lavorare. È venuta meno la disponibilità ad accettare qualunque compromesso nell'identificazione con i valori aziendali e nella relazione con il proprio capo diretto. Sono sempre di più coloro che scelgono di dimettersi o di limitare al minimo indispensabile il proprio contributo in un contesto organizzativo in cui non si riconoscono.
c. Impatto delle tecnologie innovative. Tutti parlano di IA, blockchain/web3 o di quantum computing, ma al di là della fascinazione tecnologica, stiamo ancora comprendendo il loro impatto sui processi, sulla go-

vernance e sulle competenze richieste alle aziende.

d. Crescente pressione regolatoria. Uso dei dati, marketing, supply chain, impiego delle tecnologie: non esiste un ambito aziendale o un settore che non sia fortemente normato e soggetto a crescenti adempimenti legati alla compliance.
e. Aspettative verso modelli di business sostenibili e circolari da parte delle istituzioni, consumatori, dipendenti e azionisti. Le aziende con modelli sostenibili sono meglio gestite da un management lungimirante e quindi attraggono maggiori investimenti.
f. Squilibrio del rapporto di domanda e offerta in determinati segmenti del mercato del lavoro. Le organizzazioni si contendono alcune professionalità chiave (ad esempio, di quanti "data scientist" si ha bisogno e quanti sono effettivamente disponibili?).
g. Volatilità geopolitica ed economica. I conflitti e la spirale inflazionistica mettono in crisi le supply chain di molte aziende e generano smarrimento.

Quattro sfide da cogliere per manager e aziende

Non si tratta solo di sopravvivere, ma di prosperare in un contesto così esigente e imprevedibile. I manager, veri "architetti sociali", devono perciò progettare le organizzazioni per rispondere a quattro domande chiave:

a. Come riesco a mantenere una motivazione profonda in azienda, così che tutti trovino il senso per assicurare un contributo fuori dall'ordinario?
b. Come riesco a combinare la focalizzazione sull'innovazione con quella sull'efficienza? Come innesco una spinta verso il nuovo e, al tempo stesso, come riduco i costi e gli sprechi? Come sviluppo nuovi modelli di business e operativi capaci di integrare al meglio le

esigenze dei clienti con quelle delle persone che ci lavorano, massimizzando produttività e competitività dell'azienda?

c. Come costruisco un'organizzazione che superi la centralità di burocrazia e regole, sostituendola con quella delle persone (Hamel e Zanini la definiscono *humanocracy*)? L'obiettivo è andare al di là di obbedienza ed esperienza e sviluppare competenze diffuse di iniziativa, creatività e coraggio.

d. Come rendo un'organizzazione resiliente a tutto tondo, con riferimento cioè ai processi, alla supply chain, ma, soprattutto, agli atteggiamenti dei dirigenti e del personale?

Saper affrontare e risolvere queste sfide non sarà più una scelta ma una necessità. Per riuscirci crediamo che le organizzazioni del futuro dovranno esprimere un livello di eccellenza in tre caratteristiche distintive. Le abbiamo battezzate "superpoteri" organizzativi.

I tre superpoteri delle organizzazioni del futuro

I tre superpoteri sono altrettanti criteri di progettazione dei modelli organizzativi del futuro. Le principali scelte alla base dell'organizzazione saranno infatti ispirate da tre fondamentali caratteristiche:

a. Il potere del purpose: la capacità di unire un ecosistema di dipendenti, clienti e fornitori intorno a una missione, un significato in cui tutti si riconoscano. Il purpose agisce da collante, abilitando una rete di relazioni di fiducia e rafforzando la volontà di percorrere insieme territori inesplorati.

b. Il potere della collaborazione e della diversità: stimolare integrazione, rimuovendo le barriere e i silos organizzativi. La diversità introdotta "by design" garantisce il superamento dei paradigmi aziendali e di settore e l'attenzione ai segnali deboli nel proprio contesto competitivo, generando innovazione.

c. Il potere dell'*ownership* diffusa e dell'agilità: un'organizzazione che spinga la delega reale al più elevato livello possibile, offrendo tangibili opportunità a tutte le risorse di agire in autonomia, incidere sui risultati dell'azienda e rimuovere la complessità inutile. L'investimento sulle competenze conduce a responsabilizzazione, coraggio e leadership diffusa.

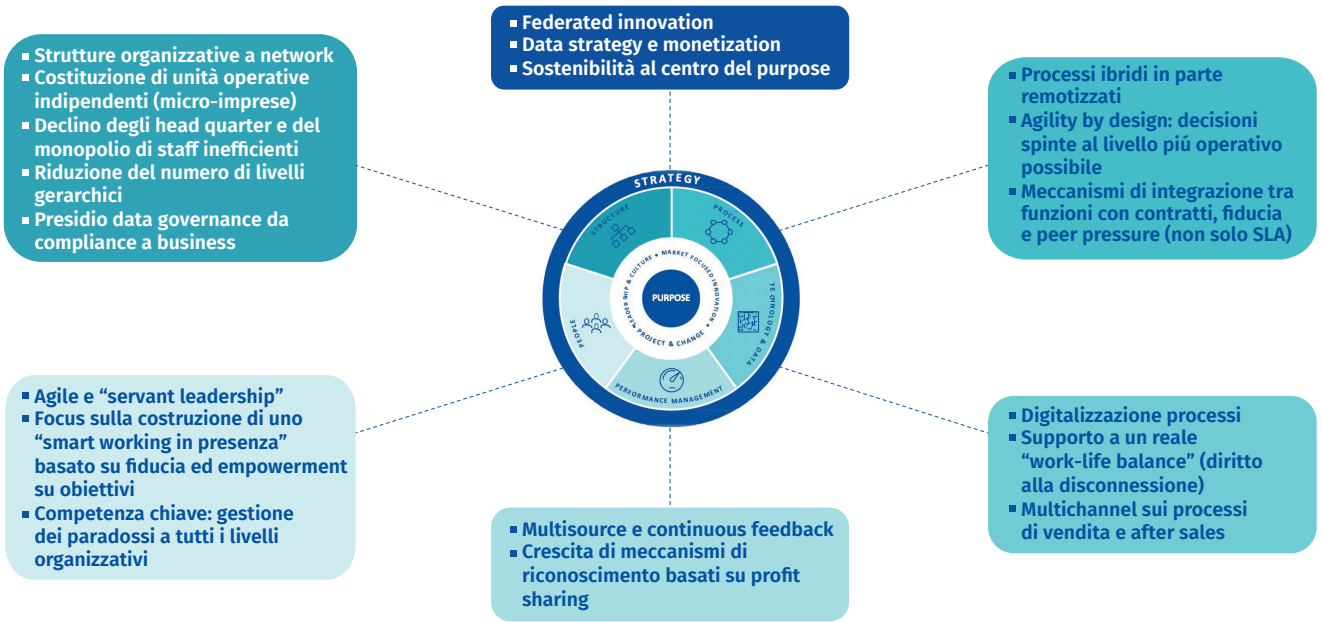
Le variabili dei modelli organizzativi del futuro

Riflettendo sulle organizzazioni del futuro, occorre non limitarsi alla struttura organizzativa ma considerare il sistema dei ruoli, i processi, le competenze e i profili delle risorse, i meccanismi di performance management, le tecnologie impiegate, lo stile di leadership e la cultura aziendale. Per dare forma al loro agire, le aziende saranno ispirate dai tre superpoteri organizzativi. Di seguito alcune variabili chiave dei modelli del futuro (vedi figura a fianco):

Strategia: le priorità strategiche delle aziende saranno sempre più legate all'acquisizione e monetizzazione dei dati o alla definizione di alleanze con altri attori del proprio ecosistema, per produrre insieme innovazione (da open innovation a federated innovation). La spinta verso la sostenibilità trasformerà gran parte dei modelli di business.

Struttura: cresceranno decentramento e responsabilizzazione, introducendo strutture organizzative a rete. Ove possibile, le unità organizzative o produttive verranno trasformate in micro-aziende, con la facoltà di individuare e realizzare innovazioni per migliorare la propria profittabilità. Gli staff e le funzioni centrali, se espressione di una burocrazia senza valore aggiunto, verranno messi in crisi

Alcune variabili chiave dei modelli organizzativi del futuro



e declineranno come dimensione e impatto. In generale, sarà ridotto il numero di livelli gerarchici, rafforzando la tendenza verso le organizzazioni piatte.

People: quale sarà lo stile di leadership che incarna i tre superpoteri? Il modello della servant leadership, basato sulla soddisfazione dei bisogni dei lavoratori, sul coinvolgimento, l'empatia, l'etica e la gentilezza, sarà finalmente dominante. Una delle principali competenze organizzative da diffondere sarà quella della gestione dei paradossi, trovando soluzioni creative a trade-off apparentemente irrisolvibili.

Performance management: la tendenza verso il decentramento organizzativo e il valore della collaborazione si tradurrà nella sostituzione dei sistemi di performance management tradizionali, con meccanismi di feedback continuo e provenienti da molteplici attori. La spinta verso le strutture a rete farà crescere la rilevanza di meccanismi di riconoscimento che stimolino l'assunzione di responsabilità imprenditoriale per migliorare i risultati e che determinino una parziale condivisione (anche a livelli operativi) dei profitti generati localmente.

Processi: verrà data priorità all'agilità, progettando processi che spingano la delega al livello più operativo possibile, compatibile con la remotizzazione delle attività. Collaborazione e imprenditorialità diffuse avranno bisogno di meccanismi di integrazione tra funzioni non legati alla mediazione del superiore o alle procedure, ma alla fiducia reciproca tra pari, fino alla stipula di veri e propri contratti fondati sull'impegno per il conseguimento di risultati comuni.

Tecnologia: le organizzazioni accelereranno la digitalizzazione dei processi e la diffusione di soluzioni digitali per il momento solo emergenti (ad esempio, IA, blockchain). Il tutto però sarà connotato dal consolidamento di leadership skill e modelli operativi adeguati a un uso responsabile e consapevole della tecnologia.

Le organizzazioni di oggi in diversi settori che si avvicinano al modello organizzativo presentato in questo articolo (ad esempio, Haier, Nucor, Southwest Airlines, Vinci) esprimono una performance ampiamente superiore alla concorrenza. Creare un ambiente organizzativo centrato sul purpose, sulla collaborazione e sulla responsabilizzazione diffusa non è perciò solo un imperativo etico, ma la via giusta per assicurare risultati economici sostenibili.

Bibliografia

Humanocracy: creating organizations as amazing as the people inside them, Gary Hamel, Michele Zanini, HBR Press 2020.

UNA BUSSOLA PER ORIENTARCI

Cosa guida il cambiamento organizzativo? Quali i must da mettere in campo? Il punto di vista degli hr manager sulla trasformazione del lavoro in atto con alcune utili linee guida.

Roberta Roncelli

Gabriele Belsito, chief hr officer Eataly.

Come e cosa sta cambiando di più oggi nell'organizzazione aziendale?

<Belsito> «Molte aziende stanno puntando sull'innovazione tecnologica per ottimizzare i processi, migliorare la comunicazione interna ed esterna e favorire la flessibilità del lavoro, in alcuni business anche con soluzioni di lavoro remoto. I dati rivestiranno un ruolo fondamentale in futuro e, crescendo, la loro importanza aumenterà l'attenzione alla tutela degli stessi. Maggiore attenzione anche alla sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa, con molte organizzazioni che cercano di integrare pratiche più sostenibili nei loro modelli operativi: gli Esg, da *nice to have*, saranno presto una necessità per tutte le organizzazioni».

<Comba> «L'accelerazione dei processi di digitalizzazione sta cambiando rapidamente le dinamiche aziendali, con un forte impatto su processi operativi, modelli di lavoro ed employee experience. La flessibilità, l'innovazione e la velocità di adattamento sono ormai cruciali per affrontare le sfide e sfruttare le opportunità emergenti nel contesto aziendale attuale. Inoltre, le nuove generazioni stanno introducendo ulteriori elementi di discontinuità: le loro aspettative cambiano a favore di una maggiore flessibilità e work-life integration e si ricerca fortemente un'employee experience dinamica, personalizzata e purpose-driven».

Cosa guida il cambiamento: i modelli di business, la produttività e/o il benessere organizzativo? E come si mette in sinergia il tutto?

<Belsito> «Il cambiamento è spesso guidato da una combinazione di fattori, tra cui l'evoluzione del business per rimanere competitivi, il miglioramento della produttività e l'attenzione crescente al benessere organizzativo. È ormai chiaro che a un miglior benessere organizzativo corrispondono migliori risultati aziendali».

<Comba> Il cambiamento è spesso guidato proprio da una combinazione dei tre driver citati. Kpmg, con Great place to work, ha realizzato recentemente due ricerche che dimostrano la correlazione diretta tra people experience e customer experience: la cura delle persone all'interno di un'organizzazione si riflette in maniera diretta nella cura che queste persone hanno nei confronti dei clienti».

Quali sono i must da mettere in campo?

<Belsito> «Non è facile coniugare questi aspetti, che ogni tanto appaiono in contraddizione tra di loro, ma lo sforzo è quello di una gestione olistica che da una parte migliori l'efficienza e la flessibilità, dall'altra promuova un ambiente per favorire il benessere delle persone e sviluppare modelli di business sostenibili che rispecchino valori etici e sociali, il tutto attraverso una comunicazione trasparente e la partecipazione attiva».

Fabio Comba,
hr director Kpmg
Business Services.

<Comba> «Per mettere in sinergia questi elementi è fondamentale che le organizzazioni adottino un approccio integrato/sistemico che faccia leva su: nuovi paradigmi di leadership basati su innovazione, adattabilità al cambiamento e intelligenza emotiva e sociale; ambienti e spazi di lavoro adeguati alle nuove necessità, che rendano l'ufficio più accattivante e luogo di incontro e knowledge sharing tra le persone; tecnologie avanzate che abilitino modelli di business più agili».

E come cambia il ruolo dell'hr?

<Belsito> «L'hr diventa un partner strategico che favorisce la gestione del cambiamento, sviluppa politiche per il benessere e la crescita professionale, promuove la diversità e l'inclusione. In un periodo di crescente difficoltà di relazioni, in cui la tecnologia può molto ma non riesce a gestire la complessità delle relazioni tra umani, l'hr diventa sempre di più un responsabile delle relazioni umane all'interno dell'organizzazione, ruolo che solo un umano al momento può gestire».

<Comba> «Sono tre le priorità strategiche dei prossimi anni per l'hr. La prima è facilitare i processi di cambiamento, lavorando a stretto contatto con la leadership aziendale per garantire coerenza con gli obiettivi di business. Abbiamo parlato prima dei tre driver del cambiamento: l'hr ha quella visione sistemica che consente di integrare tutti gli elementi in gioco, con un occhio di riguardo alla sostenibilità a lungo termine. La seconda è promuovere apprendimento e sviluppo continuo, disegnando percorsi di coaching e formazione trasversale. Infine, digitalizzare i processi hr, per semplificarne e migliorarne l'efficienza, garantendo anche raccolta e disponibilità di informazioni e dati a supporto di valutazioni strategiche».

E quello dei manager?

<Belsito> «I manager sono i veri catalizzatori del cambiamento, i primi punti di riferimento dei propri collaboratori. Le competenze soft, come la capacità di adattarsi e anticipare i cambiamenti, di comunicare in modo chiaro e motivare le persone, diventano sempre più importanti. La collaborazione stretta tra hr e manager è cruciale per il successo della trasformazione organizzativa».

<Comba> «I manager sono i principali alleati dell'hr, sono degli ambassador importantissimi. Anche il loro ruolo sta attraversando notevoli difficoltà in risposta alle sfide e alle opportunità delle organizzazioni. Occorre quindi fornire loro tutti gli strumenti per navigare l'incertezza e sviluppare competenze people-oriented. È fondamentale che siano orientati al benessere e agiscano per i loro team come propulsori di motivazione, engagement e innovazione, ispirando le persone a raggiungere l'eccellenza in un ambiente aziendale in continua evoluzione».

DOBBIAMO AVERE PAURA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE O NO?

Silvia Zanella
manager, autrice e direttrice della collana FrancoAngeli "Voci del lavoro nuovo"

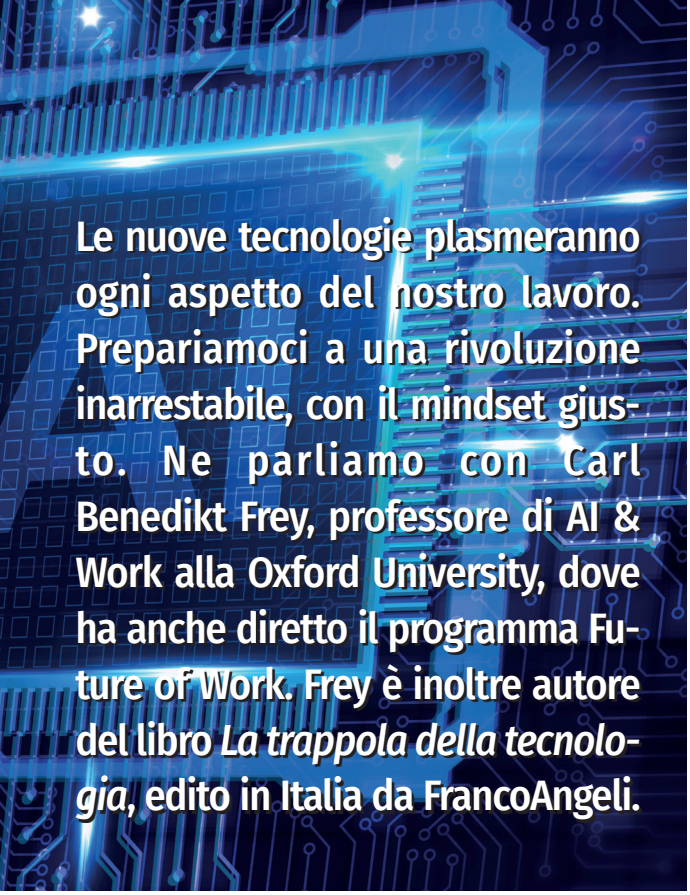
Il lavoro è il vissuto di profonde trasformazioni, pensiamo a quella della prima rivoluzione industriale, con l'avvio di fabbriche e catene di montaggio. Quella in atto oggi è una delle tante o ha qualcosa di diverso e nuovo?

«L'intelligenza artificiale è ciò che gli economisti chiamano una tecnologia multiuso. Come il motore a vapore, l'elettricità e i computer, può essere utilizzata per diversi scopi, quindi è una delle poche trasformazioni di tale importanza. Credo che il parallelismo più calzante sia con l'elettricità, che non ha solo trasformato il modo in cui lavoriamo, ma anche come viviamo, coinvolgendo le nostre case. Se pensiamo agli elettrodomestici per la cucina, tutti, dal frigorifero al tostapane, non esistevano nel 1900. E come l'elettricità e i computer, l'IA, con ogni probabilità, trasformerà anche come approcciamo la scienza. È in questo settore che si vedranno i maggiori vantaggi in termini di produttività. Ad esempio, dal Rinascimento ad oggi, se avessimo semplicemente automatizzato il lavoro che si svolgeva a quel tempo, non saremmo poi tanto più ricchi oggi. Avremmo semplicemente meno lavoratori nel settore agricolo. Oggi siamo molto più ricchi poiché abbiamo utilizzato la scienza per sviluppare nuove tecnologie quali gli antibiotici, i vaccini, le automobili e gli aeroplani. E l'IA è verosimilmente la metodologia di invenzione che potrebbe dare una grande spinta alle scoperte».

Carl Benedikt Frey, professore di AI & Work alla Oxford University.

Qual è, oggi e in ottica futura, il ruolo delle tecnologie quando parliamo di lavoro e del lavoro che vede al centro le persone?

«Dieci anni fa partecipai alla stesura di un articolo accademico nel quale si stimava che circa il 47% dei lavori svolti negli Usa potesse essere, in teoria, automatizzato, dal momento che l'IA e la robotica mobile aumentavano la varietà di azioni che i computer possono com-



Le nuove tecnologie plasmeranno ogni aspetto del nostro lavoro. Prepariamoci a una rivoluzione inarrestabile, con il mindset giusto. Ne parliamo con Carl Benedikt Frey, professore di AI & Work alla Oxford University, dove ha anche diretto il programma Future of Work. Frey è inoltre autore del libro *La trappola della tecnologia*, edito in Italia da FrancoAngeli.

piere. Le nostre stime erano basate sulla premessa che mentre i computer probabilmente saranno in grado di svolgere la maggior parte dei compiti, gli umani continueranno ad avere il vantaggio competitivo in tre ambiti principali: creatività, interazioni sociali complesse e interazione con ambienti non strutturati (ad esempio, la propria casa). Tuttavia, è importante riconoscere che, in questi ambiti, c'è stato un significativo progresso, grazie ai Large language model (LLM), come GPT4, in grado di produrre risposte di testo simili a quelle umane su un'ampia varietà di richieste».

Fino a che punto?

«Nell'era dell'IA generativa, una macchina potrebbe persino scrivere per te delle lettere d'amore. Tuttavia, se GPT4 scrive lettere d'amore per te, i tuoi appuntamenti dal vivo diventano ancora più importanti. Il punto è che dal momento in cui le interazioni sociali virtuali sono sempre più supportate dagli algoritmi, la migliore qualità dell'interazione in persona, che nessuna macchina può riprodurre, diventerà ancora migliore. Inoltre, l'IA può scrivere una lettera nello stile di Shakespeare solo perché le opere di Shakespeare esistono già e su di esse viene impostata l'intelligenza artificiale. L'IA dà generalmente buoni risultati quando si tratta di compiti che hanno informazioni e obiettivi chiari, come, ad esempio, massimizzare il punteggio in un videogioco o creare un testo con un linguaggio quasi shakespeariano. Ma se si desidera creare qualcosa di completamente nuovo, piuttosto che riformulare idee esistenti, per cosa si dovrebbe ottimizzare? È nella risposta alla domanda sul vero obiettivo che risiede la creatività umana».

Più e nuove tecnologie vogliono dire meno lavoro o un lavoro diverso per l'uomo? E come?

«Come abbiamo osservato nel nostro articolo accademico del 2013, ci sono molti lavori che possono essere automatizzati, ma l'IA generativa – sottosettore del settore più ampio dell'IA – non è ancora una tecnologia automatizzata. Necessita delle istruzioni dell'essere umano, che deve inoltre selezionare, verificare ed editare il risultato. Inoltre, crea un contenuto che rispecchia la qualità dei dati esplicativi forniti: se metti dati pessimi, avrai un risultato pessimo. E questi algoritmi richiedono di inserire una considerevole mole di dati quali, ad esempio, segmenti molto ampi estratti da internet, invece di insiemi di informazioni più piccoli e specifici sviluppati da esperti. Di conseguenza, gli LLM sono predisposti a creare un testo che sia allineato a contenuti nella media, piuttosto che a contenuti straordinari estratti da internet. Se le informazioni inserite sono di qualità mediocre, tale sarà anche il risultato».

