

DIRIGENTE

N. 7-8 LUGLIO/AGOSTO 2022

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

98esima Assemblea CRESCITA E PRODUTTIVITÀ



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)



Le vacanze: amiche del sorriso, ma anche della salute dei denti (e di tutto l'organismo).

Ogni anno l'estate porta con sé una promessa: le vacanze. Un appuntamento che non è solo piacevole, ma fondamentale. Soprattutto per chi dedica molte energie tutto l'anno a un lavoro impegnativo e ai mille impegni della vita quotidiana.

Le vacanze infatti sono importanti anche perché rappresentano un ottimo rimedio contro lo stress. Quest'ultimo, infatti, oltre che sul nostro organismo in generale, può agire negativamente anche sulla salute dei nostri denti, favorendo un'igiene orale troppo sbrigativa, portandoci nei momenti di tensione a digrignare i denti (il bruxismo) o serrare la mascella, provocando problemi a denti e gengive. Quale migliore occasione per ridurre lo stress che godersi delle vere vacanze, dedicando del tempo a se stessi, rallentando i ritmi, svagandosi e rigenerando il corpo e la mente.

La salute dei denti è l'obiettivo dei Centri Implantologici Tramonte e i professionisti dei nostri centri prendono molto seriamente ogni alleato dei denti e del sorriso. Ecco perché vi augurano un'estate di relax e divertimento: senza pensieri e con tanti sorrisi. Il miglior rimedio prescritto dai vostri dentisti!

Buone vacanze dai Centri Implantologici Tramonte!



Scansiona il QR
e visita il nostro sito.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta
FASDAC.

Finanziamenti con  Cofidis

Pagamenti
in Bitcoin.

REDDITI SENZA FIATO

I prezzi si gonfiano e i redditi sono in affanno. Dopo due anni di guerre e pandemie – che tuttora sequestrano le prime pagine – il lavoro ritorna al centro delle preoccupazioni di un Paese che, talvolta, dà l'idea di voler scacciare i vecchi mali sostituendoli con i nuovi.

Il male delle nostre retribuzioni è ormai antico: sono addirittura diminuite negli ultimi 30 anni, a parità di potere d'acquisto, mentre in Francia e Germania sono cresciute di oltre il 30%. C'è una stretta correlazione con la mancata crescita della produttività, soprattutto nei settori dei servizi, che in Europa trainano la crescita, come mostra l'ultimo studio del nostro Osservatorio del Terziario.

Una fotografia impietosa, che deve suscitare le risposte assenti da troppo tempo: sostegni alla crescita dimensionale, qualitativa e manageriale delle imprese; agevolazione degli investimenti e all'apporto di nuovi capitali; politiche incentivanti mirate ai settori dei servizi (differenti da quelle orientate alla manifattura, come Impresa 4.0); liberalizzazioni. Azioni che, se intraprese rapidamente e in modo complementare a quelle del Pnrr, potrebbero cambiare il passo dell'Italia nell'arco di 5-8 anni.

Ma il problema dei redditi troppo bassi è di oggi e rappresenta un ulteriore freno alla crescita.

Limita, in alcuni casi drammaticamente, i consumi nella fascia più bassa, pur utilizzando una quota sempre più elevata di risorse pubbliche, con il reddito di cittadinanza. Non possiamo essere un Paese low cost (neppure le low cost riescono più a volare). Nella fascia dei redditi medi le basse retribuzioni bloccano completamente la crescita

qualitativa, provocano la fuga delle professionalità migliori, impediscono ormai a molte imprese di accedere alle competenze necessarie. È facile dare la colpa al "cuneo fiscale", ma l'Irpef è praticamente azzerata per i redditi bassi e molto limitata fino a 35.000 euro lordi l'anno. Poi la curva progressiva s'impenna e già a 50.000 s'inizia a pagare l'aliquota più elevata del 43%, quella che in Francia, ad esempio, riguarda la fascia di reddito superiore a 150.000 euro. Se esiste un cuneo è in realtà contributivo (il 33% versato all'Inps è circa 5 punti percentuali più alto di quello dei principali paesi europei), ma il carico pensionistico che deriva dal passato retributivo e la negativa evoluzione demografica non consentono di ridurlo senza cercare altre risorse. Che si possono trovare, sì, tassando immobili, redditi finanziari, consumi. E nell'evasione fiscale. Tutte ipotesi che provocano reazioni immediate e molto decise da parte della maggioranza degli italiani e dei partiti.

L'unica strada rapidamente praticabile è quindi quella della contrattazione tra sindacati e imprese, con l'obiettivo di coprire gli straordinari aumenti del 2022 – derivanti dalla dinamica dei prezzi energetici, ma anche dal surriscaldamento del settore costruzioni, pompato dagli incentivi – e prepararsi a una risposta equilibrata per gli anni a venire, utilizzando anche le leve del welfare contrattuale e aziendale.

Queste sono anche le richieste di Manageritalia alle sue controparti, rimaste finora senza risposta: nessuno vuole innescare una spirale inflattiva, ma neppure lasciare che il prezzo ricada tutto sui redditi fissi, da lavoro e da pensione.

L'estate è molto calda, per evitare l'asfissia serve subito aria fresca.

Mario Mantovani

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

mario.mantovani@manageritalia.it





**LA FISIOTERAPIA A DISTANZA CHE TI SEGUE ONLINE,
EFFICACE QUANTO QUELLA TRADIZIONALE**

Facile, sicura e fai da te!
Il tuo fisioterapista virtuale che ti segue H24

I vantaggi di Top Physio Digital Rehab

- ✓ Avrai accesso al tuo protocollo riabilitativo personalizzato tramite le tue credenziali
- ✓ Sarai sempre in contatto con i tuoi specialisti sanitari tramite lo strumento chat della piattaforma
- ✓ Sarai padrone del tuo percorso di cura: il successo terapeutico dipenderà dai tuoi sforzi
- ✓ Potrai fare gli esercizi dove vuoi, quando vuoi e quante volte vuoi, ti basterà una semplice connessione ad Internet!

Top Physio Digital Rehab è una **piattaforma di tele-riabilitazione** con risultati clinicamente provati



83% di clienti soddisfatti



+32K sessioni remote realizzate



85% di aderenza al trattamento



+30% di miglioramento clinico rispetto alla riabilitazione tradizionale

**Vuoi monitorare con precisione i
tuoi progressi?**

Il sensore IMU di Top Physio Digital Rehab è in grado di misurare il raggio di movimento e la forza simultaneamente, permettendo il monitoraggio accurato e affidabile del tuo percorso di riabilitazione.



ENTRA ANCHE TU NELL'ERA DIGITALE DELLA FISIOTERAPIA!

331.31.95.420 - contattaci@topphysio.it

Contattaci anche se cerchi un centro di fisioterapia o una visita medico specialistica in tutta Italia

Sommario

Speciale Assemblea

- 6 Appuntamento all'insegna di crescita e produttività
- 10 Cfmt: tra innovazione e personalizzazione
- 14 Piano operativo nazionale: facciamo il punto
- 20 Focus sui fondi contrattuali
- 22 Focus su società ed enti del sistema
- 25 Focus su quadri ed executive professional
- 26 Parliamo di valore
- 30 Terziario, produttività e crescita

Interviste

Luca Oriani

- 36 Vela e management: paralleli a gonfie vele

Economia

- 42 Investiamo sul terziario per crescere

Innovazione

- 45 Voto elettronico e online a portata di click

Management

- 48