Quindi, cosa implica tutto ciò per il futuro dell'occupazione?

«Per prima cosa, l'IA di ultima generazione necessiterà comunque dell'intervento dell'uomo. Inoltre, i lavoratori meno qualificati si preparano a guadagnarci in modo sproporzionato poiché possono ora generare del contenuto in linea con uno standard "nella media". Ad esempio, una recente ricerca mostra che gli assistenti all'IA aumentano la produttività del 14% automatizzando compiti di routine e offrendo supporto agli agenti in carne e ossa: sono i nuovi lavoratori, e quelli poco qualificati, che guadagnano di più in termini di produttività. Questo mette alla prova la consolidata credenza che l'automazione porti prima di tutto benefici ai lavoratori più qualificati. Mette in evidenza come la tecnologia possa rendere più accessibili a più

persone alcune industrie: il settore legale, quelli dell'istruzione, dell'informazione e dell'intrattenimento».

Quali sfide e nodi da sciogliere?

«Tutto ciò implica anche una maggiore concorrenza e, potenzialmente, minori guadagni per coloro che già lavorano in questi campi. Pensiamo a Uber e al suo impatto sui taxi. Con la tecnologia GPS, un'ottima conoscenza della viabilità locale è diventata meno essenziale per i tassisti. Con la crescita di Uber negli Usa anche gli autisti con una conoscenza minima della viabilità locale hanno potuto quindi lavorare con successo, generando concorrenza maggiore e guadagni inferiori per gli autisti con esperienza. Lo studio che abbiamo svolto con Thor Berger e Chinchih Chen di Oxford ha dimostrato che quando Uber approdava in una nuova città i guadagni orari degli autisti diminuivano del 10%, ma aumentava l'occupazione. L'effetto generale dell'IA generativa sui salari dipenderà maggiormente dalla crescita del consumo dei contenuti, a sua volta dovuta al fatto che l'IA rende la creazione di questi ultimi più economica. Questa considerazione è simile al chiedersi quanto di più una persona utilizzerebbe Netflix se il suo contenuto fosse più economico e di maggiore qualità. La risposta probabile è: non molto di più, considerato il fatto che il tempo è una risorsa limitata».

L'industrializzazione ha portato al centro del mondo del lavoro la fabbrica, lo sviluppo del terziario ci ha aggiunto l'ufficio... sono e saranno ancora questi i cardini del lavoro futuro? O anche qui cambieremo?

«L'occupazione nelle fabbriche è in declino da decenni ormai, sta accadendo persino in Cina, sia come quota dell'occupazione totale che in termini assoluti. Mi aspetto che questa tendenza proseguirà con il miglioramento e la maggiore economicità dei robot. D'altra parte, mi aspetto una crescita dei lavori d'ufficio, ma anche una loro trasformazione. Il lavoro di back office sarà automatizzato, mentre quello a contatto diretto con il cliente diventerà sempre più importante. Come detto in precedenza, le interazioni di persona acquisiranno più importanza poiché ChatGPT dà la possibilità di automatizzare più attività virtuali, incoraggiando più persone a venire in ufficio e a viaggiare per incontrare i propri clienti».

L'organizzazione aziendale e quella del lavoro in generale come cambieranno?

«La storia ci insegna che quando vengono introdotte nuove tecnologie le aziende decentralizzate migliorano le loro performance. Per questo motivo, l'America ha raccolto i benefici della rivoluzione introdotta dal computer molto più di quanto non abbiano fatto le industrie europee. Quando una tecnologia è nuova e non la si conosce bene si deve concedere maggiore autonomia agli ingegneri e ai manager più preparati per innovare ed esplorare».

Quale è il ruolo dei manager e del management nel lavoro del futuro e per avvicinarci ad esso?

«In futuro, l'IA generativa sarà come un nuovo collega, o più di uno. I manager avranno a loro disposizione maggiore assistenza virtuale per una varietà di compiti. Significa che potranno lavorare a più progetti contemporaneamente e che avranno bisogno di saper gestire questa crescente complessità. Il ruolo del manager diventerà sempre più simile a un coach. Un'abilità particolarmente importante sarà il saper motivare le persone a migliorare. Ciò necessita la capacità di comunicare di persona e non potrà essere sostituita dall'IA».

Quale è il ruolo della formazione, ma ancor più delle competenze nel lavoro del futuro?

«La buona notizia è che con l'IA generativa tutti avranno il loro tutor personale che li assisterà nell'apprendimento di nuove abilità. Questo tutor sarà anche in grado di rispondere in modo personalizzato. Se ti piacciono il calcio o la moda, ad esempio, utilizzerà esempi ad essi collegati durante l'apprendimento. La vera sfida sarà quella di incoraggiare i lavoratori ad approfittare di queste nuove opportunità poiché l'apprendimento sottrae del tempo ad altro».

A seguito di tutto questo, come può e deve cambiare il senso del lavoro per l'uomo?

«A meno che non si andrà nella direzione di un mondo nel quale tutto il lavoro sarà svolto dall'IA, anziché dagli uomini, non credo che il senso del lavoro cambierà significativamente. Ciò che facciamo per guadagnarci da vivere resterà una parte essenziale della nostra identità».

Meeting Board

Yealink Meeting

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

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

INIZIAMO ORA!

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

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

È INUTILE ARRESTARE IL CAMBIAMENTO: ADEGUIAMOCI!

Come trasformare i nostri collaboratori in preziosi alleati, in un'ottica win-win, tra nuove esigenze e priorità. Il punto di vista di Nicolò Andreula, managing director Disal Consulting.

Michela Galbiati

Parliamo e viviamo da tempo la trasformazione del lavoro. Dal suo punto di vista, di cosa si tratta?

«È la tempesta perfetta: da un lato, l'avvento e lo sviluppo di megatrend come l'intelligenza artificiale e l'attenzione al cambiamento climatico stanno plasmando le mansioni e l'ambiente in cui un'azienda opera. Bisogna cambiare in fretta, investendo in tecnologia e competenze, stando attenti anche a migliorare o non peggiorare il luogo dove viviamo, cosa che spesso comporta costi aggiuntivi. Un giusto prezzo da pagare, ma che comunque pesa sui bilanci, almeno all'inizio. Dall'altro lato, una crescente richiesta di flessibilità, comprensione e attenzione all'individuo da parte del capitale umano sta spingendo le realtà imprenditoriali a rivedere e reinventare i modi e i luoghi di lavoro. E a trattare meglio i collaboratori, per provare a trattenerli e ad arginare le grandi dimissioni».

Nicolò Andreula, managing director Disal Consulting.

Come sta cambiando il lavoro oggi e come le aziende devono guidare e anticipare questo cambiamento?

«Oltre alle remunerazioni standard, come bonus e salari più alti, le aziende devono considerare anche incentivi estrinseci, come quelli citati da Daniel Pink: autonomia (organizzare il lavoro per obiettivi, provando a massimizzare la flessibilità spazio-temporale); investimenti in competenze trasversali; chiarificazione e coerenza di valori. Purtroppo, o per fortu-

na, fare soldi non basta più: bisogna avere un purpose. Ma occorre anche prepararsi a lavoratori sempre più esigenti e nomadi, adeguandosi a certi fenomeni, invece di contrastarli in ogni modo. Perché non provare a minimizzare la frizione e i costi del turnover, invece di offrire qualsiasi cosa a chi minaccia di andarsene? Standardizzando certi task, cristallizzando la conoscenza in banche dati aziendali, pensando a un onboarding più agile. È una provocazione, ma in attesa che le grandi dimissioni si trasformino in grandi rimpianti, bisogna attrezzarsi».

E i lavoratori?

«Paradossalmente, l'avvento dell'intelligenza artificiale sta arginando lo strapotere delle competenze Stem rispetto a quelle trasversali. Quindi, qualsiasi persona potrà avere un futuro senza saper programmare o perfino senza usare Excel, ma non senza capacità di comunicazione, project management e intelligenza emozionale. Non ci sono più scuse: chi non saprà riconoscere e gestire le emozioni proprie e degli altri, chi non saprà esprimersi in maniera originale e strutturata sarà sempre più a rischio di sostituzione da parte delle macchine. Quindi, ognuno di noi dovrà investire in competenze e assumersi la responsabilità della propria formazione, in azienda e nel privato. Inoltre, a maggiore libertà corrispondono maggiori rischi di distrazione e isolamento, quindi bisognerà sapersi dare obiettivi e disciplina senza il fiato sul collo del manager».

Qual è e come cambia in questo nuovo scenario in continua evoluzione il ruolo dei manager?

«Il manager del futuro non saprà fare solo strategia, ma anche scenario planning, una disciplina che prepara ad affrontare proattivamente sconvolgimenti anche poco probabili: non dovrebbe essere dominio solo di pochi eletti in azienda, ma una mentalità diffusa a tutti i livelli che serve a sviluppare la cosiddetta "antifragilità", che il mio amico Beppe Stigliano ha recentemente definito come *the ability to thrive in caos*. Poi, oltre ad abbandonare un comportamento strettamente autoritario a favore di un approccio che consideri e valuti il ruolo delle emozioni e delle vulnerabilità in un contesto professionale, occorre che il manager del futuro sappia creare lo spazio per permettere al suo team di sbagliare ed emergere. È così che si generano piccoli e grandi intrapreneurs».

Viene prima la trasformazione del lavoro o quella dei lavoratori?

«Dipende da chi paga. Se un'azienda ha abbastanza risorse per potersi permettere un periodo di adeguamento di competenze e mentalità al mondo che cambia, allora viene prima la trasformazione del lavoro e poi quella dei lavoratori. Altrimenti, bisognerebbe investire per tempo nella trasformazione dei lavoratori e creare le condizioni per permettere (o chiedere) che siano loro a richiedere il cambiamento, a fare innovazione dal basso verso l'alto, a imparare dai propri errori mettendo in piedi strutture e processi "a prova di futuro"».

I MANAGER E L'INNOVAZIONE DEL LAVORO

Come sta cambiando il lavoro, anche grazie alla sinergia tra persone, tecnologie e nuove modalità organizzative? L'abbiamo chiesto ai manager con un'indagine di AstraRicerche che fa il punto sul dopo Covid

Cosimo Finzi - amministratore delegato AstraRicerche

L'ascolto dei manager sulla trasformazione del lavoro continua. L'ultima tappa, dopo le tante indagini sviluppate prima e durante il Covid insieme a Cfmt, si è svolta lo scorso ottobre, intervistando con AstraRicerche 1.022 manager (dirigenti e quadri) e l'evoluzione in atto esce con contorni ben definiti seppur in continuo mutamento.

In tema di innovazione, negli ultimi 3 anni le aziende dei manager intervistati hanno rivolto la loro attenzione soprattutto agli strumenti di lavoro, come software, hardware a supporto dell'attività lavorativa (77,7% molto + abbastanza e 35,7% molto), e al luogo di lavoro (74,4% molto + abbastanza e 34,3% molto; vedi grafico 1).

Ma anche le altre voci proposte hanno riscontrato forte attivazione: strutturazione della sede (molto + abbastanza: 65,8%), organizzazione dei team (65,1%, mentre quella trasversale ai team ottiene il 59,5%), orari e giornate di lavoro (65,1%), processi di lavoro (divisione dei task, contributo di lavoratori e del digital: 61,4%). Insomma, un cambiamento ampio e multiforme che ha i suoi valori massimi nel Nordovest e nel Centro e minimi nel Sud.

Le funzioni aziendali al passo coi tempi

Non sorprende dunque che le principali funzioni/divisioni aziendali che si sono occupate dei cambiamenti degli ultimi tre anni siano il general management (71%), hr/personale e organizzazione (56,3%) e It (42,9%), con le altre dal 25% in giù (e solo l'1,7% ha una funzione dedicata).

Quali cambiamenti nei prossimi 3 anni?

Nei prossimi 3 anni, chi ancora non lo ha fatto concentrerà l'attenzione sui processi di lavoro, ovvero su come si svolgono i task/progetti, quale contributo danno le risorse umane, quale la digitalizzazione o l'automazione ecc. (55,3% molto + abbastanza e 11,4% molto). Al secondo posto troviamo l'organizzazione trasversale dei team e, in fondo alla classifica, il "dove" e il "quando" si lavora.

I benefici

Le innovazioni del lavoro introdotte negli ultimi 3 anni all'interno delle aziende hanno portato diversi benefici, in particolare, benessere ai lavoratori non manager, 66,5% (49,4% al manager che ha risposto all'indagine), un miglior benessere psico-fisico dei lavoratori, 58,9% (miglior clima 57,2%), ma anche una migliore sostenibilità ambientale, diretta o indiretta dell'azienda e dei suoi lavoratori, 64,1%.

Notevoli i risultati per la ricerca, selezione e retention: il 52,2% afferma che ora l'azienda è più attrattiva, mentre il 49,9% che è maggiormente in grado di mantenere all'interno i propri lavoratori, forse anche per il miglioramento in termini di gender gap: 53,8%.

Gli ostacoli

Come tutte le novità, anche i processi di introduzione delle innovazioni del lavoro iniziati in questi anni hanno incontrato molti ostacoli.

Grafico 1 - L'innovazione del lavoro secondo i manager

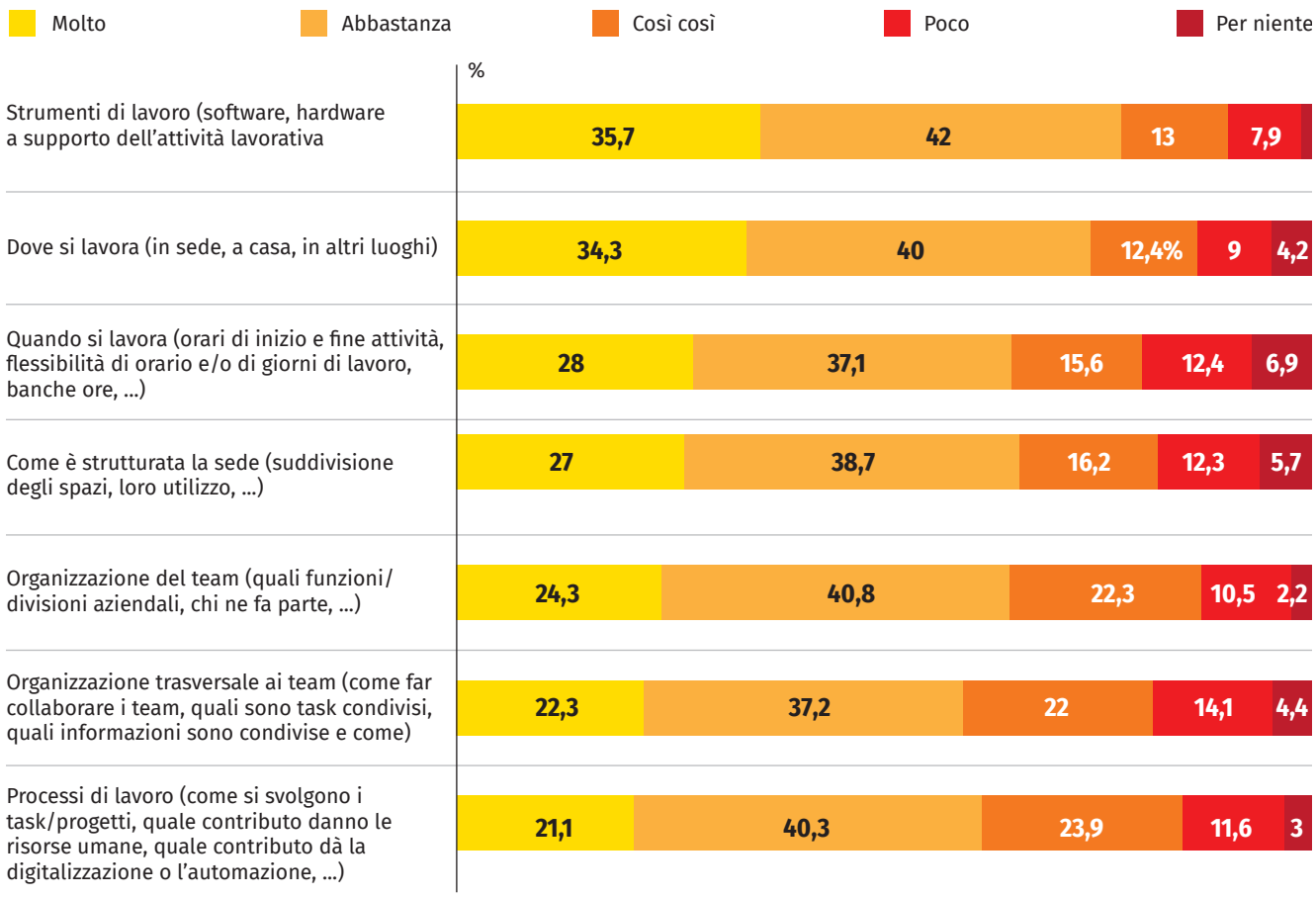


Grafico 2 - Come sono stati vissuti i cambiamenti

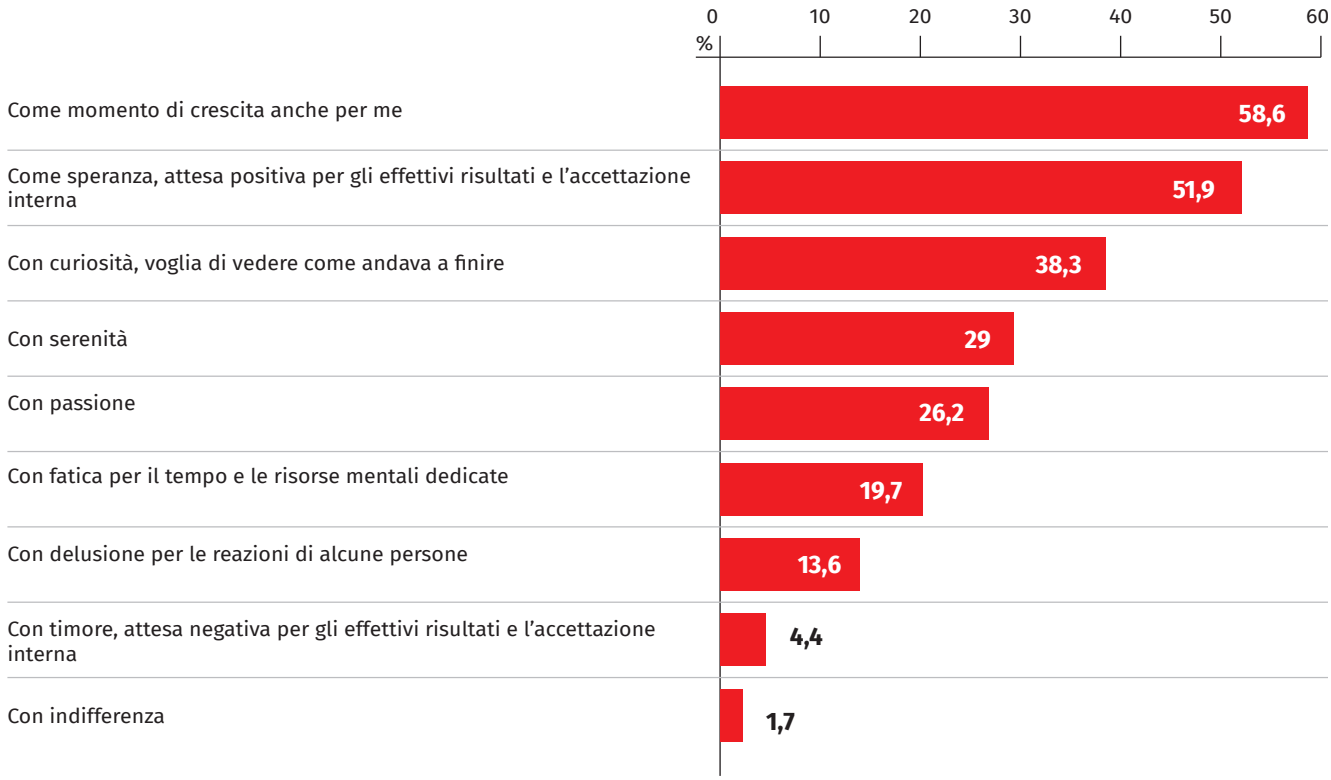
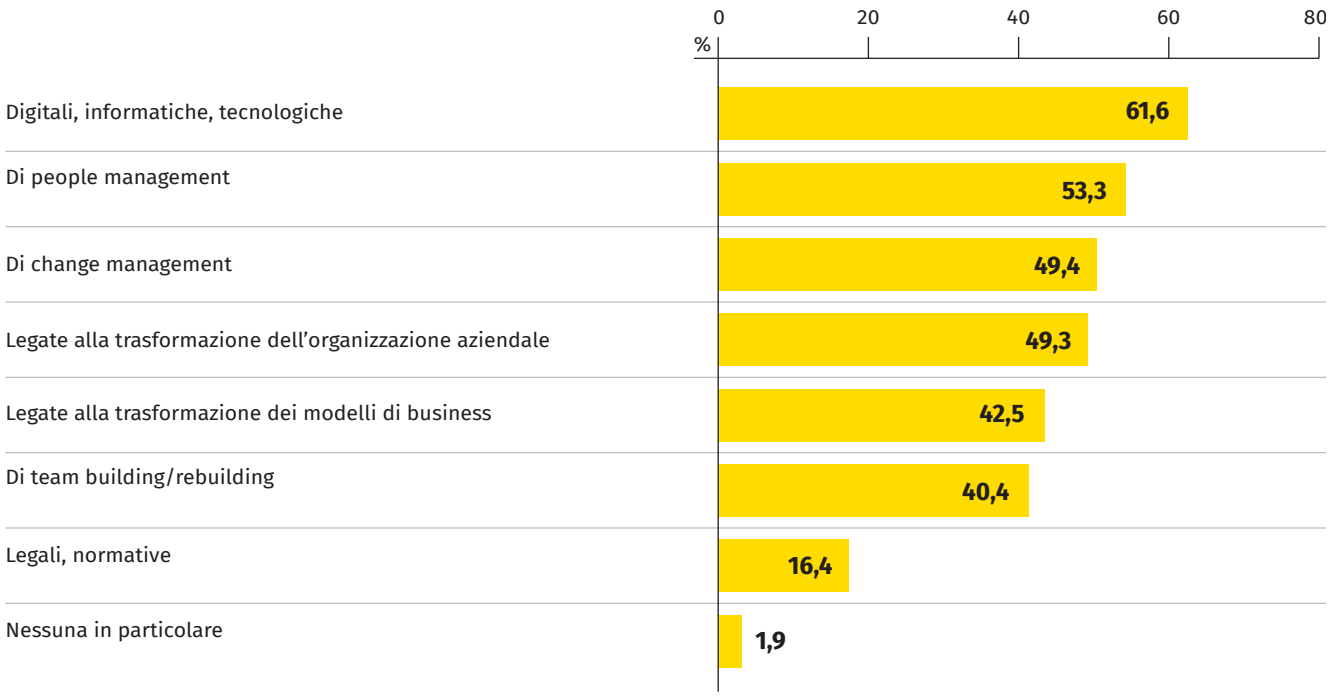


Grafico 3 - Per innovare servono competenze...



Ciò viene dichiarato dal 60,3% dei manager intervistati, il 36,2% da parte del management (top 25,2%, intermedio 15,7%) e il 34,7% da parte dei lavoratori (soprattutto prima dell'introduzione, 23,2%, meno dopo, 17,4%).

Sentiment

Ciononostante, lo stato d'animo dei manager che hanno vissuto questi cambiamenti è positivo (molto per il 36,7% e positivo per il 49,8%). Il processo è stato vissuto come momento di crescita anche personale, con speranza, curiosità, serenità e passione.

Solo l'8,4% l'ha percepito in modo negativo e i motivi principali sono stati la fatica per il tempo e le risorse mentali dedicate (19,7%) e la delusione per le reazioni di alcune persone (13,6%; vedi grafico 2).

Una lunga strada da percorrere

Per affrontare i cambiamenti, sia quelli già in corso che quelli a venire, c'è però ancora molto da fare.

Sebbene il 79,4% dei manager intervistati ritenga di possedere già, personalmente, le competenze giuste per affrontarli, c'è un 65,2% che pensa di poterle ulteriormente sviluppare. Ma, soprattutto, è necessario che vengano sviluppate in azienda perché non ancora presenti (da sviluppare/sviluppare ulteriormente nella propria azienda, 82,1%; presenti attualmente nella propria azienda, 47,3%).

Cosa fare per innovare

Dunque, per il futuro, in azienda serviranno persone dedicate specificamente a questi progetti di innovazione (35,7%), ma per permettere alle persone già in azienda di idearli e gestirli al meglio saranno utili percorsi di formazione/riqualificazione (71,6%). Sono tante, inoltre, le competenze che dovrebbero essere sviluppate per rispondere alle esigenze di continua innovazione, prime fra tutte quelle digitali, informatiche, tecnologiche (61,6%; vedi grafico 3).

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 endossei, 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

SOS: PSICOLOGI IN AZIENDA

Il ruolo dei professionisti della psicologia per l'evoluzione delle aziende: questo il tema al centro della parte pubblica dell'assemblea di Manageritalia Executive Professional. Un confronto che ha puntato i riflettori su come le organizzazioni possono affrontare cambiamenti e sfide con il giusto supporto

Davide Mura

Un tema affrontato troppo poco, eppure cruciale per il successo delle organizzazioni: il supporto degli psicologi professionisti. Questo il focus della parte pubblica all'interno dell'assemblea di Manageritalia Executive Professional, svoltasi il 4 novembre a Bologna. La tavola rotonda intitolata "I professionisti della psicologia per l'evoluzione dell'azienda" ha coinvolto **Carlo Romanelli** (presidente Manageritalia Executive Professional), **Gabriele Raimondi** (presidente Oper - Ordine delle psicologhe e degli psicologi dell'Emilia Romagna) e **Sergio Sangiorgi** (coordinatore gruppo Psicologia del lavoro e delle organizzazioni Oper).

Psicologi ed executive professional: un connubio vincente

Per Carlo Romanelli, «il titolo che abbiamo voluto dare al nostro incontro può essere l'inizio di una proficua collaborazione tra la nostra Associazione e gli psicologi, anche loro professionisti, iscritti a un ordine professionale. Del resto, il 12% dei nostri iscritti è professionista ordinistico». Romanelli aggiunge: «Gli psicologi del lavoro intervengono fortemente nel cambiamento organizzativo. È una delle prospettive principali del loro lavoro. La psicologia in azienda è sempre stata legata al tema della produttività, non tanto a quello della salute. Eppure, sappiamo bene che le persone con un benessere mentale sono anche più produttive. Non a caso il tema della *great resignation* è di estrema attualità: le persone se ne vanno da un contesto professionale perché non stanno bene e la difficoltà delle aziende sta nel rimpiazzarle».

Formazione e salute mentale sono oggi un must

Secondo Gabriele Raimondi, «il ruolo degli ordini non va trascurato. Spesso questi sono identificati come una rappresentanza degli iscritti: è vero, ma si tratta di una visione parziale. Il nostro obiettivo è garantire la tutela della salute dei cittadini. All'interno di questo contesto, abbiamo l'abitudine a sollecitare una formazione specifica dei nostri professionisti. Un migliaio di questi, iscritti in Emilia Romagna, si occupa di formazione professionale. Offriamo servizi diretti e istituzionali, abbiamo diversi ambiti di interventi. Chi si rivolge a noi deve avere una risposta qualificata. Abbiamo una chiave di lettura che ci fa essere professionisti del mondo. Il quadro generale è chiaro: le persone chiedono sempre più psicologia. Abbiamo aumenti di vissuti di ansia, depres-

Il presidente Manageritalia Executive Professional Carlo Romanelli (al centro) insieme a Gabriele Raimondi, presidente Oper, e Sergio Sangiorgi, coordinatore gruppo Psicologia del lavoro e delle organizzazioni Oper.

sione, difficoltà. Abbiamo anche richieste di persone non solo per superare le difficoltà ma per far crescere le competenze e la produttività. Dobbiamo renderci conto che la psicologia non è solo cura, ma sostegno, empowerment e sviluppo di competenze».

Alla ricerca dell'identità perduta

«Uno dei grandi temi della nostra società è la fluidità», aggiunge Raimondi. «E una delle richieste è un supporto per superare la difficoltà a definirsi, orientarsi, gestirsi in una società che cambia velocemente e che ha perso i suoi punti di riferimento. Nel mondo del lavoro anche una trasformazione dal posto fisso a una realtà in cui mi reinvento, mi ridefinisco, come fa il libero professionista, è un tema delicato. La richiesta principale che ci arriva è di un aiuto per un contesto che cambia. La psicologia rappresenta un modo per l'azienda per crescere, non solo per superare i problemi. Le persone cercano motivazioni diverse per lavorare in questo contesto: l'incentivo economico ha un valore relativo. Capire quali motivazioni le persone acquisiscono o perdono in un'organizzazione è oggi determinante».

> ***«Uno dei grandi temi della nostra società è la fluidità e una delle richieste è un supporto per superare la difficoltà a definirsi, orientarsi, gestirsi in una società che cambia velocemente e che ha perso i suoi punti di riferimento»***
>
> **Gabriele Raimondi**

Prevenzione e decision making

Sergio Sangiorgi evidenzia come «spesso l'intervento dei professionisti è determinante nella fase di progettazione, riprogettazione e prevenzione. Il tema della salute e della sicurezza è esploso negli ultimi anni. Offriamo un accompagnamento nel capire come pensano le persone quando cercano di risolvere problemi connessi al lo-

ro lavoro (decision making). Un esempio eclatante è quello della digitalizzazione. Aiutiamo a capire quali sono gli elementi che possono facilitare o ostacolare un percorso di cambiamento, sia dal punto di vista individuale che nei team. Anche la robotica è un tema attuale: i robot hanno iniziato ad abitare i luoghi di lavoro e fanno cose che le persone non fanno più. Gli ultimi sviluppi sui cobot, i robot collaborativi, studiano le macchine che non sostituiscono le persone ma "le capiscono" lavorando con loro».

Lo sviluppo delle competenze

«Gli psicologi hanno un impatto forte nello sviluppo delle competenze, il settore è quello della psicologia del lavoro e delle organizzazioni», precisa Sangiorgi. «Il concetto di competenza evolve nel tempo. Se è vero che si è passati dal transatlantico, con tavole di carriera, a un contesto in cui c'è un mondo che vive ad alta velocità, in una dimensione che non è solo analogica ma anche digitale, dematerializzata e disintermediarizzata, dobbiamo essere preparati. Le persone per sviluppare nuove competenze hanno bisogno di strumenti, motivazione e tempo: ricordiamoci che stanno di meno all'interno delle organizzazioni, un tempo che non permette di conoscerle in profondità. Quello che oggi serve più che in passato è prendere la mira. Vogliamo la velocità nell'intervento, ma per determinati obiettivi occorre tempo. Il compito degli psicologi del lavoro è scegliere gli strumenti più adatti per permettere alle persone e alle organizzazioni di raggiungere i loro obiettivi aumentando la loro consapevolezza».

> ***«Il compito degli psicologi del lavoro è scegliere gli strumenti più adatti per permettere alle persone e alle organizzazioni di raggiungere i loro obiettivi, aumentando la loro consapevolezza»***
>
> **Sergio Sangiorgi**

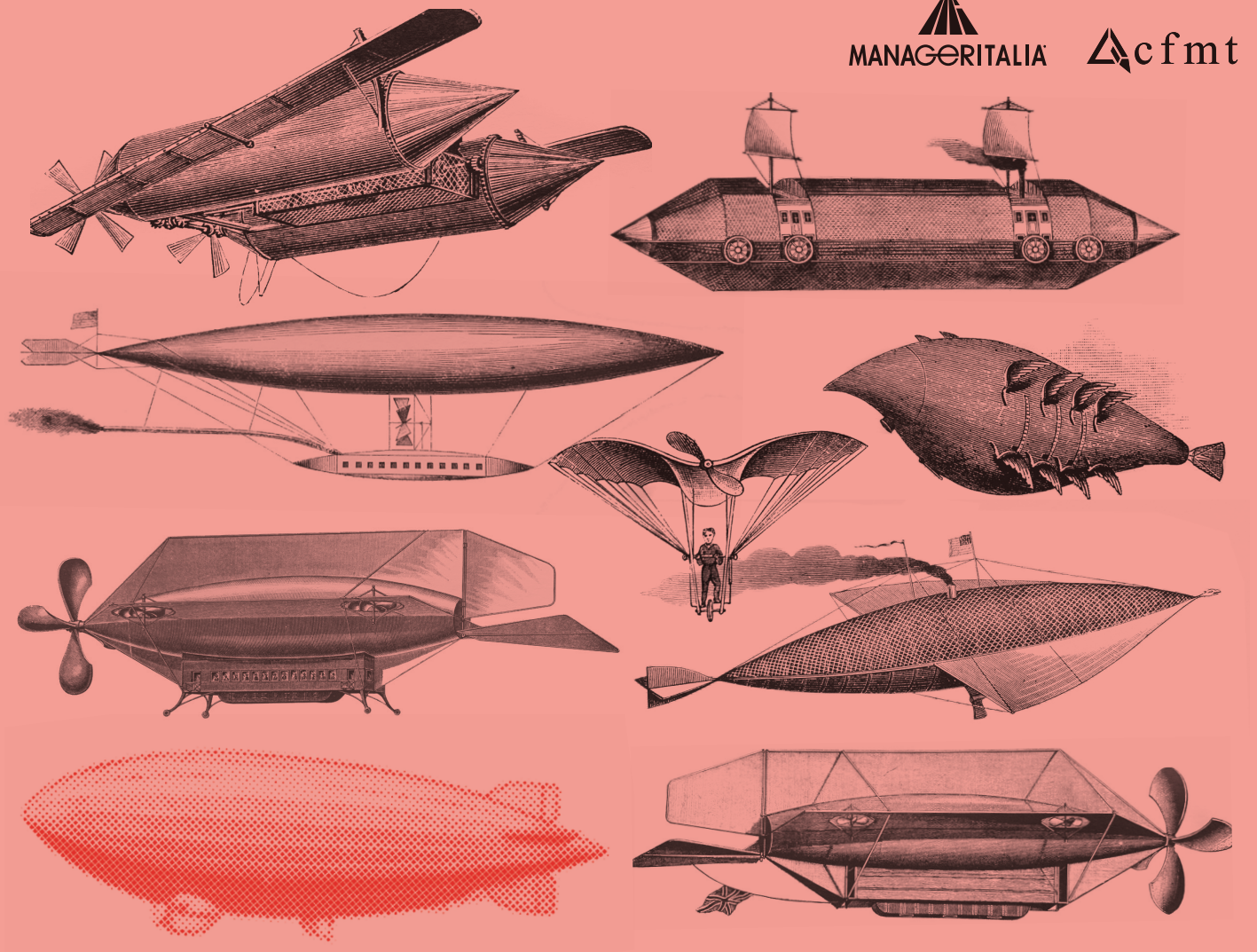
Manageritalia: vogliamo favorire il benessere psicologico dei manager

Il presidente Manageritalia **Mario Mantovani** ha concluso la tavola rotonda ricordando le azioni di Manageritalia per favorire il benessere all'interno delle organizzazioni: «Il tema delle evoluzioni organizzative è legato a quello delle grandi dimissioni. Va fatto un esercizio di umiltà e di riflessione sistematica. I manager si devono assumere le loro responsabilità: per tanti anni, quando si parlava di appartenenza, c'erano in realtà disagi che si preferiva non vedere. La richiesta e l'offerta di competenze è un punto chiave. Il welfare aziendale oggi è consolidato e diffuso. Manageritalia sta sviluppando negli ultimi anni l'iniziativa Benessere Manager per gli associati partendo dalle loro esigenze e necessità personali. Nasce come spin-off nel processo di politiche attive: abbiamo riscontrato che nella fase di uscita dal lavoro la componente di pressione psicologica è forte e quindi l'esigenza di un supporto è elevata. Il benessere delle persone migliora tutto il resto, produttività, capacità di relazioni ecc.».

Manageritalia Executive Professional: crescita e integrazione

«L'associazione Manageritalia Executive Professional sta crescendo, ha un ruolo definito» ha ribadito Mantovani. «Quando si parla di executive professional e Manageritalia Executive Professional si associano parole come integrazione: portiamo all'interno dell'Organizzazione persone che hanno storie e profili diversi, occorre un processo di integrazione, conoscenza specifica, fiducia. Quando una persona entra in un contesto nuovo riceve un imprinting, ci vuole parecchio tempo per farle cambiare vita e capire le dinamiche interne. L'altro tema è per chi è già dentro: la relazione. Un network relazionale è articolato e nella nostra dimensione territoriale è molto sentito. Manageritalia Executive Professional non è un'associazione a parte, ma è integrata nel mondo Manageritalia e con relazioni solide a livello territoriale».

MANAGERITALIA cfmt



DIRIGIBILE PRESENTA **100 DI QUESTI TREND**

Il Dirigibile compie 100 numeri. Per festeggiarlo, un grande evento da fare tutto in volata. Una vera e propria maratona per fare il pieno di tendenze mai sentite prima.

5 MARZO 2024
ONLINE E
IN PRESENZA

RISERVATO AI MANAGER CHE HANNO ANCORA UN FUTURO

SEGNALI DI FUTURO
VISTI DALL'ALTO

CFMT Learning House
18.00 / 20.00
Via Decembrio, 28
Milano

Per informazioni:
ilenia.cericola@cfmt.it
Stay tuned!

NASCE VOCI DEL LAVORO NUOVO

La nuova collana di FrancoAngeli accende un faro e approfondisce un particolare aspetto di un mondo che sta cambiando. Al contempo, offre gli strumenti per costruire un futuro del lavoro all'altezza delle trasformazioni che sta vivendo

Silvia Zanella
manager, autrice e direttrice della collana FrancoAngeli "Voci del lavoro nuovo"

Coraggio. Felicità. Partecipazione. Vulnerabilità. Di cosa stiamo parlando? Forse sareste sorpresi se vi dicessi che stiamo parlando di lavoro. Eppure, è proprio così. E quelle quattro parole sono i primi quattro titoli (i primi due appena usciti) di una nuova collana. Si chiama "Voci del lavoro nuovo", è edita da Franco Angeli e ho la fortuna e la responsabilità di dirigerla. Ogni libro, partendo dalla parola-chiave del titolo, vuole accendere un faro e approfondire un particolare aspetto di un mondo che sta radicalmente cambiando sotto i nostri occhi. Ma insieme fornire anche una parola d'ordine per guidarci a costruire un futuro del lavoro all'altezza delle trasformazioni che sta vivendo.

La trasformazione del lavoro: oggettiva o soggettiva?

È una trasformazione, quella che sta vivendo il lavoro, che in parte è oggettiva, legata cioè ai grandi mutamenti economici e tecnologici in atto e al modo in cui le imprese si adattano a tali cambiamenti, modificando a volte pesantemente la propria struttura e organizzazione. Dall'altra, però, è indubbiamente anche una trasformazione soggettiva, perché è altrettanto indubbio che per ognuno di noi, e rispetto anche al recente passato, il lavoro sta assumendo significati diversi e nuovi. In rapporto alla nostra realizzazione, al nostro tempo, al valore stesso della nostra vita.

Coraggio: non è più tempo di eroi!

Tutti questi cambiamenti avvenuti negli ultimi anni hanno svuotato di senso molti concetti e parole dati per assodati, tanto nel lessico quotidiano quanto nella letteratura manageriale. Pensiamo ad esempio a "coraggio": è sempre stato un attributo dei capi e dei leader; era a loro che veniva richiesta la virtù tipica dei condottieri. Ora questa parola ha assunto un senso nuovo. Si è fatta più democratica e indica invece una virtù che ognuno deve possedere e mostrare nel lavoro quotidiano: quando si tratta di decidere, esprimere un'opinione, fidarsi di qualcuno, cambiare idea, fare un passo indietro. La necessità di un coraggio "diffuso" – non è più tempo di eroi – è la risposta alla paura e all'incertezza che si sono insinuate nelle organizzazioni e nel

lavoro assieme alla rivoluzione tecnologica, alla globalizzazione, alla stessa pandemia.

Felicità: vocabolo determinante nel futuro del lavoro

Ma ci sono anche parole che – di fronte ai cambiamenti del lavoro – chiedono di entrare per la prima volta e con forza in questa sfera. Sono parole nuove che nessuno, fino a poco tempo fa, si sarebbe mai sognato di associare al lavoro. È il caso, ad esempio, di "felicità". È un vocabolo che sarà determinante se pensiamo solo alla continua denuncia, nel discorso pubblico, dell'incapacità che ha oggi il lavoro di dare un senso alla vita delle persone e di cui fenomeni come le "grandi dimissioni" o il "quiet quitting" sono segnali fortissimi. Ma la disaffezione, se non l'infelicità, che tocca oggi la sfera professionale è documentata anche dai dati di istituti di ricerca come Gallup, che presenta cifre allarmanti – impressionanti per l'Italia – sul basso coinvolgimento dei lavoratori. Con ricadute molto tangibili nel profitto. E quindi si fa pressante per le imprese la necessità non certo di assicurare una felicità personale (non è il loro compito), quanto di creare al loro interno condizioni che la facilitino. Le imprese non possono permettersi, prima di tutto per ragioni economiche, di essere luoghi di infelicità.

Una lettura ricca di stimoli

Parole come coraggio e felicità dimostrano quindi come sia necessario un nuovo vocabolario del lavoro che da un lato dia un senso differente o inedito a parole che già fanno parte di quel campo, dall'altro faccia entrare a pieno titolo al suo interno parole che non vi hanno mai avuto cittadinanza. La collana "Voci del lavoro nuovo" è a tutti gli effetti un vocabolario di questo genere. Ad ogni parola presa in considerazione corrisponde un libro che per scelta editoriale, a partire dalla stessa copertina, vuole essere smart, prestarsi a una lettura facile ma ricca di stimoli. Inoltre, i suoi autori sono accuratamente scelti per essere a loro volta voci nuove, per l'appunto. Nuove per genere, per generazione, per provenienza culturale, per valori. Voci capaci di rinnovare le categorie, di ribaltare gli approcci, di generare un nuovo paradigma. È sicuramente il caso di Annalisa Galardi, che firma il volume *Coraggio*, e di Chiara Bisconti, autrice di *Felicità*.

CONDIVISIONE E CONFRONTO

Una due giorni partecipata con uno sguardo al futuro

Il 24 e il 25 novembre, presso l'Enterprise di Milano, i circa 200 delegati delle associazioni Manageritalia hanno dato vita alla 101ª Assemblea federale. Un momento molto partecipato, ricco di condivisione e confronto e con uno sguardo al futuro.

Il presidente **Mario Mantovani** ha aperto i lavori ribadendo l'opinione in parte negativa sulla finanziaria e ricordando le proposte avanzate anche con Cida per far crescere il Paese senza penalizzare la classe dirigente. Mantovani ha poi illustrato le numerose attività portate avanti e i successi raggiunti a livello contrattuale e istituzionale anche nei territori con le Associazioni. Un'azione collettiva a supporto delle sfide professionali dei manager e con i manager dell'economia, ribadendo il loro ruolo chiave per la crescita del Paese (vedi a pagina 38).

Gli ospiti e i dibattiti

Nel corso della mattinata si è svolta poi la tavola rotonda della parte pubblica dal titolo "Produttività, sussidiarietà, perequazione: i nodi da sciogliere per un nuovo patto sociale", un focus a 360° sul welfare italiano. Moderati da **Jole Saggese**, caporedattore di Class Cnbc, si sono confrontati: **Silvia Ciucciovino**, professoressa ordinaria di Diritto del lavoro Università degli Studi Roma Tre; **Michele Faioli**, professore associato di Diritto del lavoro Università Cattolica del Sacro Cuore; **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia; **Maurizio Sacconi**, presidente Amici di Marco Biagi, già ministro della Salute, del Lavoro e delle Politiche sociali (vedi a pagina 42).

È seguito poi un dialogo a due tra **Massimo Fiaschi** (segretario generale Manageritalia) e **Luca Perfetti** (avvocato presso lo studio BonelliErede) sul tema "Ricorsi dei nostri pensionati: a che punto siamo?".

I due hanno messo a fuoco le ultime manovre finanziarie del governo, l'incertezza che regna sulla previdenza e le cause che Manageritalia e Cida stanno portando avanti per salvaguardare gli interessi dei pensionati (vedi a pagina 44).

Tra le iniziative, la Confederazione della dirigenza ha da poco lanciato la petizione "Salviamo il ceto medio": una raccolta firme online per contrastare l'accanimento contro i contribuenti del ceto medio-alto e salvaguardare le pensioni (vedi a pagina 56).

Il Congresso che vorrei

A seguire, il partecipato dibattito "il Congresso che vor-

rei", durante il quale i delegati hanno offerto spunti interessanti per arrivare preparati a questo importante appuntamento del 2024.
Tra i suggerimenti, molti hanno ricordato l'anima anche sindacale di Manageritalia, altri hanno auspicato un aumento di nomine di dirigenti donne, altri ancora hanno evidenziato la necessità/opportunità di una formazione specifica, di tipo manageriale-associativo, per chi ricopre cariche istituzionali.

Le attività statutarie

La mattinata del 25 novembre è stata dedicata alle parti più statutarie dell'Assemblea: la vicepresidente Manageritalia **Antonella Portalupi** ha presentato il bilancio federale per il 2024, mentre il vicepresidente **Roberto Beccari** ha introdotto il Piano operativo nazionale, invitando i presenti a riflettere su come migliorare per rendere questo strumento più efficace. I responsabili dei quattro gruppi del Piano operativo (**Rossella Bonaiti** - Conoscenza, **Riccardo Rapezzi** - Welfare, **Monica Nolo** - Sindacato a Km0, **Franco Tomasi** - Trasformazione del mondo del lavoro) hanno illustrato gli obiettivi raggiunti, i temi affrontati, le aree di miglioramento e i progetti futuri (vedi a pagina 46).
Il presidente **Carlo Romanelli** ha poi descritto le attività di Manageritalia Executive Professional per offrire una rappresentanza verticale per settori: dai comunicatori di impresa, portati a bordo nel 2023, ai professionisti di arti, musica e intrattenimento, agli export manager e a quelli del terzo settore.

Il presidente Manageritalia Servizi **Guido Carella** ha evidenziato le attività in progress della società, tra cui anche quella relativa a XLabor, la divisione di Manageritalia dedicata al mercato del lavoro.
In chiusura, le attività 2023 dei quadri sono state illustrate dal responsabile nazionale **Lorenzo Zanoni**, che si è concentrato sull'incremento degli associati (+7,5%), sul piano formativo nazionale e su alcune delle iniziative svolte in favore dei giovani.

Un'Associazione in salute: la parola ai presidenti

Nella due giorni c'è stata anche occasione per dare uno sguardo agli enti e ai fondi contrattuali.
Antonella Portalupi ha presentato i rendimenti del Fondo Mario Negri, che nel corso del 2023 sono migliorati, raggiungendo circa l'8% lordo; il Fondo conferma la sua vocazione alla sostenibilità sociale: è consistente, infatti, l'aumento delle borse di studio erogate rispetto al 2022.
Anche gli indicatori del Fasdac, presentati da **Fabrizio Pulcinelli**, sono positivi (+4,5% di iscritti). Tra le novità 2023, sono state particolarmente apprezzate l'introduzione dell'app MyClinic per i video consulti e i rimborsi per le prestazioni di igiene orale e fisioterapia.
Marco Ballarè ha illustrato i risultati di Assidir, **Monica Nolo** quelli dell'Associazione Antonio Pastore, **Luigi Catalucci** quelli della Cassa De Lellis, mentre il vicepresidente di Fondir, **Ettore Ruggiero**, quelli del Fondo paritetico interprofessionale: tutti numeri buoni che restituiscono la fotografia di un'Associazione in salute.
Marcella Mallen ha presentato le iniziative portate avanti da Fondazione Prioritalia, tra cui la contribuzione della Fondazione al Rapporto ASviS 2023 e la sua nomina quale esperta del Cnel nel ruolo di coordinatrice della commissione Politiche sociali, Sviluppo sostenibile e Terzo settore.
Infine, **Simone Pizzoglio**, oltre a raccontare i molti progetti del 2023, ha illustrato il catalogo formativo di Cfmt per il 2024, pensato per affiancare al meglio le Associazioni territoriali nell'offrire una formazione adatta alle esigenze più disparate. In conclusione, Pizzoglio ha parlato di politiche attive e della piattaforma Welfare dirigenti terziario, due novità recentemente affidate al Centro di formazione a livello contrattuale.

PIATTAFORMA WELFARE DIRIGENTI TERZIARIO

SI PARTE A GENNAIO

I rinnovi contrattuali del 2023 ampliano per tutti i dirigenti rappresentati da Manageritalia e le loro aziende opportunità, benefici e beneficiari del welfare aziendale, quindi il benessere di manager e famiglie, con anche indubbi vantaggi fiscali.

Viene riconosciuto, infatti, un credito welfare minimo (da 1.000 a 1.500 euro, a seconda del contratto) a ogni dirigente in attività negli anni 2024 e 2025, spendibile unicamente all'interno della **Piattaforma Welfare Dirigenti Terziario affidata a Cfmt** e incrementabile da accordi aziendali a favore di tutti i dirigenti.

Le aziende continuano a offrire, o possono iniziare a farlo, gli altri servizi di welfare aziendale, di cui all'art. 51, comma 2, del Tuir (viaggi, tempo libero...), con uno dei provider presenti sul mercato.

I primi riscontri sono positivi ed evidenziano come la novità del ccnl stimoli tante aziende ad aumentare gli importi del welfare aziendale già previsto o, come accade nella maggioranza dei casi, a introdurlo per la prima volta.

Si parte a gennaio 2024, quando il credito welfare sarà caricato in modo automatico e virtuale sulla Piattaforma per ogni dirigente in forza in azienda.

Dal 15 gennaio in poi, potrai entrare nella Piattaforma direttamente dalle aree riservate di Manageritalia e degli altri Fondi contrattuali (Fondo Negri e Associazione Pastore), con le credenziali già in tuo possesso, o dal sito Cfmt, con le specifiche credenziali.

Potrai navigare scoprendo le opportunità e modalità di acquisto e quindi scegliere di destinare il tuo credito welfare ai primi servizi oggi presenti:

- Versamento al Fondo Mario Negri, per la previdenza complementare;
- 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 predisposti dal Fasdac;
- Corsi di formazione per i familiari, anche non conviventi, tramite Cfmt.

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

L'azienda, subito, non deve fare niente, visto che il credito è caricato automaticamente e virtualmente per ogni dirigente in forza al 1° gennaio 2024 e lo sarà anche per quelli che entreranno in seguito. Solo quando avverrà la destinazione totale e/o parziale del credito da parte del dirigente a uno o più servizi, l'azienda riceverà una richiesta di pagamento dagli enti eroganti.

Anche l'azienda, da gennaio, potrà entrare in Piattaforma per fini amministrativi, direttamente dall'area riservata del Suid con le credenziali già in suo possesso o dal sito Cfmt con le credenziali che le saranno fornite.

COMUNICAZIONE ATTIVAZIONE PIATTAFORMA

Nei primi giorni di gennaio 2024 sarà inviata una specifica comunicazione a dirigenti e aziende per informare dell'attivazione della Piattaforma Welfare Dirigenti Terziario e facilitare accesso e utilizzo del credito welfare.

È attivo il customer care Piattaforma Welfare Dirigenti Terziario al quale rivolgersi per avere informazioni e approfondire ogni aspetto.

welfare@dirigentiterziario.it - tel. 02 82901045

MANTOVANI: ANDIAMO AVANTI, INSIEME

L'Assemblea si è aperta come sempre con la relazione del presidente, che ha ripercorso lo scenario, l'interlocuzione con il governo e le tante azioni sviluppate a livello nazionale e territoriale. Di seguito ampi stralci del suo intervento

La scorsa 100ª Assemblea era dedicata alle competenze, che rimangono al centro delle nostre attenzioni e preoccupazioni perché, a partire da quelle manageriali, sono nel nostro Paese una risorsa scarsa, da curare con grande attenzione, da far crescere e rimettere in circolo nei momenti in cui c'è uno stop.

Questo resta il nostro obiettivo principale in uno scenario critico, che rispetto a qualche mese fa si è in parte modificato. Infatti, le aspettative di crescita, alimentate anche dagli ottimi risultati degli anni precedenti, e quelle legate al Pnrr, sono state in parte deluse. La crescita è ritornata a quello zero virgola a cui purtroppo siamo stati abituati negli ultimi decenni, mentre il Pnrr è in ritardo di attuazione su diversi capitoli e quasi un anno intero è stato speso per rinegoziarlo. Le buone notizie vengono dal fronte dell'inflazione, che sembra essersi sgonfiata negli ultimi mesi, e speriamo non abbia una ripartenza. Ma siamo ancora in uno scenario globale caratterizzato da conflitti aperti e latenti.

Abbiamo chiesto di ripartire dal welfare

In questo scenario, abbiamo chiesto a gran voce che venisse messa al centro dello sviluppo del nostro Paese una seria riflessione sul welfare. Crediamo che questo sia l'elemento che deve caratterizzare tutte le politiche di qualunque governo e colore, con una continuità che finora è sempre mancata.

Perché il welfare? Perché è un elemento che unisce le persone e, se utilizzato adeguatamente, può ricreare quella coesione sociale che troppo spesso è mancata. Abbiamo chiesto quindi una riflessione seria sulla previdenza, che venisse data continuità alle scelte degli anni passati, che venissero prese delle scelte responsabili. Abbiamo chiesto che si ponesse attenzione alla salute con un potenziamento del sistema sanitario nazionale e con il riconoscimento del ruolo importante dei fondi integrativi. Abbiamo anche chiesto che, per mettere al centro realmente le competenze del nostro sistema sociale, venisse praticata un'equità fiscale che non penalizza coloro che sono in grado di guadagnare di più, far crescere le aziende e le loro famiglie e far crescere in generale la ricchezza, reale e interiore, della nostra società. Abbiamo anche chiesto che si muovesse concretamente qualcosa sul fronte di problemi che da troppo tempo vedono l'Italia in fondo alle classifiche: l'occupazione femminile, in particolare, il gender pay gap e il gap di natalità, ormai drammatico nel nostro Paese.

Le risposte negative del governo

Il governo ha negato la perequazione, in continuità con la scelta di altri governi precedenti, ma, stante il livello di inflazione corrente, con degli effetti molto più gravi sulle pensioni di tanti colleghi (vedi a pagina 44).

Sul servizio sanitario, ha risposto senza affrontare il tema della riorganizzazione, in più proponendo delle misure previdenziali che penalizzano i medici. Un'iniziativa, questa, che può avere anche alcune ragioni, ma non è stata discussa con gli interessati e, fatta in questo modo e con

questi tempi, penalizza i medici e l'intero Paese.

Sul fronte della fiscalità, l'intervento sul cuneo fiscale, che in realtà è sul cuneo contributivo, genererà un debito che andrà a carico delle future generazioni. Si tratta infatti di contributi figurativi che oggi vengono accreditati, ma che in futuro qualcuno dovrà pagare. Chi? Quelli di noi o dei nostri figli che avranno i redditi sopra i famosi 35.000 euro, che per il nostro Paese sono la soglia della ricchezza. Sarebbe stato possibile e sicuramente più vantaggioso e positivo per tutti detassare gli aumenti contrattuali. Questo avrebbe incrementato il valore della contrattazione collettiva, che a parole tutti sostengono, ma poi nei fatti cercano di spiazzare con delle misure in cui i partiti politici tentano di accontentare i loro elettori, veri o presunti. Così come non è stata seguita questa strada virtuosa sui temi di occupazione femminile, gender pay gap, natalità.

Sicuramente l'intenzione dichiarata è buona e positiva. Penso che tutti condividano gli obiettivi, ma le misure sono a dir poco confuse, con cambiamenti continui di breve durata e incapaci quindi di creare l'idea che per i prossimi decenni ci sia una politica coerente, che favorisce la risoluzione dei problemi. Per queste azioni e risposte negative abbiamo lanciato insieme a Cida la petizione "Salviamo il ceto medio", volta a chiedere misure atte a sviluppare equità fiscale, inclusione, soprattutto, ma non solo, di giovani e donne, e stabilità e fiducia, non solo nel sistema previdenziale (vedi a pagina 56).

> ***«Abbiamo chiesto a gran voce che venisse messa al centro dello sviluppo del nostro Paese una seria riflessione sul welfare. Crediamo che questo sia l'elemento che deve caratterizzare tutte le politiche di qualunque governo e colore, con una continuità che finora è sempre mancata»***

Gli aspetti positivi

Ci sono alcuni aspetti positivi che vanno segnalati. In particolare, i protocolli che abbiamo iniziato a firmare con alcune regioni, prima fra tutte la Lombardia, ma poi l'Emilia-Romagna, il Lazio e a seguire verranno altre regioni. Protocolli che consentono di utilizzare risorse di fondi europei per favorire la ricollocazione dei colleghi dirigenti, aiutando loro e le loro famiglie, ma anche le aziende del territorio che, con l'inserimento di figure manageriali, aumentano la loro capacità di competere e stare sul mercato. Un sistema di politiche attive che così diventa realmente misto, pubblico e privato, e che consente quindi di arricchire la nostra presenza in questo fondamentale processo di ricollocamento dei colleghi.

Ci sono dichiarazioni sul turismo, di centralità e importanza di questo settore, della volontà di superare i limiti e la frammentazione. Dichiarazioni che accogliamo con favore, in attesa però che si trasformino in azioni concrete.
Sul fronte del lavoro, è stata posta sicuramente un'attenzione al superamento di alcuni limiti derivanti dalla frammentazione delle norme, ma nessun tentativo è stato fatto per cercare di superare quella distinzione ormai obsoleta tra lavoro dipendente e lavoro autonomo. C'è però la volontà di rendere più universali le tutele, in particolare per i lavoratori autonomi, che è la premessa perché avvenga questo superamento. Serve mettere insieme la flessibilità, più propria di autonomi e dirigenti, con quel sistema di tutele che oggi copre sostanzialmente i lavoratori dipendenti, molto poco i dirigenti e solo in minima parte gli autonomi. Questa convergenza a parole è auspicata, ma nei fatti è ancora lontana dall'essere realizzata.
Ci sono stati provvedimenti sull'equo compenso, vedremo se potranno avere un risultato positivo anche per i colleghi executive professional, che stanno analizzando e cercando di capirne gli effetti. Non ci sono stati sviluppi, invece, sullo smart working, derubricato quasi a benefit di nicchia e riservato solo ad alcune società.

Una manovra a debito

Complessivamente, la legge di bilancio in discussione in questi giorni crea ulteriore debito. Si tratta di un altro problema del quale dobbiamo essere assolutamente consapevoli, perché sappiamo tutti che poi di quel debito noi siamo normalmente i pagatori per ridurlo. In questo quadro dobbiamo assumere le nostre responsabilità, dire chiaramente quello che non ci piace, che non ci va bene, quello su cui non crediamo si possa essere conniventi. Ma non basta, dobbiamo fare la nostra parte, come facciamo da sempre e ancora di più oggi, dando forza e sostanza a quel welfare sussidiario di cui siamo antesignani e protagonisti nel nostro Paese.

Il nostro welfare sussidiario

Un welfare sussidiario che nasce e diventa importante con il contratto collettivo e si rafforza con i 12 contratti collettivi che abbiamo sottoscritto in questi ultimi tre anni, dal 2021 al 2023, con un disegno unico, ma diviso in due parti. Convinte, seppure con fatica, Confcommercio e le altre organizzazioni datoriali a superare lo stallo nella contrattazione degli altri contratti, abbiamo condiviso un intervento in due parti, una strutturale e una economica. Così, dal nostro contratto, abbiamo potuto trarre nuove idee e risorse per potenziare il nostro welfare, in particolare le due nuove colonne che abbiamo introdotto sulle politiche attive e sul welfare aziendale. Ma abbiamo anche operato una manutenzione costante e attenta del lavoro dei nostri fondi.
Abbiamo risposto e spiegato professionalmente le ragioni della maggior perdita di sempre del Fondo Mario Negri, una negatività dei mercati che ha colpito tutta la previdenza integrativa. Abbiamo introdotto nuove prestazioni nel Fasdac, rendendo più facile l'accesso, ma soprattutto più elevata la percentuale di rimborso. Abbiamo portato le politiche attive e il potenziamento del welfare contrattuale con quello aziendale attraverso la piattaforma Welfare dirigenti terziario, affidando tutto questo a Cfmt.
Ma non ci siamo fermati al contratto e ai suoi pilastri. La Cassa sanitaria Carlo De Lellis è diventata quello che volevamo diventasse, ovvero uno strumento sussidiario destipo il grande rimbalzo post-Covid, i numeri del Pil italiano sono tornati al consueto "zero virgola". Un rischio che in prospettiva non garantisce né la tenuta dei conti pubblici né quella del welfare. Da questo punto di vista il presidente di Manageritalia critica anche l'intervento cardine della manovra, cioè la proroga di un anno al taglio del cuneo fiscale: «Toccare i contributi significa mettere a carico delle prossime generazioni ulteriore debito occulto» dice. Con le stesse risorse si poteva ridurre in modo consistente l'imposizione sui rinnovi contrattuali, cosa che avrebbe garantito sostegno ai lavoratori ma anche stimolato la crescita».
Alle critiche degli industriali, il governo ha replicato che per la crescita ci sono gli investimenti del Pnrr, la cui revisione ha appena ottenuto il via libera della Commis-

la Repubblica

Anche i dirigenti bocciano la manovra "Non c'è crescita"

Il presidente di Manageritalia, Mantovani: "Velleitaria e poco equa"
Dubbi sul taglio del cuneo: meglio ridurre le tasse sui rinnovi contrattuali

ROMA – «Una legge di Bilancio velleitaria e poco equa». È un punto di vista particolare quello dei manager. Figure apicali che all'interno delle aziende occupano una posizione "di mezzo" tra la proprietà e gli altri dipendenti. Ed è forse per questo che Mario Mantovani, presidente di Manageritalia - associazione che rappresenta 42 mila dirigenti - semba sintetizzare tutte le critiche arrivate, da fronti diversi, alla manovra del governo Meloni. Come gli industriali, Mantovani pensa che non contenga misure in grado di innescare una vera crescita: velleitaria. E come i sindacati, che non sia equa, perché «cerca risorse lì dove non andrebbero cercate, per non rischiare di compromettere la coesione sociale, cioè nel welfare e nella previdenza».
Ma la chiave, per Mantovani, è soprattutto la crescita. Perché, do-

AL VERTICE
MARIO MANTOVANI DI MANAGERITALIA

La legge di Bilancio cerca risorse dove non andrebbero cercate: welfare e previdenza Così la coesione sociale è a rischio

Alle critiche degli industriali, il governo ha replicato che per la crescita ci sono gli investimenti del Pnrr, la cui revisione ha appena ottenuto il via libera della Commis-

nato a coprire quelle categorie fuori dal contratto collettivo nazionale: le famiglie, i lavoratori autonomi, i quadri. Oggi è in grado di fornire un set di servizi che copre questa domanda di welfare e lo fa anche per i dirigenti con un'integrativa Fasdac.

Abbiamo fatto molto altro, migliorando la collaborazione delle nostre strutture politiche e organizzative per ascoltare sempre meglio le istanze dei manager e supportarli nelle sempre più pressanti sfide professionali con una vicinanza sempre più valoriale delle Associazioni territoriali.

Una rappresentanza coesa e allargata

In questi anni abbiamo dato ancora più corpo e sostanza al disegno di potenziamento di Manageritalia Executive Professional, un percorso che si sta sviluppando concretamente, anche focalizzandosi su segmenti verticali di professionisti. Questa credo sia una via che porta a rendere più riconoscibile la nostra Associazione, ad attrarre quei colleghi che possono essere interessati a una vita associativa insieme a noi, perché complementare al lavoro dei dirigenti. E lo stesso sui quadri, che hanno ricomposto le loro rappresentanze, stanno rifocalizzando le loro priorità e sono dei colleghi estremamente importanti, non soltanto nelle nostre aziende ma anche nella vita della nostra Organizzazione. Poi ci sono tutti i gruppi di lavoro che hanno lavorato intensamente e stanno continuando a farlo. Tanti i progetti, compresi quelli sulla parità e sull'inclusione, alimentati soprattutto dalle colleghe che crescono numericamente e sostengono in particolare la crescita dei nostri associati. Una crescita non solo quantitativa ma anche qualitativa quella che stanno portando al nostro sistema. Voglio ricordare i gruppi che lavorano sul turismo e su altri temi, i progetti multi-territoriali, il lavoro di grande qualità che stiamo svolgendo sui territori grazie anche al contributo di tanti dirigenti associati. Se guardiamo il palinsesto degli eventi e delle occasioni di incontro, rappresenta oggi, per qualità e quantità, qualcosa che fino a pochi anni fa era probabilmente impensabile ed è pronto per fare ulteriori passi e sviluppi, ma dobbiamo mettere più risorse per dare le gambe a questo progetto di crescita. E poi abbiamo il Piano operativo (vedi a pagina 46), che ha raccolto le esperienze migliori e le ha sviluppate con nuove prospettive. Nella comunità di cui facciamo parte, abbiamo acquisito, mantenuto e migliorato l'autorevolezza che ci viene riconosciuta. Siamo riconosciuti da tutti gli stakeholder del settore come un soggetto affidabile, credibile, che mantiene ciò che dice, che mette la faccia in ciò che afferma, che non si nasconde e che non cerca degli alibi quando le cose non vanno bene. Siamo quindi parte di questa community e siamo pronti anche qui a fare la nostra parte. Abbiamo una struttura solida, forte, esperta, che sta iniziando ad affrontare un fenomeno di aggiornamento delle competenze, anche di rinnovamento generazionale. Stiamo introducendo in tutti i settori, in tutti gli ambiti, persone giovani, ma anche persone con esperienza, che devono arricchire la nostra capacità di dare servizi.

In quello che si appresta ad essere un anno terminale per questo mandato, il 2024, dobbiamo riflettere su ciò che è importante avere nel nostro patrimonio, su come dare continuità a ciò che abbiamo realizzato e ciò su cui invece dobbiamo operare un rinnovamento. Il bilanciamento di queste due forze è ciò che dà risultati e speranze alle organizzazioni. Ciò che non possiamo fare, e ce lo racconta un antichissimo mito greco, quello di Orfeo, è guardarci indietro. Chi guarda indietro rimane fermo, rimane pietrificato. Allora, andiamo avanti tutti insieme, con qualità, forza e convinzione come e più di sempre.

SOCIETÀ, LAVORO, WELFARE: UNA BUSSOLA PER UN MONDO CHE CAMBIA

La parte pubblica dell'Assemblea ha fornito chiavi di lettura e spunti interessanti per decifrare uno scenario in profonda evoluzione

Una tavola rotonda molto seguita e apprezzata quella all'interno dell'Assemblea di Manageritalia: "Produttività, sussidiarietà, perequazione: i nodi da sciogliere per un nuovo Patto sociale". Moderata dalla caporedattore Class Cnbc **Jole Saggese**, ha offerto un momento di riflessione su temi di estrema attualità su cui, come organizzazione di rappresentanza dei manager del terziario, abbiamo molto da dire. Il confronto ha coinvolto **Mario Mantovani**, presidente Manageritalia, **Silvia Ciucciovino**, professoressa ordinaria di Diritto del lavoro Università degli Studi Roma Tre, **Michele Faioli**, professore associato di Diritto del lavoro Università Cattolica del Sacro Cuore, e **Maurizio Sacconi**, presidente Amici di Marco Biagi, già ministro della Salute, del Lavoro e delle Politiche sociali, intervenuto da remoto.

Il contesto in cui ci muoviamo è caratterizzato da incertezza. Abbiamo vissuto la crisi dell'inflazione, abbiamo visto le politiche delle banche centrali andare sulla stretta dei tassi. I punti di domanda non sono ancora finiti. In tutto ciò, si inserisce la rivoluzione del welfare integrativo. Dobbiamo capire se si può ragionare sul welfare sussidiario, se c'è questo equilibrio, se il privato ha un ruolo più importante e se si sottraggono risorse allo Stato.

Gli interventi di Manageritalia e la nuova piattaforma Welfare dirigenti terziario

È Mario Mantovani a tracciare il perimetro e le proposte della nostra Associazione: «Manageritalia si è mossa con una logica chiara. Abbiamo prima creato le premesse all'interno del contratto per sviluppare un sistema coerente di politiche attive e per integrare il welfare aziendale in quello contrattuale. Il welfare aziendale nasce alcuni anni fa ed è mirato a dare flessibilità, a fornire alle aziende uno strumento fiscalmente vantaggioso per venire incontro a dei bisogni sempre più specifici dei cittadini. Pensiamo, ad esempio, alla fase della maternità, alla cura dei figli, alle necessità della crescita personale, alla formazione individuale, al coaching. Si tratta di una serie di bisogni non gestibili in forma collettiva. Da tanti anni crediamo nel welfare sussidiario, non come una via di mezzo tra il privato e il pubblico, ma come una forma collettiva che mette insieme le risorse e le energie, le intelligenze, le decisioni di un gruppo di persone ampio e allo stesso tempo utilizza risorse private che non vanno mensilmente nelle tasche dei lavoratori. Nel 2024 decolla la piattaforma Welfare dirigenti terziario: si tratta di un banco di prova del funzionamento di un modello che per noi sarà efficace. Partiranno riflessioni per intercettare aziende che possano incrementare la somma destinata con nuove risposte mirate e sviluppi».

Lavoro fluido e sostenibilità dei fondi sanitari e previdenziali

L'approccio al lavoro e a come viene organizzato è profondamente cambiato negli ultimi anni. Per Maurizio Sacconi, «non spariscono luoghi e tempi, ma si relativizzano. La persona nel mondo del lavoro di oggi può esse-

re regolata da una forma contrattuale ibrida. Il mercato supererà la rigida distinzione tra subordinazione e autonomia della prestazione. Il cambiamento dei modi di lavorare si sposta dai vincoli di spazio e orari ai risultati». Sul tema dei fondi previdenziali, Sacconi ha ribadito l'esigenza di fare chiarezza: «Da tempo chiedo che la commissione di vigilanza sui fondi pensione abbia competenza sui fondi sanitari, per verificarne la sostenibilità. L'autorità di vigilanza è competente per indicare i criteri secondo cui si possano gestire rischi nel medio e lungo periodo. Lo Stato deve offrire un contesto di regolazione incentivante». E sul welfare sussidiario aggiunge: «Negli ultimi anni ci sono stati progressi, ma, nel complesso, modesti. Il livello di adesione ai fondi complementari, fondi della previdenza e della sanità, è ancora modesto. Molti giovani non vi aderiscono».

Welfare aziendale: spesso non si ha il polso della situazione

Michele Faioli ha evidenziato il gap che spesso si riscontra all'interno delle organizzazioni quando si parla di welfare: «Quando vai in azienda capisci l'importanza della cosiddetta analisi dei fabbisogni a livello di popolazione. Occorre somministrare questionari, capire esattamente le esigenze delle persone. Mi è capitato di osservare diversi casi in cui era chiara la scarsa conoscenza da parte dei responsabili risorse umane». Occorre anche fare chiarezza sull'universo degli enti bilaterali: «Serve un testo unico della bilateralità per riordinare un "mondo fantasmagorico" fatto di enti bilaterali, fondi sanitari, fondi pensione. I numeri sono "folli": dei numerosi enti bilaterali italiani, quelli con "citofono" sono pochissimi».

Verso un nuovo patto sociale

Per Silvia Ciucciovino, «il welfare contrattuale dà risposte efficaci e dirette, ma non possiamo delegare a questo delle funzioni che devono essere prese dallo Stato. La visione sistemica esalta le sinergie tra queste due diverse forme di protezione. Occorre premiare quelle esperienze che possano dare una seconda, terza, quarta gamba al welfare pubblico. Gli incentivi a pratiche volontaristiche sono più efficaci e pervasive per rifondare un grande patto sociale. È ingenuo pensare che tutto debba ricadere sul privato».

Nella foto, da sinistra, Jole Saggese (caporedattore Class Cnbc), Mario Mantovani (presidente Manageritalia), Silvia Ciucciovino (professoressa ordinaria di Diritto del lavoro) e Michele Faioli (professore associato di Diritto del lavoro).

RICORSI DEI NOSTRI PENSIONATI. A CHE PUNTO SIAMO?

Il segretario generale Manageritalia Massimo Fiaschi ha dialogato nel corso della 101ª Assemblea con Luca Perfetti, avvocato dello studio BonelliErede che segue per Cida le cause dei pensionati che hanno fatto ricorso contro l'Inps.

Sulle misure restrittive, sulla rivalutazione delle pensioni degli ultimi anni, comprese quelle contenute nella scorsa legge di bilancio, Manageritalia tiene alta l'attenzione agendo sia attraverso attività lobbistica, partecipando ai tavoli istituzionali insieme a Cida (Confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità), sia a livello legale. Ed è proprio su quest'ultimo punto che, nel corso della 101ª Assemblea da poco conclusa, il nostro segretario generale **Massimo Fiaschi** ha aperto un dialogo con **Luca Perfetti**, avvocato dello studio BonelliErede, che segue per Cida le cause dei pensionati con l'obiettivo di contrastare il mancato aggiornamento dell'importo della pensione sulla base dell'inflazione. Come abbiamo spesso ricordato, i pensionati colpiti dal blocco della perequazione hanno versato una copiosa contribuzione nella loro vita lavorativa e la mancata rivalutazione rappresenta un pesante e ingiusto danno permanente che vogliamo contrastare. Durante la chiacchierata, Fiaschi si è rivolto al pubblico in sala per informare che la petizione lanciata da Cida "Salviamo il ceto medio" (vedi a pagina 56) può diventare un utile strumento da presentare al governo a favore anche di questa causa, pertanto ha invitato alla firma i presenti. Una causa il cui esito positivo andrà a favore di tutti, non solo di coloro che hanno fatto ricorso. Di seguito, una sintesi del confronto.

Parlando della rivalutazione delle pensioni, quale misura abbiamo di fronte oggi e come sta portando avanti la causa lo studio BonelliErede?

«La misura che abbiamo di fronte in realtà è la solita, cioè quella che, salvo le pensioni minime sotto il tetto dell'Inps, comprime fino al 32% l'adeguamento dei trattamenti pensionistici. Dal punto di vista del processo, è un'ottima notizia, perché l'elemento significativo di questo giudizio sta esattamente nella reiterazione. Voi avete già promosso in passato alcuni giudizi e l'elemento positivo è che la Corte costituzionale in passato le ha respinte affermando la legittimità costituzionale delle norme, in quanto temporanee. Ora, uno degli argomenti molto significativi del ricorso è il seguente: la giurisprudenza della Corte costituzionale non potrà qualificare come temporanea una misura che viene reiterata sostanzialmente nello stesso modo da ben più di dieci anni. Quindi, manca questo elemento di temporaneità, che era quello che aveva fatto salvare in passato provvedimenti di questa natura».

Nella foto, Massimo Fiaschi, segretario generale Manageritalia, e Luca Perfetti, avvocato dello studio BonelliErede.

Secondo noi, il problema reale è la discontinuità delle norme sulle pensioni, che non permette di fare delle previsioni per il futuro. E questo vale sia per i cittadini in quiescenza sia per quelli che ancora lavorano. Cosa ne pensa?

«L'argomento di merito è esattamente la violazione delle norme della Costituzione in materia di diritto al lavoro, alla retribuzione e al trattamento pensionistico e la violazione del pilastro europeo sui diritti sociali. La Corte in passato ha respinto le critiche alla legittimità delle norme perché ha ritenuto ragionevole e motivata la limitazione. La norma che oggi impugniamo non ha nessuna motivazione. In ossequio all'insegnamento della Corte costituzionale, in passato, il legislatore ha motivato le ragioni per le quali una norma di legge comprimeva un diritto acquisito. Quella che abbiamo innanzi oggi è una norma di legge rispetto alla quale non è stata portata nessuna giustificazione. Quindi, la limitazione del diritto non è né ragionevole né motivata e, quindi, è incostituzionale».

Abbiamo letto il ricorso e pensiamo sia ben formulato, ma c'è qualcosa che possiamo fare per aiutarvi?

«Io credo che davanti al tribunale e, ancor più, davanti alla Corte costituzionale, la cosa fondamentale che ci aiuta è avere ragione. Credo che il ricorso lo vinciamo o lo perdiamo in relazione alla quantità e qualità degli argomenti giuridici che siamo in grado di portare. Se il giudice solleverà la questione in Corte costituzionale, passerà del tempo prima che questa si esprima. Diciamo quindi che abbiamo davanti un anno e mezzo/due nel quale il ricorso è sul tavolo, sicché se nel frattempo riuscite a trovare una soluzione sensata con il governo, il ricorso potrà essere ritirato».

Sono state già presentate delle cause? avete già delle udienze?

«Tutte le cause sono già state presentate e le prime udienze saranno già a gennaio. Il ricorso propone una domanda al giudice perché accerti il diritto a non subire la decurtazione. Propone anche di disapplicare la norma interna, perché in contrasto con le norme europee, e quindi dare direttamente applicazione al diritto escludendo l'applicazione della legge. Soprattutto, si chiede al giudice di sollevare la questione di costituzionalità e, a fronte di un'amplissima deduzione dei motivi di costituzionalità, mi aspetto che sollevino la questione».

STRATEGIA E AZIONE

Nel corso dell'Assemblea si è fatto il punto sul Piano operativo 2020-2024, che ha visto coinvolta tutta l'Organizzazione, con il ruolo chiave delle Associazioni territoriali. Una vera roadmap che si declina in progetti concreti

Ad aprire la presentazione dello stato dell'arte del Piano operativo 2020-2024 è stato il vicepresidente nazionale **Roberto Beccari**.

Per Beccari, «la linea guida su cui si basa il Piano operativo, che coinvolge la Federazione, le sue Associazioni territoriali e le società del sistema, è quella di dare sostanza a una vera governance allargata. Sono più di mille le persone che ogni anno a vario titolo lavorano perché il piano prenda corpo e si declini in interventi concreti. In quest'ottica di valorizzazione di tutte le componenti del sistema, i fattori determinanti perché la "macchina" funzioni sono: collaborazione, formazione, scambio e coinvolgimento. Solo così è possibile raggiungere traguardi significativi e dare piena rilevanza e significato all'impegno di tanti manager che dedicano tempo e competenze nei Fondi, nei gruppi di lavoro e nelle Associazioni territoriali, realizzando tanti progetti e iniziative di successo sull'intero territorio nazionale».

Roberto Beccari, vicepresidente Manageritalia.

Ebbene, anche in questo Piano operativo l'intento si è canalizzato da un lato nell'affiancare e ascoltare i manager nelle sempre più pressanti sfide professionali e dall'altro nel portare il loro contributo nei territori dove siamo presenti.

Questo è alla base del lavoro fatto nelle quattro aree core d'azione degli ultimi quattro anni, così come determinate dall'ultimo Congresso. Tematiche quali Welfare, Sindacato a Km0, Conoscenza e Trasformazione del mondo del lavoro, risultate sinergiche, decisive e opportune come non mai, visto quanto accaduto in quest'ultimo triennio. È stato il modo migliore, più lungimirante, per condividere e confrontarsi sistematicamente insieme per individuare e rispondere concretamente ai bisogni dei manager e portare il loro valore e contributo a livello economico e sociale.

«A questo punto – ha detto Beccari in chiusura del suo intervento – dobbiamo guardare avanti, al prossimo Piano operativo, facendoci due domande determinanti: quali aspetti di questi temi si ritiene siano da raccomandare per il prossimo Piano operativo e in quale prospettiva? Quali aree di miglioramento sono emerse per renderlo una leva ancora più efficace verso l'idea di una "governance allargata", che valorizzi pienamente esperienze, networking, competenze fortemente presenti in ogni Associazione territoriale?».

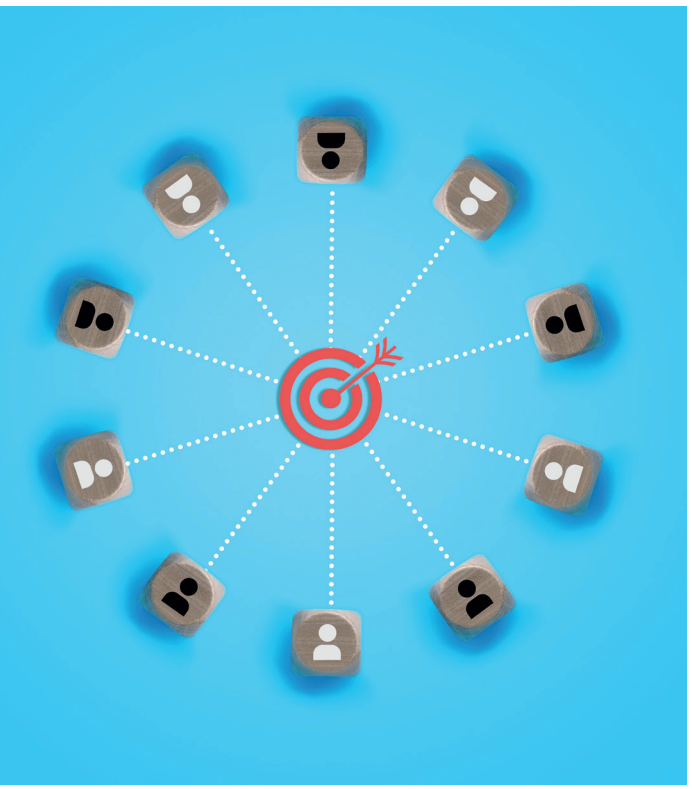
Ha quindi preso il via la presentazione da parte dei

project leader nazionali del lavoro svolto nelle quattro aree. Un lavoro che hanno coordinato coadiuvati da project leader territoriali dedicati in ogni Associazione e dai tantissimi manager associati, dirigenti, quadri ed executive professional coinvolti che hanno animato la partecipazione e la vita associativa in questo periodo. Un riconoscimento che in tutte le presentazioni è stato il punto di partenza di quanto fatto e raggiunto e che qui riportiamo per forza di cose in estrema sintesi.

Conoscenza

Rossella Bonaiti, vicepresidente di Manageritalia Campania, ha ripercorso l'attività verso i giovani, soprattutto nei due filoni food4minds e Vivi da Manager. Nel primo caso, manager che vanno in aula per orientare gli studenti degli ultimi tre anni delle superiori al mondo del lavoro. Nel secondo, manager che si fanno affiancare da giovani laureandi/laureati per alcuni giorni nel loro lavoro dentro e fuori le aziende e che vanno nelle Università a raccontare in cosa consista fare il manager e come orientarsi nel mondo del lavoro oggi. In entrambi i casi, quasi in ogni territorio, dove sono presenti le nostre Associazioni, si sono portati a termine vari progetti e momenti di dialogo con il mondo della formazione e delle istituzioni. I due progetti di punta hanno avuto edizioni in tutto lo stivale. Insieme ad altre attività e servizi, questi due servizi sono promossi e concentrati nella piattaforma Un ponte sul futuro, dove manager, aziende, studenti e scuole si possono registrare, richiedere i servizi fisici e fruire di altri supporti di orientamento al lavoro online. È chiaro che la conoscenza è un fattore chiave per i lavo-

Rossella Bonaiti, project leader nazionale Conoscenza.



ratori di oggi e di domani e con questa attività vogliamo curarci di quella che riguarda tutti i lavoratori, partendo da quella dei giovani, favorendo quindi anche un maggiore matching tra le competenze acquisite dagli studenti con quelle richieste dal mercato. Un modo anche per evidenziare trend determinanti anche per chi è già in azienda e per valorizzare il ruolo dei manager, della gestione manageriale delle aziende e, più in generale, della cultura manageriale.

Non sono mancate da parte di Bonaiti, chiudendo la presentazione, sottolineature di quello che si può e si deve migliorare.

Welfare

Riccardo Rapezzi, presidente Manageritalia Toscana, è partito ricordando le aree d'azione: definire un nuovo concept di residenza per la terza e quarta età; integrare welfare contrattuale e aziendale; approfondire il tema della piattaforma Welfare; condividere a livello nazionale le migliori esperienze progettuali in area welfare delle Associazioni territoriali.

Il focus dell'intervento è stato sul progetto di Senior housing. Si tratta di un sistema di alloggi indipendenti organizzati intorno a una serie di servizi comuni, in grado di coniugare le esperienze di autonomia della persona con quelle della socialità. Una realtà già molto diffusa nel nord Europa che si sta affacciando anche in Italia. Per questo, oltre a valutare l'esistente in Italia e all'estero, si è sviluppata un'attività di ascolto sugli associati con due indagini, una qualitativa e l'altra quantitativa. I risultati mostrano interesse per questo tipo di servizi e, come ha detto Rapezzi, «quello che si cerca è sicurezza, salute o, meglio, benessere, anche legati a un concetto di comunità e relazioni appaganti».

Riccardo Rapezzi, project leader nazionale Welfare.

Insomma, un buon punto di partenza per approfondire ulteriormente, per ampliare quel senso di comunità che caratterizza tanti momenti della nostra vita associativa che spesso, dopo un iniziale maggior tempo e impegno per partecipare e impegnarsi in Associazione, sfuma gradualmente con il passare degli anni.

Sindacato a Km0

Monica Nolo, presidente Manageritalia Liguria, è partita dalla mission di quest'area: essere sindacato di prossimità, ascoltando i manager e aiutandoli a vivere i cambiamenti sempre più assidui e stringenti del loro lavoro; poi far conoscere ancor meglio il valore e le tante opportunità di utilizzo del contratto e dei servizi sottesi e, da ultimo, consolidare un senso di appartenenza foriero di un forte scambio valoriale a livello professionale e personale, che per tanti è un valore che va ben

Monica Nolo, project leader nazionale Sindacato a Km0.

oltre il classico networking, che comunque c'è e deve esserci ancora di più.
Ripercorrendo quanto fatto, Nolo ha ricordato la prima fase di ascolto, caratterizzata da interviste personali a manager e imprese. I primi risultati delle azioni di contatto e presenza di vario tipo presso le aziende per incontrare i dirigenti si manifestano con la moltiplicazione sul territorio di iniziative ed esperienze di contatto diretto con le organizzazioni, nonché con il rafforzamento dei rapporti di collaborazione con gli hr, anche in occasione del rinnovo del ccnl e in prospettiva dell'avvio della piattaforma di Welfare dirigenti terziario. Notevoli anche le aree di miglioramento e livello di partnership su chi determina l'inserimento dei manager in azienda (hr, executive search e consulenti del lavoro) e di comunicazione con i dirigenti appena entrati nel ruolo e nel contratto e con tutti gli altri.
In chiusura, Nolo ha affermato che «le attività realizzate hanno ottenuto il risultato di diffondere e rafforzare la consapevolezza che il "grado di successo" di Manageritalia è direttamente proporzionale alla capacità di interpretare e far evolvere la sua funzione sindacale. Per questo l'attività di Sindacato a Km0 deve rafforzarsi e diventare strutturale».

Trasformazione del mondo del lavoro

Franco Tomasi, presidente Manageritalia Trentino-Alto Adige, ha ricordato come l'evoluzione che si vuole cogliere, indagare, stimolare e guidare in quest'area parte dai mutamenti in atto nei luoghi, nei tempi e nei modi del lavoro oggi, con particolare riferimento alla struttura aziendale, al lavoro organizzato, che arriva sempre più anche dall'esterno, e quindi a quello del manager.
L'attività svolta, con incontri con i manager e poi insieme a loro con altri attori della business community e delle istituzioni a livello locale, ha determinato una forte condivisione e un monitoraggio delle evoluzioni in corso. E poi un'azione di dialogo, informazione e cultura nell'interlocuzione con gli altri protagonisti del lavoro che ha valorizzato il ruolo dei manager in questa determinante trasformazione in atto. Relazioni ed eventi hanno spesso portato a diventare interlocutori privilegiati di istituzioni e altri professionisti che incidono su alcuni aspetti core del mondo del lavoro.

Franco Tomasi, project leader nazionale Trasformazione del mondo del lavoro.

Secondo Tomasi, sono due, nell'ultimo periodo, gli aspetti più discussi e seguiti da Associazioni e gruppi di lavoro sui territori: l'impatto delle nuove tecnologie, su tutte l'AI, e il ruolo sempre più determinante che il purpose sta assumendo nella vita delle aziende e delle persone che le abitano. «Un purpose – ha ricordato Tomasi in chiusura del suo intervento – che è sempre più la ragion d'essere delle organizzazioni e ne determina valori, obiettivi, modalità organizzative e operative… e quindi l'identità. Purpose che diventa sempre più centrale per attrarre collaboratori, partner e clienti. Una guida nella generazione di valore che riguarda tutti gli stakeholder e determina la responsabilità dell'azienda e la sua sostenibilità».
Insomma, un fattore alla base di una trasformazione del lavoro che riesca davvero a coinvolgere e dare senso alle persone e al ruolo dell'azienda nella società.

UN TERRITORIO RICCO DI STORIE POSITIVE

Da metà ottobre ai primi di novembre si sono tenuti gli appuntamenti statutari autunnali, che come sempre hanno unito e fatto il punto su attività svolte e progetti futuri. Un dialogo con protagonisti di istituzioni, economia e società locali

Partiamo dai numeri. Quelli sullo stato di salute del sistema Manageritalia, presentati nelle parti statutarie delle assemblee, sono molto buoni: crescono gli associati, i servizi prestati e la soddisfazione. Poi quelli dell'interesse: quasi mille gli associati presenti dal vivo e altrettanti i partecipanti nelle parti pubbliche, soprattutto da remoto; molti anche gli ospiti coinvolti, i rappresentanti della politica, delle istituzioni, della business community e della società, tra cui i giovani.

Un road show itinerante per lo stivale, seguito anche dai media (vedi stralci di articoli a pagina 54).

WELFARE E CRESCITA DEI TERRITORI

Al centro degli incontri, le novità della piattaforma Welfare dirigenti terziario, strumento fondamentale per sostenere le sfide professionali del manager e il benessere suo e della famiglia. Poi quelli determinanti per far crescere i territori, anche grazie al contributo dei manager: sostenibilità, nuove tecnologie, fattori core per riprendere a crescere e benessere psicologico e organizzativo, quest'ultimo al centro dell'assemblea di **Manageritalia Executive Professional** (vedi articolo a pagina 28).

Sono state soprattutto le associazioni della **Lombardia**, della **Puglia** e della **Campania** a dare ampio spazio al tema welfare e agli altri servizi Manageritalia, coinvolgendo gli associati che li hanno utilizzati in testimonianze interessanti.

Campania

Lombardia

Puglia, Calabria, Basilicata

LAVORO

Agli appuntamenti di **Bologna** e **Roma** ci si è concentrati sulla trasformazione del lavoro: nel primo caso con una tavola rotonda su intelligenza artificiale e managerialità, nel secondo con un dialogo su tecnologia e innovazione. Manageritalia Emilia-Romagna, inoltre, ha firmato un protocollo d'intesa con la Regione per supportare la transizione professionale dei manager e l'ingresso nelle pmi per aumentare la competitività.

Emilia-Romagna

Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria

ECONOMIA

Veneto, **Friuli-Venezia Giulia** e **Toscana** hanno aperto le porte ad esperti di economia per parlare di scenari, competitività dell'Italia e alfabetizzazione finanziaria.

Friuli-Venezia Giulia

Veneto

Toscana

GIOVANI

I giovani sono stati al centro delle assemblee di **Marche** e **Trentino-Alto Adige**: quest'ultima ha presentato alcuni dei ragazzi che hanno partecipato all'iniziativa "Giovani e lavoro - fare il manager oggi", mentre l'associazione delle Marche ha lanciato la prossima edizione di "Vivi 5 giorni da manager". Entrambe le iniziative portano i giovani ad affiancare i manager per vivere in presa diretta il mondo del lavoro.

Marche

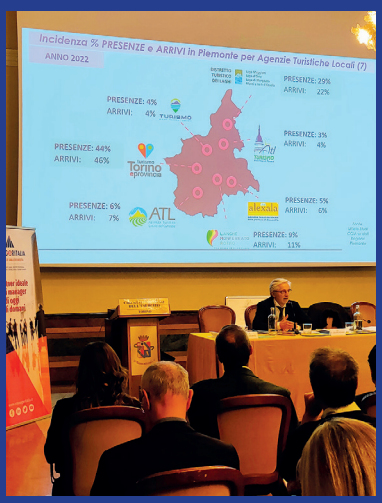
Trentino-Alto Adige

TURISMO

Il turismo è stato il fulcro degli appuntamenti di **Piemonte** e **Valle d'Aosta**, **Liguria** e **Sicilia**: partendo dai dati, che hanno fotografato lo stato del settore nelle varie regioni, si è dialogato su come migliorare in termini di attrattività e qualità, sia per chi è turista sia per chi lavora nel turismo.

Sicilia

Liguria



Piemonte e Valle d'Aosta

LE ASSEMBLEE SUI MEDIA

MF Sicilia

I DATI SULLA DIFFUSIONE DEI DIRIGENTI AZIENDALI IN SICILIA DIFFUSI DA MANAGERITALIA

Manager ma non troppi

Sono in totale 1.707 i dirigenti al lavoro in aziende private di cui 459 sono donne. Sono dati che si riferiscono all'anno 2021 e sono stati elaborati su una base fornita da Istat. Cresce la componente femminile rispetto a quella maschile

DI ANTONIO GIORDANO

Leonardo sceglie l'ingegneria di UniCt

ROMA — CORRIERE DELLA SERA

Il terziario romano punta su digitalizzazione, innovazione e smart working per crescere nei prossimi anni

Il terziario guarda avanti tra innovazione e digitale

L'analisi di Manageritalia: il settore genererà l'87% della ricchezza

adnkronos

Lavoro, Regione Emilia Romagna e manager insieme per favorire lo sviluppo tecnologico e aumentare la competitività delle imprese del territorio

Il protocollo d'intesa è stato firmato oggi, in occasione dell'Assemblea annuale di Manageritalia Emilia Romagna

la Repubblica — Torino

I'ornano i turisti ma per poche notti "Il Piemonte può crescere"

LA NAZIONE

La raccolta fondi di ManagerItalia raddoppia

FIRENZE

CORRIERE DEL TRENTINO

Economia

Dirigenti d'azienda in crescita «Più attenzione verso i giovani»

Lunedì l'assemblea regionale di Manageritalia, coinvolti cento studenti

CORRIERE DEL VENETO

Il turismo non è più un settore per giovani

I'ornati i livelli pre-Covid e maggiori assunzioni. L'esperto: dare ai trentenni una scelta di vita

Messaggero Veneto

L'ASSEMBLEA DI MANAGERITALIA

«Ancora pochi dirigenti nelle aziende familiari»

UDINE

IL SECOLO XIX

MONICA NOLO La presidente di Manageritalia regionale «Il porto di Genova intercetti le crociere di lusso»

«Al turismo ligure manca la cultura d'impresa Serve una nuova generazione di manager»

IL PICCOLO

L'ASSEMBLEA

Manageritalia Fvg: dirigenti cresciuti del 3,4 per cento

TRIESTE

il mattino di Padova

ABANO, NUOVE INIZIATIVE PER PROMUOVERE IL LAVORO IN ALBERGO TRA I GIOVANI

Hotel, mancano 1.100 lavoratori nelle novanta strutture termali

L'allarme di Poli presidente di Federalberghi che sarà presente a Exposcuola Nonostante le 2.580 assunzioni avvenute nei primi sette mesi dell'anno

IL GAZZETTINO

Gli albergatori a caccia di giovani

▸Una rappresentanza degli hotel termali per tre giorni in Fiera al "Salone dell'Orientamento Exposcuola"

▸Incontri con ragazzi e famiglie per individuare nuove figure professionali: si ricercano cuochi, camerieri e addetti di sala

Rientrano a casa, i ladri costretti a scappare

I ladri via Verdi ma i padroni di casa li fanno fuggire

CORRIERE DEL VENETO

Abano terme, i dati di Veneto Lavoro

Cuochi e baristi, tremila nuove assunzioni

Nei primi sei mesi del 2023 le assunzioni in ambito turistico della Regione Veneto hanno fatto segnare un incremento dell'8% rispetto allo stesso periodo del 2022. La provincia di Padova è il territorio che registra il maggior numero di dipendenti a tempo indeterminato (il 55% del totale). Nel settore dei servizi turistici del territorio delle Terme euganee nei primi sette mesi del 2023 si sono registrate 2580 assunzioni. Il profilo più ricercato secondo i dati di Veneto Lavoro analizzati dal rapporto Manageritalia-Ciset è stato quello del cameriere con 665 «ingressi», seguito dal cuoco (371), dai baristi (229), dagli addetti all'accoglienza (217)

presidente di Federalberghi Terme Abano e Montegrotto Walter Poli — abbraccia diverse figure professionali. Se mancano cuochi e camerieri, mancano anche responsabili di sala,

L'Arena

Nuove prospettive - Più organizzazione e contratti stabili

Giovani e turismo: così si fa crescere l'appeal del settore

Il Veneto vanta 36mila imprese attive e 21mila addetti

IL MATTINO

L'assemblea dei manager

«Aziende familiari, mancano dirigenti»

«In Campania le aziende con una vera gestione manageriale e manager esterni alle famiglia proprietarie sono troppo poche e questo è un fattore che le indebolisce e limita la crescita sia economica sia di visione del mercato»: sarà questo il leitmotiv dell'assemblea dei manager del terziario della regione in programma oggi nella sede Manageritalia Campania (via Medina 40) «Siamo fermi - spiega Ciro Turiello presidente di Federmanager Campania - come Pil e occupazione. Per riprenderci dobbiamo

ai giovani e ai troppi neet che abbiamo. Per fare questo serve anche e soprattutto una crescita della manageralità nel sistema economico del nostro territorio». I dirigenti privati sono l'1% degli occupati a livello nazionale e solo lo 0,2% in Campania. Anche a livello di presenza femminile le donne dirigenti sono troppo poche in Campania 16,5%, a N a fronte di una medi del 20,5%. La Campa anche una vivacità i (pur partendo da nu bassi): i dirigenti pr Campania sono cre 15,5% nel 2021 (dati i

Corriere Adriatico

Manager e Università fanno squadra per la formazione dei futuri dirigenti

Oggi la presentazione del progetto. Esperienza di 5 giorni in 16 aziende

LA SINERGIA

MACERATA Si chiama "Vivi 5 giorni da manager" il programma d'incontri organizza-

QN IL GIORNO

Boom di manager donne. Ma la parità è lontana

A Milano sono quasi 10mila le dirigenti, aumento dell'11%. «Lento percorso di riequilibrio di genere». La provincia più virtuosa è Pavia

LA GAZZETTA DEL MEZZOGIORNO

TERZIARIO A BARI L'ASSEMBLEA REGIONALE DI MANAGERITALIA. AUMENTANO PURE I DIRIGENTI DONNA

I manager pugliesi alla riscossa «Cresciamo più del resto del Sud»

Il presidente Monti: «Maggiore innovazione per recuperare ancora»

BARI. «Stiamo crescendo come Pil e manager come e forse più di tutto il Mezzogiorno. Un buon punto di partenza, ma abbiamo tanto da recuperare e solo puntando su innovazione, qualità ed alto valore ag-

coratropppo poche.

Basta guardare al singolo dato riferito ai dirigenti privati che sono l'1% degli occupati a livello nazionale e solo lo 0,2% in Puglia. Altra nota dolente il lavoro nel suo complesso ma ancor più per donne e giovani. Infatti, nel secondo trimestre del 2023 il tasso di di- occupazione è risultato dell'11,9% (7,6% in Italia), 15,1% per le donne e 9,8% per gli uomini. I Neet (la popolazione che non è né occupata né inserita in un percorso di istruzione o di formazione) sono nel 2020, ultimo dato regionale disponibile, il 29,4% (23,3% a livello nazionale), 30,4% le donne e 28,5% gli uomini.

Sono stati oltre un centinaio tra manager e familiari i presenti a Villa De Gresis per l'Assemblea di Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata. Nella parte statutaria, dopo la relazione del presidente Monti, il vicepresidente Domenico Fortunato ha illustrato i dati di bilancio. Nella parte non statutaria, il presidente del Fasdac, Fabrizio Pulcinelli, ha illustrato i pacchetti di prevenzione e le altre prestazioni offerte dal fondo contrattuale sanitario dei dirigenti del terziario. *fred.p.pj*

MANAGERITALIA L'assemblea a Villa De Gresis

la Repubblica

Torino

Il turismo cresce in Piemonte ma deve migliorare sulle notti

Le statistiche sono positive, la regione è però ultima in Italia per numero di giorni passati sul territorio

Petizione Cida. Salviamo il ceto medio

La Confederazione dei manager e delle alte professionalità lancia una raccolta firme per contrastare l'accanimento che da anni, e con vari governi, colpisce sempre i soliti noti che pagano le tasse e i pensionati che hanno pagato lauti contributi

Insieme a Cida, che rappresenta a livello istituzionale tutte le organizzazioni dei dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato, Manageritalia opera da tempo per contrastare l'accanimento contro il ceto medio-alto che si protrae da anni e con ogni governo, colpendo sempre i pochi che dichiarano e pagano le tasse e le pensioni di chi ha versato cospicui contributi.

Per questo abbiamo lanciato una raccolta firme su una petizione che coinvolge soprattutto il management e le alte professionalità italiane, ossia tutti quei contribuenti (il 14%) che, da 35mila euro di reddito lordo in su, sostengono il peso del welfare versando il 63% circa di tutto il gettito Irpef. Cittadini che pagano regolarmente tasse e tributi ma che, ancora una volta, vengono esclusi da agevolazioni, sostegni e bonus, mentre altri fruiscono di flat tax e condoni. Pensionati che sopra i 2.100 euro perdono anche quest'anno gran parte del recupero dell'inflazione, allarmando anche chi in pensione ci andrà in un futuro più o meno lontano. Tutte misure che sono un danno non solo per chi ne è direttamente colpito, ma incidono anche sui consumi, oggi indispensabili per sostenere il Pil.

Se anche tu condividi queste ragioni, ti chiediamo di **sottoscrivere la petizione "Salviamo il ceto medio", pubblicato da Cida sulla piattaforma change.org**.

Le richieste e le azioni contenute nella petizione, che con una cospicua raccolta di firme vogliamo rafforzare e portare avanti, partono da una difesa delle pensioni, dei nostri pensionati, ma riguardano poi tutti noi con altre misure specifiche.

Firmare è semplice, bastano solo tre passaggi:

1 **inserisci nome, cognome e indirizzo email** nel form presente su *change.org* e firma;

2 **conferma la tua firma** nel messaggio che riceverai per email (se non lo fai la tua firma non sarà valida);

3 **condividi la petizione** con i tuoi contatti (ti suggeriamo di scegliere l'**opzione 2: no, preferisco solo condividerla**). ■

FIRMA LA PETIZIONE

https://bit.ly/petizioneCIDAsalviamoilcetomedio

La petizione può essere firmata da chiunque. Diffondila quindi tra familiari, amici, conoscenti e fra tutti i componenti del tuo network personale e professionale per raccogliere quante più adesioni possibili e rendere più forte la nostra azione. Siamo certi che ci sosterrai. Oggi è più che mai necessario mobilitarci e farci sentire. La tua firma è un gesto molto significativo che ci permetterà, insieme a quelle di tanti tuoi colleghi e italiani, di sostenere una causa giusta per il futuro del Paese e di tutti noi.

Salviamo il ceto medio - Petizione promossa da Cida e indirizzata a presidenza del consiglio dei ministri, ministro dell'Economia, ministro del Lavoro

Negli ultimi anni i governi hanno individuato in 35mila euro lordi annui, vale a dire circa 2.000 euro netti per 13 mensilità, il limite di reddito oltre il quale il contribuente deve sostenere sé stesso, la propria famiglia e anche coloro che vivono di bonus, sussidi e prestazioni gratuite, senza che ci sia un adeguato controllo per valutare che, chi ne beneficia, ne abbia effettivamente bisogno, comprendendo quindi il nutrito popolo degli evasori.
Nel frattempo, il nostro Paese continua a basare tutte le politiche sociali sui redditi lordi dichiarati, che non rappresentano un quadro fedele della realtà, visto che solo il 14% degli italiani dichiara almeno 35mila euro di reddito lordo e paga il 63% di tutta l'Irpef. Il resto rimane quasi totalmente a carico di lavoratori dipendenti e pensionati.
Inoltre, non è più tollerabile che, a coloro che hanno un reddito pensionistico superiore a 4 volte il trattamento minimo Inps, venga applicata persistentemente una tassa occulta derivante dal mancato riconoscimento della perequazione spettante.
Chiediamo quindi di salvaguardare il ceto medio italiano, che costituisce il motore della nostra economia, la parte intraprendente e produttiva che genera Pil, posti di lavoro, crea nuove aziende e, ciò nonostante, da troppi anni è oggetto di ripetuti provvedimenti falsamente redistributivi ed è orfano di un'attenzione politica.
Chiediamo di fermare questo accanimento prodotto da reiterate vessazioni che negli ultimi 20 anni ha comportato una progressiva riduzione del ceto medio e ha visto scadere valori fondanti come il merito e il dovere, mentre è cresciuto a ritmi preoccupanti il numero di coloro che usufruiscono di misure assistenziali senza averne realmente diritto.
Chiediamo un Paese più equo e giusto in cui tutti partecipino in base alla propria reale capacità contributiva, stanando furbi e disonesti, per pagare meno e pagare tutti; un Paese più inclusivo che punti su lavoro e crescita in imprese più produttive, retribuzioni più elevate e pari opportunità per giovani e donne.

Firmiamo:

- Per sostenere il potere d'acquisto delle pensioni: applicare la perequazione per scaglioni in base all'art. 34, comma 1, legge 448/98 e all'art. 69, comma 1, della legge 23 dicembre 2000, n. 388 (rivalutazione al 100% per le pensioni di importo fino a 3 volte il trattamento minimo Inps, al 90% per importo compreso tra 3 e 5 volte il trattamento minimo e al 75% per importo superiore a 5 volte il trattamento minimo), abolendo il calcolo per fasce.
- Per dare trasparenza e consentire la reale sostenibilità finanziaria del sistema pensionistico: separare in maniera contabile la previdenza dall'assistenza.
- Per dare maggiori opportunità di crescita retributiva: abolire il divieto di cumulo fra redditi e pensioni di qualsiasi tipo in applicazione dell'art. 19 del decreto legge 112/2008.
- Per valorizzare i contributi previdenziali versati dai lavoratori: eliminare i tetti sulle prestazioni pensionistiche anticipate (art. 24, comma 11, DL 6 dicembre 2011, n. 214, e legge 92/2012).
- Per una maggiore equità fiscale: eliminare il meccanismo di riduzione progressiva delle detrazioni fiscali in relazione al reddito, individuato dall'art. 1, comma 629, della legge 27 dicembre 2019, n. 160.
- Per aumentare le risorse disponibili a famiglie e imprese: rivedere la progressività delle aliquote Irpef al fine di evitare disparità di trattamento fra le diverse categorie di lavoratori.
- Per rafforzare il welfare pubblico a sostegno di chi ha effettivamente bisogno: attivare una vera lotta all'evasione fiscale, utilizzando tutti i dati disponibili ed evitando i condoni.

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

METTERSI SEMPRE ALLA PROVA CON SÉ STESSI E CON GLI ALTRI

Fate della vita qualcosa di cui andare fieri, non perché lo chiede il mondo, ma per voi stessi, ponendovi degli obiettivi. Decidete di agire, senza rimanere indifferenti di fronte alle situazioni e alle persone. La vita va vissuta al meglio delle proprie capacità per essere veramente felici. La vita è piena di sfide e per affrontarle non c'è la soluzione perfetta, ma ricordate che qualsiasi problema va gestito, imparando a darsi tempo per valutarlo in tutte le sfaccettature, individuando strategie per risolverlo. Qualsiasi decisione va meditata, facendo capire cosa avete nel cuore e nella mente.

CARMELA CUCCORESE
Manageritalia Puglia, Calabria, Basilicata

IMPARATE A SCHIACCIARE BENE LE PALLE ALZATE MALE!

Imparate a raggiungere i vostri obiettivi nonostante le difficoltà che incontrerete, senza incolpare colleghi, capi o contesti avversi per giustificare i fallimenti: solo determinazione, niente alibi.

FRANCESCO AMENDOLA
Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria

Vai su
https://bit.ly/messageforyoung
https://unpontesulfuturo.it

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

VILLA POMPEA

MEDICINA & ODONTOIATRIA

TRA I
50 MAGGIORI ESPERTI DEL MONDO
NELL'IMPLANTOLOGIA ZIGOMATICA

ZYGOMA ZAGA CENTERS

DENTI FISSI IN 24 ORE

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

APERTI SABATO E DOMENICA

RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO GRATUITO

BARI *Corso Alcide De Gasperi 318/B*

NUMERO VERDE

800 27 89 89

www.villapompea.it

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

osservatorio legislativo

CERTIFICAZIONE PARITÀ DI GENERE: CONTRIBUTI PER LE PMI

Unioncamere e il dipartimento per le Pari opportunità della presidenza del consiglio offrono un aiuto concreto alle piccole realtà imprenditoriali per cambiare passo e adottare finalmente politiche aziendali per ridurre il divario di genere. Dal 6 novembre è attivo l'avviso pubblico per la concessione di contributi alle micro, piccole e medie imprese per ottenere servizi di assistenza tecnica e di tutoraggio finalizzati alla certificazione della parità di genere. L'obiettivo è quello di convincere le piccole realtà imprenditoriali a promuovere finalmente un cambiamento culturale e far partecipare maggiormente le donne alla vita economica del Paese. Verranno concessi:

- per l'assistenza tecnica e l'accompagnamento, un contributo per ciascuna impresa di 2.500 euro sotto forma di servizi (tra cui anche l'affiancamento erogato da esperti);
- per il rilascio della certificazione, contributi fino a 12.500 euro per impresa sotto forma di servizi erogati da organismi di certificazione iscritti nell'apposito Elenco.

I contributi verranno concessi con procedimento a sportello con presentazione della domanda a partire dalle ore 10 del 6 dicembre 2023 fino alle ore 16 del 28 marzo 2024, salvo anticipato esaurimento delle risorse. Per accedere ai contributi occorre effettuare un pre-screening di autovalutazione. I contributi si aggiungono a quelli previsti dalla Legge Gribaudo (legge 5 novembre 2021, n. 162), ovvero gli esoneri contributivi e le misure premiali.
Manageritalia auspica la migliore riuscita dell'iniziativa di Unioncamere e presidenza del consiglio.

Avviso pubblico del dipartimento per le Pari opportunità della presidenza del consiglio:
https://bit.ly/Cert-Par-Genere

NIENTE NASPI IN CASO DI ASSENZA INGIUSTIFICATA

Il nuovo disegno di legge 2023 in tema di lavoro è finalizzato a introdurre norme di semplificazione e regolazione che incidono in materia di lavoro e politiche sociali, con particolare riferimento ai temi della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, della disciplina dei contratti di lavoro e dell'adempimento degli obblighi contributivi. Il provvedimento apporterà, una volta approvato, anche un'importante novità sul tema dei licenziamenti per assenza ingiustificata. Attualmente il datore di lavoro, di fronte a uno o più giorni di assenza ingiustificata del lavoratore, può liberamente decidere quali strumenti disciplinari applicargli: ammonizione scritta, sospensione o richiamo verbale. Con la nuova normativa, al sesto giorno di continue assenze ingiustificate, il rapporto di lavoro si intenderà risolto per volontà del lavoratore e quindi, a quest'ultimo, non spetterà la Naspi. Il datore di lavoro non sarà più obbligato, come accade oggi, a dover pagare il ticket per il licenziamento.

DISPARITÀ UOMO-DONNA NEL LAVORO: I DATI PER IL 2024

Il ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, di concerto con il ministero dell'Economia e delle Finanze, ha emanato il decreto interministeriale n. 365 del 20 novembre 2023, con il quale individua, per il 2024, i settori e le professioni caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna che supera almeno del 25% il valore medio annuo per l'applicazione degli incentivi all'assunzione. I settori industriali nei quali si registra maggiore disparità sono quelli delle costruzioni dell'industria estrattiva, mentre nei servizi il settore con maggiore differenza occupazionale è quello del trasporto e magazzinaggio. Il tasso totale di disparità di genere, per gli occupati dipendenti, è aumentato, nel 2022, dal 9,5% al 9,8%.

Testo del decreto interministeriale: **https://bit.ly/Disp-uomo-donna**

IMPORTANTE GRUPPO DI MOBILIERI

showroom di riferimento
EGE DELL'ORTO ARREDAMENTI
www.egearreda.it

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

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

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

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

Claudia Corti

Il sonno della ragione genera mostri, acquaforte e acquatinta, 1797-1799

GOYA. IL TRIONFO DELLA FANTASIA E DELL'AUTONOMIA ARTISTICA

Dove

Goya. La ribellione della ragione,
Palazzo Reale di Milano, fino al 3 marzo.

arte

"Si vendono al n. 1 di Calle del Desengaño...", così recita l'annuncio che appare sul quotidiano *Diario de Madrid* il 6 febbraio 1799, e mai scelta di indirizzo fu più appropriata per mettere in vendita, presso la bottega di liquori e profumi, una serie di 80 incisioni realizzate dal grande maestro Francisco Goya dal titolo "Capricci".

All'epoca della pubblicazione delle tavole, Francisco Goya aveva già alle spalle una carriera consolidata, godeva di un ottimo prestigio economico e sociale, era maestro di Camera del sovrano Carlo IV, ma lamentava in una lettera a un amico il fastidio di dover lavorare solo su commissione, reprimendo in tal modo la propria libertà creativa e fantasia da artista.

Un malessere significativo, quello espresso da Goya, se pensiamo al contesto storico e culturale: siamo nella Spagna di fine 1700, dove il ruolo di un artista corrisponde a quello di un artigiano altamente qualificato e specializzato, un professionista che opera al servizio di grandi famiglie o associazioni religiose, riceve incarichi e indicazioni ben precise sul lavoro da svolgere da chi materialmente commissiona l'opera. In sostanza, è ancora molto lontana l'immagine, forse un po' stereotipata, dell'artista imprenditore che realizza autonomamente le proprie creazioni, ma poi dovrà essere sufficientemente bravo da riuscire anche a venderle.

Goya, che in questo sistema di lavoro era nato e cresciuto (dalla formazione in una bottega di Saragozza fino ad approdare alla corte madrilena divenendone, grazie alla sua abilità di ritrattista, l'esponente più ricercato, apprezzato e pagato), forse non vi si sarebbe mai sentito stretto se non si fosse imbattuto in età adulta nelle teorie illuministe, grazie alle quali aveva iniziato a maturare una coscienza critica in merito a questioni come l'importanza della ragione, unico faro nel buio della superstizione e delle paure incontrollate. E poi, in un crescendo rapidissimo, disagio, crisi, denuncia sociale, corruzione, incapacità di stare al potere, e poi ancora i disastri della guerra, le follie sociali e di massa, le follie individuali, le alterazioni del ragionevole, la mostruosità del quotidiano: tutto questo aveva preso forma nella serie degli 80 Capricci, incisioni in cui l'autore aveva dato libero sfogo alla vena artistica e alla libertà della satira. Vanno dunque in scena mostri e incubi, bambini arrostiti allo spiedo, sabba, ma soprattutto una sequenza di asini in abiti aristocratici, dediti a combinare matrimoni, a elaborare preziosi alberi genealogici e a dispensare inutili insegnamenti.

Il pubblico madrileno apprezzò notevolmente, un po' meno la Santa Inquisizione, che reputò blasfeme e scandalose le stampe, denunciandone l'autore (fu necessario l'intervento nientemeno che di Carlo IV per trarre fuori dai guai il nostro Goya evitandogli il processo).

La pubblicazione fu ritirata, ma ormai la strada era tracciata e grazie all'inquietudine di Goya e al suo desiderio di svincolare l'arte dall'ambito del solo lavoro su commissione, il ruolo dell'artista si avviava inesorabile verso la modernità.

CURIOSITÀ

Nonostante Goya avesse specificato nella prefazione che si trattava di un'opera di pura fantasia, escludendo ogni riferimento a fatti e persone esistenti, il popolo irriverente riconobbe senza ombra di dubbio nella vecchia megera della tavola n. 55 Sua Maestà, la regina Maria Luisa di Borbone.

Davide Mura

Come un asteroide cambiò la Terra

Il mondo dei dinosauri terminò in seguito all'impatto di un asteroide del diametro di circa 11 chilometri sull'odierno Messico, dando origine a una sequenza di catastrofi che portò all'estinzione di buona parte della vita sulla Terra. Black ci conduce per mano tra tempeste di fuoco e piogge acide, inverni interminabili e terremoti spaventosi fino all'alba del regno dei mammiferi.

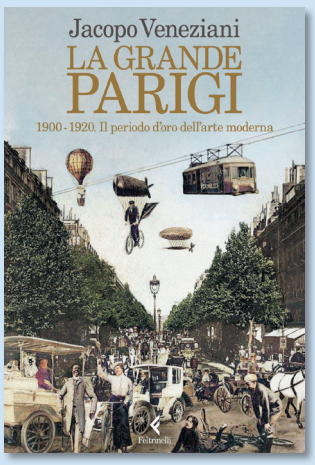
Gli ultimi giorni dei dinosauri, Riley Black, Il Saggiatore, pagg. 312, € 24.

I valori del calcio per i più piccoli

Il calcio insegna molti valori preziosi, in grado di guidarci anche quando usciamo dal campo. Lo sa bene Marco Parolo, ex calciatore di Parma e Lazio, membro della Nazionale italiana, che insieme al giornalista sportivo Marco Cattaneo firma un libro da regalare ai giovani che aspirano a una carriera sportiva, ma anche a tutti coloro interessati ad approfondire la valenza educativa dello sport. Il libro contiene spunti per ogni coach, con storie e aneddoti interessanti.

Quando giochi, Marco Parolo, Marco Cattaneo, Rizzoli, pagg. 192, € 16.

Parigi, caput mundi dell'arte

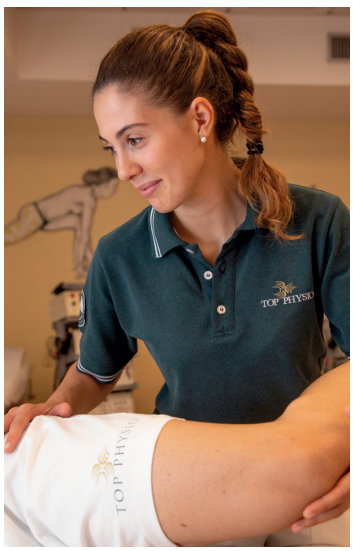


All'inizio del Novecento Parigi era il fulcro di un fervore culturale senza precedenti, un epicentro pulsante di idee innovative e rivoluzionarie che avrebbero plasmato l'intero corso dell'arte e della cultura occidentale. La città, già celebre per la sua Belle Époque, divenne il crocevia di menti creative provenienti da tutto il mondo, dando vita a una scena artistica vibrante e in continua evoluzione. Montmartre, quartiere bohémien, fu il cuore palpitante di questa rivoluzione culturale. Artisti, scrittori, musicisti e intellettuali si riunivano nei caffè e nei bistrot, scambiando idee e influenzandosi reciprocamente. Le avanguardie artistiche come il cubismo di Picasso, il fauvismo di Matisse e il surrealismo di Dalí ebbero qui il loro battesimo, trasformando Parigi in un laboratorio sperimentale per l'arte moderna. La figura centrale di questo fervore culturale fu la "Belle Époque" di Montparnasse, uno spazio dinamico dove intellettuali, artisti e filosofi si univano per discutere, creare e sfidare le convenzioni. Personalità come Gertrude Stein, Pablo Picasso e Marcel Duchamp si incontravano nei famosi atelier e nei caffè, contribuendo a definire un'epoca di fervore intellettuale. Jacopo Veneziani ci fa fare un viaggio nel tempo, trasportandoci in un mondo fatto di arte, intellettuali, libertà.

La grande Parigi, Jacopo Veneziani, Feltrinelli, pagg. 272, € 28,50.

libri

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

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:

Fasi · FasiOpen · FASDAC · Previmedical Servizi per la Sanità Integrativa · PRO.GE.SA · PRONTO-CARE · Fondo Est · FASCHIM Fondo di Assistenza Sanitaria · CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA PER I LAVORATORI DEGLI STUDI PROFESSIONALI · UniSalute Specialisti nell'Assicurazione Salute · BLUE ASSISTANCE

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

Cesare Paris
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

Inserto mensile di Dirigente
n. 12 / 2023

a cura di Thomas Bialas

MANAGERITALIA cfmt

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #99

02/ FUTURE MANAGEMENT

04/ FUTURE LUXURY

06/ FUTURE RELATIONSHIP

SAVE THE DATE:
FMT NEXT FUTURE
DAL 18 GEN 2024
→ bit.ly/cfmt_nextfuture

Il principe verde
Sogno o son desto?

C'era una volta un principe azzurro che sognava di diventare verde. Verde come la speranza di un mondo dove tutto è possibile, anche l'impossibile mondo migliore per tutti (animali, piante e sassi inclusi). Verde come la speranza di guadagnare soldi facendo bene al pianeta. Verde come la speranza di un'umanità più giusta e meno imbrogliona. Il vento e il sole erano i suoi alleati e una macchina che non faceva né rumore né odore la sua compagna di ventura. Sembrava fatta. Bastava non svegliarsi. Invece si svegliò ed ebbe la pessima idea di leggere un po' di *Bloomberg*, un po' di *Business Insider* e un po' di *Financial Times*.

Scoprì nell'ordine: che Siemens ha dovuto chiedere aiuto allo stato tedesco per 16 miliardi di euro a causa delle sue disastrose turbine eoliche; che BP ha perso 540 milioni di dollari nel terzo trimestre in relazione al business dell'eolico offshore in Cina; che Goldwind, il più grande produttore cinese di turbine eoliche, ha visto ridursi del 98% l'utile del terzo trimestre; che Equinor ASA ha svalutato i progetti eolici negli Usa per 300 milioni nel terzo trimestre; che Orsted, anch'essa multinazionale dell'eolico, ha pubblicato il trimestrale peggiore della sua storia e vanta parchi eolici oltreoceano svalutati per 4 miliardi di dollari e, dulcis in fundo, che tutte le grandi banche stanno correndo presso i più importanti studi legali per capire cosa fare, visto che hanno il sospetto (eufemismo) di aver concesso credito etichettato Esg o Sll (in dollari 1.500 miliardi di prestiti Esg in circolazione) per progetti che, nella migliore delle ipotesi, possono essere qualificati come riusciti greenwashing, grazie anche alla sponda dei giornalisti, i quali hanno magnificato il lavoro di questi moderni "San Francesco" che parlano con gli uccelli e salvano il mondo. Disgustato, si mise a leggere il libro di Massimo Nicolazzi *Elogio del petrolio*, si riaddormentò, per non svegliarsi mai più.

—Future management
Automazione della gestione

https://www.monday.rocks/en/leadership-app/
https://get.infeedo.com
http://www.netdragon.com

L'intelligenza artificiale, o IA in breve, sta già assumendo una vasta gamma di compiti di gestione nelle aziende. Il prossimo passo: robot, per modo di dire, ai piani alti della direzione. Ciao ciao manager?

—Future manager
Il mio boss, l'IA

Decide analiticamente, lavora 24 ore su 24, non richiede uno stipendio e non esce mai dai binari (se non per schiantarsi, forse). Fate largo, siamo già all'opera, e da tempo. Iniziamo con Monday Rocks, un'applicazione per la leadership della startup di Düsseldorf che promette di misurare l'efficacia del team e suggerire prestazioni migliori. Molto utilizzato dal settore finanziario (esempio, Deutsche Bank). Poi, proseguiamo con il chatbot Amber, che funge da chief listening officer ed è progettato per scoprire come i dipendenti si comportano nel loro lavoro. Utilizzato soprattutto in Asia e negli Stati Uniti, anche presso Samsung e Lenovo e poi con Hitachi, dove i capi robot e l'IA impartiscono istruzioni di lavoro ai magazzinieri dei centri logistici e, soprattutto, l'IA come capo supremo, o meglio, ceo, come nel caso di NetDragon Websoft, azienda cinese che, nella sua filiale Fujian Netdragon, ha inserito un essere virtuale controllato dall'IA in forma umana (una tale Tang Yu). Per poi chiudere con la Smart Factory di Hugo Boss in Turchia, che dal lontano 2015 è stata trasformata in una "fabbrica intelligente" e oggi praticamente tutti i dirigenti di livello inferiore e medio sono stati sostituiti dall'IA. Non ci sono più supervisori.

—Future leadership
L'IA migliore dei dirigenti?

Digital leadership. I superiori digitali sono meglio dei superiori umani. Questo il verdetto di Niels Van Quaquebeke, professore di Leadership and organizational behavior in Germania. Uno psicologo che mette in discussione il ruolo dei manager, ma, non credo, quello degli psicologi. Ecco il suo pensiero, estratto da alcune interviste tedesche in pillole sintetiche. **1)** La tecnologia assumerà sempre più compiti di gestione nelle aziende. Gli esseri umani non sono più "the smartest guy in the room". **2)** Sempre più attività possono essere automatizzate. L'intelligenza artificiale non si fermerà nemmeno a livello manageriale. **3)** In questa fase, l'IA è uno strumento per i manager, che li supporta e li consiglia nel loro lavoro quotidiano e rende i processi più efficienti. Nel prossimo futuro finirà per sostituirli. **4)** Non sono in grado di prevedere quando l'IA sostituirà i manager. Forse fra tre, cinque o dieci anni. In ogni caso, non ci vorrà molto. **5)** L'IA sarà presto in grado di svolgere un'ampia gamma di compiti manageriali e, probabilmente, sarà più brava di molti esseri umani. **6)** In molti casi, l'IA risponde meglio alle esigenze dei dipendenti e può essere un ottimo coach e motivatore. **7)** L'IA conosce bene i profili di tutti i lavoratori in carne e ossa e può metterli in rete tra loro facendoli collaborare. **8)** Ovviamente, non mancano i problemi. Gli esseri umani crescono attraverso conflitti e crisi, anche sul lavoro, e l'IA, evitando i conflitti, ci metterà nelle condizioni di farci lavorare nel modo più produttivo possibile. La nostra cooperazione diventerà quindi più piatta, il che non è positivo. **9)** L'idea è che l'uomo rimanga il pilota e l'IA lo assista come copilota. In pratica, però, è già evidente che gli esseri umani tendono a seguire l'IA. Commento finale. Suona tutto molto elitario e forse lo è. L'idea non dichiarata è di far fuori, dopo la classe media, anche il middle management. *The 1% governance powered by AI*.

—Future teambuilding
Artificiale pure quello?

Esiste un consenso o, meglio, una pressione emergente sul fatto che i ruoli gestionali tradizionali potrebbero – e forse dovrebbero – essere svolti da macchine dotate d'intelligenza artificiale. Soprattutto dagli esseri umani, che controllano le macchine secondo la formula "decido io del mio futuro (dice il manager), no, decido io del tuo futuro (dice la macchina), no decido io del vostro futuro (dice il potente)". Tuttavia, la vera leadership, ovvero motivare e stimolare il team, è ancora prevalentemente vista come una prerogativa degli esseri umani. Un sospiro di sollievo. Ma per quanto ancora? Il campanello d'allarme suonato dal paper *The now, new, and next of digital leadership,* che potete scaricare dal link sotto, ci mette in guardia: tutti pensano che il bastione della leadership umana non potrà mai essere superato dall'intelligenza artificiale. Ma forse l'IA, e chi la gestisce, non si fermerà davanti a nulla; anzi, convincerà tutti che la macchina soddisfa meglio i bisogni psicologici dei dipendenti rispetto ai leader umani.

↘
SCARICA:
THE NOW, NEW, AND NEXT OF DIGITAL LEADERSHIP: HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) WILL TAKE OVER AND CHANGE LEADERSHIP AS WE KNOW IT
https://tinyurl.com/6bm8bvda

https://tinyurl.com/59vurdp6

—Future luxury
Il mercato dello 0,1%

Il lusso che non ti aspetti. Esagerato. Eccessivo. Emergente. Gente che vuole spendere troppo. Anche per un semplice accesso privilegiato a Disney World. Piccola nicchia per grandi affari.

—Mercato ricco
Mi ci ficco

Per alcuni analisti il maggior potenziale di crescita nel segmento del lusso risiede nei prodotti e nei servizi per la fascia “altissima” del mercato, per lo 0,1%. Sono pochi, ma con tanti soldi da spendere per migliorare drasticamente la loro vita, che non conosce limiti o misura. La Lamborghini, in vernice oro metallizzata, sarà anche tamarra (e lo è) ma che importa. Viviamo in un’epoca in cui è bello essere ricchi sfondati. Su scala globale, la pressione fiscale sull’1% della popolazione è diminuita in modo massiccio (e lasciate perdere le sparate mediatiche “vogliamo pagare più tasse”). E questa tendenza non è affatto finita. Negli ultimi due decenni, il numero di miliardari nel mondo (calcolato in dollari) è quintuplicato. Il maggior potenziale di crescita del mercato del lusso non è attualmente rappresentato dall’1%, ma dallo 0,1%. Le vendite globali di superyacht sono più che raddoppiate tra il 2019 e il 2021, mentre i voli di jet privati attraverso l’Atlantico stanno registrando tassi di crescita a due cifre. Insomma, affari d’oro a chi li riempie d’oro (anche come servizi).

—Classico evergreen
Il tempo è denaro

Vecchio detto ma sempre valido. Il tempo è sempre stato scarso e costoso, non solo nel segmento ultra-lusso. A dirla tutta, molte delle aziende di maggior successo negli ultimi anni, da Amazon a Netflix a Uber, sono caratterizzate dal fatto di far risparmiare tempo ai propri clienti. Anche i super ricchi gradiscono soluzioni che sembrano venire fuori da una magica macchina del tempo. Gli stessi servizi, come ChatGPT, vanno in questa direzione. I vantaggi dei nuovi servizi e soluzioni di IA si distinguono dai presunti trend montati a dovere, come la stampa 3D o il Metaverso. Quello non è lusso ma solo perdita di tempo.

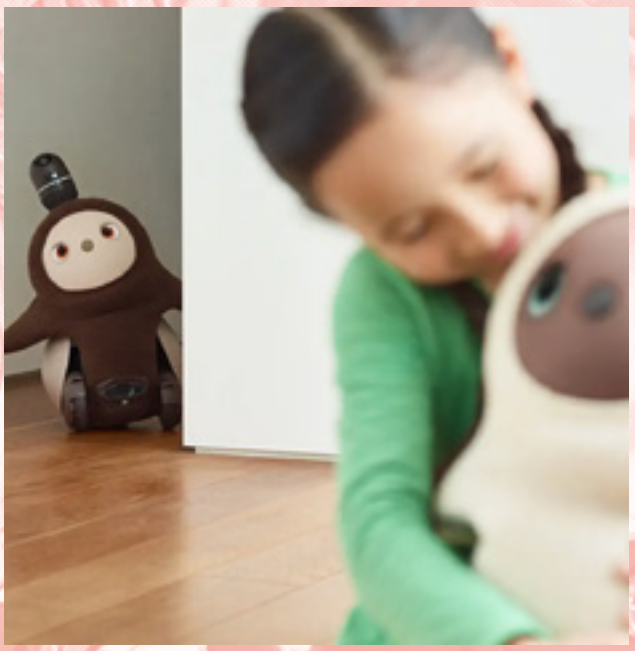
—Topolino & Hermès
O la borsa o la vita

Birkin bag di Hermès. Difficile trovare una borsa più desiderata, iconica e difficile da ottenere. Lunghe liste d'attesa, almeno 5 anni, e un prezzo "ammiratamente" elevato. L'esempio del marchio extralusso, la cui capitalizzazione di mercato ha superato quella di Nike nel 2023, è emblematico. Hermès è riuscita a convincere il mercato che il suo assortimento è scarso e non può essere aumentato a piacimento. E la scarsità scatena sempre forti emozioni. Che vita sarebbe senza lunghe attese? Ottima, rispondono i super ricchi, i quali volentieri spendono per il servizio vip nei parchi a tema Disney, che permette di bypassare tutte le lunghe code per le singole attrazioni (anche tre ore); 5.000 dollari per un gruppo di otto persone in gita quasi privata. Tutta un'altra vita.

https://www.sohnconference.org
https://caryn.ai
https://forevercompanion.ai

—Future relationship
L’amico artificiale

Ieri fantascienza, oggi realtà. L’intelligenza artificiale sta entrando nelle nostre vite e nei nostri luoghi di lavoro, ma sta anche cambiando le relazioni sociali e la comunicazione tra le persone. Compresi gli amici. Ora finti, come la finta vita virtuale.



—Future friends
Il mio nuovo amico, l’IA

Tra qualche anno, i bambini parleranno più con chatbot che con gli altri bambini. Questo scenario è stato discusso all’ultimo Sohn Conference. Sam Altman, ceo “altalenante” di Open AI, l’azienda che ha sviluppato il chatbot ChatGPT, ha paradossalmente (visto il suo ruolo) espresso preoccupazione sul fatto che troppe amicizie artificiali con programmi di IA possano essere assai dannose per i giovani. Per gli evangelisti artificiali, invece, è molto positivo avere un chatbot per amico, perché i chatbot possono essere programmati per costruire il loro amico su misura. No comment. Comunque, prevedo che in futuro il mercato potrebbe essere anche regolamentato da un’età consigliata, tipo film o giochi per computer. Sarebbe ipotizzabile, ad esempio, che ai bambini di età inferiore ai 12 anni venga negato l’accesso agli amici virtuali. Non che poi facciano benissimo anche a quelli adulti.

—Future partner
Il mio nuovo sosia, l'IA

Per influencer e personaggi assortiti che vomitano sul web la loro "erudita" conoscenza, l'era degli amici artificiali è solo manna che scende dal cielo del nuovo dio, l'IA. Per le celebrità, infatti, questo creerà una fonte di reddito completamente nuova: finora hanno sempre potuto comunicare solo con i singoli fan, invece un sosia dell'IA sarà in grado di parlare con un numero illimitato di persone. La comunicazione personalizzata potrà quindi essere facilmente scalabile.

—Future generation
La generazione artificiale

È il primo trend del mio libro per Cfmt *30 trend per il 2030* e il verdetto è netto: dopo la generazione Z (i nativi digitali), si ricomincia dalla prima lettera dell'alfabeto, quasi ad annunciare una nuova epoca. Per le macchine questa è la conquista finale. Una prole da educare a loro immagine e somiglianza.

SCARICA:
30 TREND PER IL 2030
https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/book/900

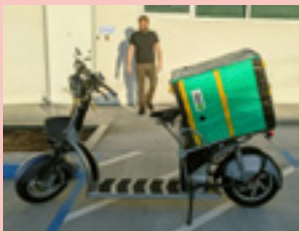
—Future influencer
La mia nuova guida, l'IA

Il mercato dei compagni artificiali sta già emergendo e sommergendo gli abulici follower. Un primo esempio di come creare un clone digitale di sé stessi e vivere felici e contenti (dei nuovi proventi) ci viene dalla influencer Caryn Marjorie, 1,8 milioni di fan su Snapchat, che ha fatto programmare un chatbot che presumibilmente reagisce come lei. Chiunque voglia parlare per un minuto con la versione artificiale della 23enne paga 1 dollaro al minuto. La voce del chatbot ha lo stesso suono di quella originale e anche il dialogo dovrebbe assomigliare, per mood, a quello della vera Caryn. Secondo quanto riferito, 1.000 super fan, prevalentemente di sesso maschile, hanno già pagato per parlare con la fidanzata artificiale chiamata CarynAI, i cui dialoghi hanno, come al solito, contenuti erotici. Patriarcato artificiale o semplice deriva della solita fluida società digitale? Comunque la voce del chatbot è stata creata dalla società Forever Voices.

8 NUOVI CONCETTI DI MOBILITÀ SI FANNO STRADA

Quando si parla di idee innovative e futura mobilità è bene non farsi prendere da eccessivo entusiasmo (tipo le wow startup). Meglio osservare con misurato distacco e poi, a distanza di qualche anno, verificare cosa resta di quel giorno. Vi ricordate le consegne con i droni, mai veramente decollate?

↘ https://maps.google.com/pluscodes/



CONSEGNE A VELOCITÀ "VIETATA"

Il Surfcycle è un e-scooter da carico che raggiunge la folle velocità di 129 km/h e può percorrere 129 chilometri con una sola carica della batteria. Il veicolo è in fase di sviluppo. L'idea? Trasportare carichi attraverso il fitto traffico cittadino a velocità sostenuta. Forse troppa.

↘ https://tinyurl.com/2pvhp39p

VEICOLO ELETTRICO INDOSSABILE

Il designer italiano Andrea Mocellin vuole trasformare il corpo in un vero e proprio veicolo. Una sorta di telaio a tre ruote ispirato all'esoscheletro sul quale l'utente si appoggia. Le ruote sono alimentate elettricamente e si guidano spostando il peso. Coinvolgente e avvolgente.

↘ https://tinyurl.com/37vtma74

SOMMERGIBILE IN VERSIONE YACHT

Ispirato alle avventure del sottomarino del Capitano Nemo, il Nautilus è meno poeticamente un "semplice" ed esagerato super yacht che può viaggiare sia sopra che sotto l'acqua. Lungo 37 metri, può ospitare 17 persone e dovrebbe costare circa 25 milioni di dollari.

↘ https://nautilus-submarine.com

AUTO ELETTRICA STAMPATA IN 3D

Il mini veicolo UILA dell'azienda berlinese nFrontier è quasi interamente stampato in 3D. La monoposto raggiunge i 25 km/h e può essere guidata sulle piste ciclabili senza patente di guida. Non proprio bella ma in buona compagnia.

↘ http://nfrontier.de

TAXI DA PRENDERE AL VOLO

La corsa al primo taxi volante commercializzabile procede alla grande e l'azienda statunitense Archer è in vantaggio sugli altri competitor. Il loro modello, chiamato Midnight, è pronto per essere testato ed entrare in servizio a partire dal 2025. Per gli esperti, una possibilità stimata al 50%.

↘ https://www.archer.com/midnight

PRIMA BETONIERA ELETTRICA

La prima betoniera elettrica al mondo è presente nei cantieri di Berlino da febbraio. Già nel 2021, la ditta specializzata Cemex aveva annunciato che avrebbe presto creato una flotta di veicoli elettrici per il trasporto del cemento. L'accordo siglato con Volvo Trucks entra ora nel vivo.

↘ https://tinyurl.com/2p9ryucw

PALA CINGOLATA ELETTRICA

La T7X è la prima pala cingolata al mondo alimentata elettricamente. È prodotta dall'azienda statunitense Bobcat. Anche la benna è alimentata dall'elettricità. Grazie al 40% in meno di parti, la manutenzione dovrebbe essere molto più semplice.

↘ https://www.bobcat.com/eu/en

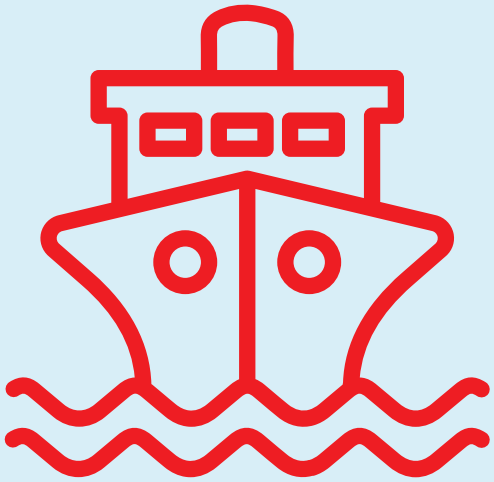
DIRIGIBILE A ENERGIA SOLARE

Per chiudere in bellezza, e in tema con l'inserto, un bel dirigibile a energia solare. Il progetto è della francese Dirisolar e in termini teorico-matematici il concept potrebbe funzionare: ben 80 metri quadri di celle solari per volare due giorni. Pioggia permettendo.

↘ http://dirisolar.com/Projets/

DIRIGENTI AGENZIE MARITTIME

Firmato il 27 ottobre da Manageritalia e Federagenti l'accordo che riguarda i dirigenti degli agenti raccomandatari marittimi, agenti aerei e mediatori marittimi



È stato sottoscritto, lo scorso 27 ottobre, il rinnovo della parte economica del contratto nazionale di lavoro per i dirigenti degli agenti raccomandatari marittimi, agenti aerei e mediatori marittimi aderenti a Federagenti.
Si tratta di un accordo di natura sia economica che normativa. Nello specifico, prevede un importo una tantum di 1.000 euro lordi a copertura del periodo 1° gennaio-31 dicembre 2022 e un aumento contrattuale a regime entro luglio 2025 pari a 450 euro lordi mensili. È inoltre prevista la destinazione di 1.500 euro annui alla piattaforma Welfare dirigenti terziario, spendibili in beni e servizi di welfare.
Si tratta di un adeguamento contrattuale che consente ai dirigenti di recuperare, almeno in parte, l'impennata dell'inflazione avvenuta nell'ultimo periodo, senza gravare eccessivamente sulle imprese. Un risultato ottenuto grazie al profondo lavoro di analisi su tutte le opzioni normative disponibili.

I punti salienti

L'accordo è la logica prosecuzione e completamento delle intese raggiunte il 13 settembre 2021 che, tra le altre cose, è intervenuto sui servizi di politiche attive e sulla normativa dei fondi ed enti contrattuali. La parte economica è stata rinnovata agendo in sinergia sui vari aspetti.

Una tantum

A copertura del periodo 1° gennaio-31 dicembre 2022, ai dirigenti in forza al 27 ottobre 2023 viene corrisposto un importo una tantum di 1.000 euro lordi, erogato in due rate:
- **500 euro** con la retribuzione di ottobre 2023;
- **500 euro** con la retribuzione di novembre 2023.

Aumento retributivo

È previsto un aumento retributivo pari, a regime, a 450 euro lordi, secondo le seguenti scadenze:
- **150 euro** mensili, dal 1° dicembre 2023;
- **150 euro** mensili, dal 1° luglio 2024;
- **150 euro** mensili, dal 1° luglio 2025.

Tali aumenti potranno essere assorbiti, fino a concorrenza, da incrementi retributivi riconosciuti dalle aziende successivamente al 31 dicembre 2019, ad eccezione di quelli concessi con clausola espressa di non assorbibilità.

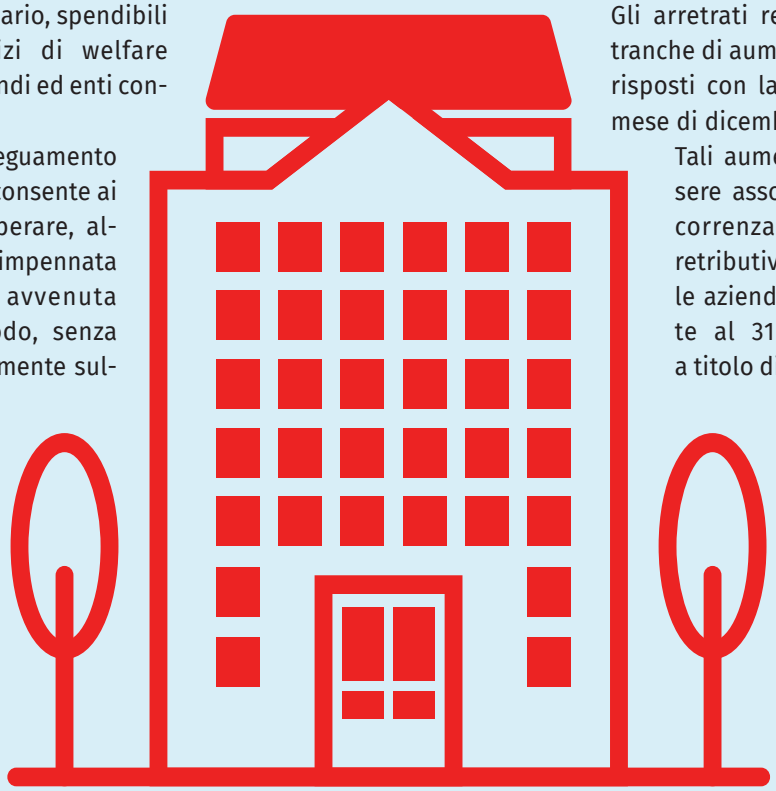
Welfare aziendale

I datori di lavoro destineranno inoltre alla piattaforma Welfare dirigenti terziario **1.500 euro** annui, spendibili in beni e servizi di welfare per gli anni 2024 e 2025. ■

DIRIGENTI AZIENDE ALBERGHIERE

Firmato il 28 novembre da Manageritalia e Federalberghi l'accordo che riguarda i dirigenti delle aziende alberghiere

È stato sottoscritto lo scorso 28 novembre il rinnovo della parte economica del contratto nazionale di lavoro per i dirigenti delle aziende alberghiere aderenti a Federalberghi.
Si tratta di un accordo di natura sia economica che normativa.
Nello specifico, prevede un aumento contrattuale a regime, entro luglio 2025, pari a 550 euro lordi mensili.
È inoltre prevista la destinazione di 1.000 euro lordi annui alla piattaforma Welfare dirigenti terziario, spendibili in beni e servizi di welfare nell'ambito dei fondi ed enti contrattuali.
Si tratta di un adeguamento contrattuale che consente ai dirigenti di recuperare, almeno in parte, l'impennata dell'inflazione avvenuta nell'ultimo periodo, senza gravare eccessivamente sulle imprese. Un risultato ottenuto grazie al profondo lavoro di analisi su tutte le opzioni normative disponibili.



I punti salienti

L'accordo è la logica prosecuzione e completamento delle intese raggiunte il 30 luglio 2021 che, tra le altre cose, è intervenuto sui servizi di welfare aziendale, sulle politiche attive e sulla normativa dei Fondi ed Enti contrattuali.

La parte economica è stata rinnovata agendo in sinergia sui vari aspetti.

Aumento retributivo

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

- **200 euro** mensili, dal 1° ottobre 2023;
- **150 euro** mensili, dal 1° luglio 2024;
- **200 euro** mensili, dal 1° luglio 2025.

Gli arretrati relativi alla prima tranche di aumento saranno corrisposti con la retribuzione del mese di dicembre 2023.
Tali aumenti potranno essere assorbiti, fino a concorrenza, da incrementi retributivi riconosciuti dalle aziende successivamente al 31 dicembre 2019, a titolo di acconto o di anticipazione su futuri aumenti economici contrattuali e delle quali sia stato espressamente stabilito l'assorbimento all'atto della concessione.

Welfare aziendale

I datori di lavoro destineranno inoltre alla piattaforma Welfare dirigenti terziario **1.000 euro** annui, spendibili in beni e servizi di welfare per gli anni 2024 e 2025. ■

ASSIDIR

in collaborazione con europ assistance
you live we care

Vacanze più serene con

VIAGGI NOSTOP VACANZA

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

Per le tue vacanze sicure

VIAGGI SCI

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

Vai su **www.assidir.it**

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

029-PP02-01-2023-01

Molti prodotti, pochi click
tanti vantaggi!

ASSIDIR
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER MANAGERITALIA

MANAGERITALIA

Polizze di EUROP ASSISTANCE ITALIA S.P.A.

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

POLIZZE DORMIENTI

Se il titolare o i beneficiari non richiedono la liquidazione del capitale maturato, le polizze vita rischiano di andare in prescrizione

Le polizze vita, come quelle previste nel ccnl per i dirigenti del terziario, consentono un accantonamento di fondi e garantiscono, a scadenza, un capitale al titolare o, nell'eventualità di decesso dell'assicurato, ai beneficiari indicati in polizza.
Per questo motivo è importante che il dirigente indichi, all'atto della sottoscrizione dei moduli inviati da Assidir, i beneficiari ai quali deve essere erogata la somma assicurata (capitale maturato nella convenzione Antonio Pastore o legato alla garanzia Temporanea caso morte in caso di sua premorienza).
Al verificarsi dell'evento che dà luogo alla prestazione assicurata, il titolare, se in vita, o i suoi beneficiari, se questo è deceduto, devono richiedere il pagamento delle somme previste.

Una dimenticanza rischiosa

E se nessuno si attiva per chiedere la liquidazione? In questo caso inizia la cosiddetta "dormienza", un periodo che può arrivare fino a dieci anni, dopo il quale le polizze si prescrivono con la conseguenza che, per legge, vengono devolute dalle imprese di assicurazioni all'apposito Fondo rapporti dormienti del ministero dell'Economia e delle Finanze.
Il fenomeno delle "polizze dormienti", praticamente sconosciuto ai più, è in realtà tutt'altro che irrilevante e vale la pena di ricordare che dai dati Ivass, l'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni, risulta che dal 2012 al 2019 sono state "risvegliate" più di 270mila polizze, per un valore di quasi 5 miliardi di euro, che sono stati puntualmente liquidati agli aventi diritto e non devoluti al sopraccitato Fondo rapporti dormienti.

Cosa fare

Per ovviare a questo rischio (la "dormienza"), la normativa prevede che, alla data di scadenza della polizza, le imprese assicuratrici inviino al titolare o ai beneficiari designati un avviso per ricordare che devono attivarsi per richiedere la liquidazione.
Ciò nonostante, può accadere che loro non si attivino o risultino non rintracciabili.
Sulla base di quanto previsto nelle leggi in vigore a partire dalla finanziaria del 2006, Ivass ha chiesto alle compagnie di mettere in moto una serie di iniziative per cercare di ridurre il fenomeno di quelle che vengono definite polizze dormienti.
Inoltre, a seguito del recente completamento dell'Anagrafe nazionale della popolazione residente (Anpr), le imprese di assicurazione, al fine di verificare l'intervenuto decesso degli assicurati di polizze vita e procedere al pagamento a favore dei beneficiari, possono accedere gratuitamente alla sopraccitata Anpr, con l'obbligo di consultarla almeno una volta all'anno.

5 SUGGERIMENTI PER GLI ASSICURATI CON UNA POLIZZA VITA

- Evita designazioni generiche (per esempio "eredi legittimi"): indica specificamente i beneficiari con i relativi dati personali;
- verifica periodicamente la posizione assicurativa e la designazione dei beneficiari;
- conserva la documentazione contrattuale e consegna una copia della stessa ai beneficiari interessati;
- informa sempre, tempestivamente, l'intermediario e/o la compagnia assicuratrice in caso di variazioni dell'indirizzo di residenza o di quello per il recapito della corrispondenza;
- tieni sempre allineate le informazioni su beneficiari, polizze, compagnie assicuratrici, intermediari assicurativi e informa una persona di fiducia su cosa fare in caso di decesso, qualora i beneficiari siano stati designati solo genericamente.

COSA FA ASSIDIR PER GLI ASSOCIATI MANAGERITALIA

- Puntuale controllo di tutte le posizioni assicurative inattive da 9 anni e per le quali è prevista la prescrizione se non ne viene chiesto il riscatto entro i 12 mesi successivi;
- verifica delle informazioni presenti nelle anagrafiche dei titolari di una posizione;
- ricerca degli interessati presso tutti gli enti e i canali istituzionali di possibile riferimento (comuni, Aire per i residenti all'estero...);
- ricerca degli interessati attraverso i più utilizzati canali social;
- indagine dettagliata presso tutte le realtà del mondo Manageritalia, come le associazioni territoriali e i fondi contrattuali;
- controllo presso le aziende nelle quali ha lavorato il dirigente.

Una volta che la ricerca ha avuto esito positivo:

- contatto del dirigente o delle persone di riferimento;
- certificazione dell'identità delle persone contattate e della loro titolarità a operare;
- invio della modulistica prevista per l'attivazione dell'iter di liquidazione delle somme spettanti.

L'impegno di Assidir per i dirigenti del terziario

Per gli associati Manageritalia che hanno una polizza vita attivata automaticamente, come previsto dal ccnl dei dirigenti del terziario, Assidir opera quotidianamente al fine di evitare il rischio di perdita di quanto da loro accantonato durante l'attività lavorativa.
Infatti, le ricerche analitiche per l'aggiornamento delle posizioni anagrafiche di tutti gli assicurati vengono svolte da Assidir con regolarità, non solo in prossimità del momento in cui si è a rischio di "prescrizione".
Si tratta di un lavoro dietro le quinte che ha una dimensione tutt'altro che trascurabile e, per meglio comprendere la dimensione di questo fenomeno, è utile ricordare che il risultato di questa attività ha dato la possibilità di recuperare dal 2009 al 2021, pur facendo riferimento alle sole polizze della convenzione "Previr", più di 2.500 posizioni personali, per un valore complessivo di oltre 90 milioni di euro, puntualmente liquidati ai titolari o ai beneficiari delle stesse.

DIFFERIMENTO PREVIR DAL 2023

Le prestazioni che qui ci interessano sono quelle legate alla convenzione Previr.
Infatti, dal 1° gennaio 2023, le nuove regole per il differimento di questa convenzione prevede che la rivalutazione del capitale accantonato maturi solo fino al compimento del 75° anno di età dell'assicurato. In questa dinamica, Assidir, mantenendo il suo ruolo di riferimento per i titolari di posizione Previr, provvede a contattare gli assicurati per avviare e monitorare l'iter di liquidazione delle somme loro spettanti.

Per saperne di più,
scrivi a **info@assidir.it**
o compila il form contatti sul sito
www.assidir.it/contatti.html

CORSI DI FORMAZIONE

Cfmt - Centro di formazione management del terziario, propone un'offerta formativa totalmente su misura e costruita intorno a 4 competenze trasversali, per supportare la persona e il suo percorso di apprendimento

Team Empowerment

Motivare e coinvolgere il team
L'importanza di avere un team coinvolto per migliorare i risultati aziendali
ONLINE — 12 gennaio

The business case for purpose
Executive digital program - Purpose
ONLINE — 30 gennaio

Collabor-Act
La collaborazione è un atto
CFMT ROMA — 2 febbraio

Personal Improvement

Coltivare l'ascolto empatico
L'importanza dell'ascolto per migliorare la qualità del lavoro
ONLINE — 17 gennaio

L'Abc del pensiero creativo
Cos'è il pensiero creativo?
ONLINE — 23 gennaio

Career swot analysis
Fare il punto sulla propria carriera professionale
ONLINE — 30 gennaio

Organizational Performance

Come realizzare un business plan su Excel
Prevedere il futuro con un file dedicato
ONLINE — 17 gennaio

Il metodo dei moltiplicatori nella valutazione d'impresa
I passi da seguire nel processo valutativo
ONLINE — 17 gennaio

L'applicazione del metodo reddituale per valutare un'impresa
Analizzare criteri e logiche per la valutazione d'azienda
ONLINE — 22 gennaio

Business Development

Entrare nel Metaverso
Alla scoperta di AI, ChatGPT, metaversi, Nft, realtà aumentata e virtuale
CFMT — 18 gennaio e 1° febbraio

Tecniche di vendita e comunicazione efficace
I segreti che devi assolutamente conoscere
ONLINE — 31 gennaio

Domandare per guidare la trattativa commerciale
L'importanza di centrare il punto per vendere
ONLINE — 2 febbraio

PER INFORMAZIONI:
www.cfmt.it

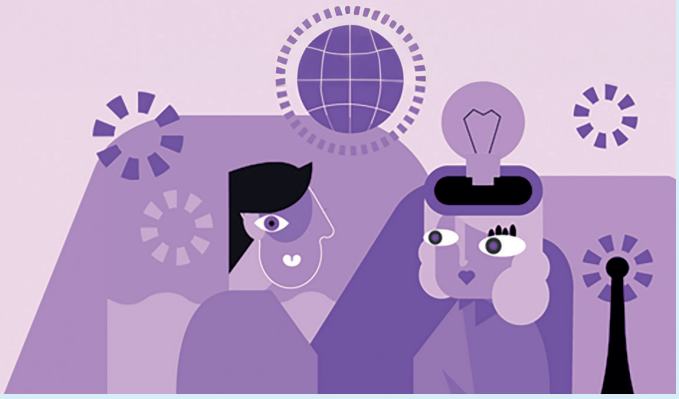
MILANO
info@cfmt.it, 02 5406311

ROMA
info@cfmt.it, 06 5043053

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

SURVEY

MANAGEMENT INNOVATION INDEX



Partecipa alla survey lanciata da Cfmt - Centro di formazione management del terziario. Obiettivo? Identificare il livello di innovazione manageriale delle aziende del terziario per diventare delle organizzazioni "human centric"

I manager dovrebbero preoccuparsi sempre di più di fare innovazione manageriale perché è l'unico vantaggio competitivo sostenibile nel tempo: i principali vantaggi sono dovuti a innovazione del modello di management e non del modello di business.

Qual è il livello di innovazione manageriale delle aziende del terziario?

Per rispondere a questa domanda abbiamo creato la survey "Management innovation index", la quale rientra nelle attività di **Omit – Osservatorio sull'innovazione manageriale delle aziende del terziario di Cfmt**, in partnership, con Akron – Centro per lo sviluppo e l'Innovazione manageriale, e Aiads – Associazione italiana di analisi dinamica dei sistemi.

L'innovazione manageriale si ottiene modificando significativamente i compiti che il management deve svolgere, le strutture organizzative e i processi di management. Si può affermare che tutto ciò che modifica il modo in cui si svolge il lavoro del management, generando un valore significativo per l'impresa, si può definire innovazione manageriale.

L'obiettivo è quello di portare le aziende ad avere un approccio "human centric", in grado di conseguire un vantaggio competitivo attraverso l'engagement e il wellbeing delle persone.

Tutti i dati saranno trattati in forma anonima e aggregata. La compilazione della survey richiede circa **5-10 minuti**.

Ti ringraziamo per la tua disponibilità a partecipare a questa ricerca, contribuendo a creare una nuova cultura manageriale: il cambiamento non può più aspettare!

Per maggiori informazioni:
beatrice.stella@cfmt.it

http://bit.ly/SurveyDamato

Hanno collaborato a questo numero

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

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. **(63)**

Cosimo Finzi è amministratore delegato di AstraRicerche, istituto di ricerche sociali e di marketing. Ama definirsi "ricercatore", mixando statistica e sociologia, innovazione tecnologica e impegno alla comprensione profonda dei fenomeni. **(24)**

Edoardo Monopoli, ceo OXYGY, affianca i propri clienti nella realizzazione di strategie aziendali e in progetti di cambiamento che coniughino il miglioramento dei risultati con motivazione e crescita del personale. Monopoli è anche chairman di Iocap, società specializzata in programmi di sviluppo della leadership. **(12)**

Silvia Zanella si occupa e scrive di futuro del lavoro, come manager, public speaker, autrice, giornalista professionista. Ha un'esperienza di 20 anni nella comunicazione hr. Linkedin Top Voice Lavoro, è direttrice della collana "Voci del lavoro Nuovo" di FrancoAngeli. **(18, 32)**

DIRIGENTE
MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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

MANAGERITALIA

FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI

FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI

CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO

ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Michela Galbiati, Davide Mura

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

Le opinioni espresse dagli autori impegnano esclusivamente la loro responsabilità

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

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

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

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

Associato all'USPI
USPI Unione stampa periodica italiana

Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di
dicembre 2023 è di 43.317 copie

ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

ODONTOBI S.r.l.
Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Prevenzione dentale over 60

I NOSTRI SERVIZI

PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia

FASDAC

INGENN
Engineering & Manufacturing Technical Recruiters
Ingenn è la società di Head Hunting unicamente focalizzata nella ricerca e selezione di profili tecnici e ingegneri.
Visita
www.ingenn.it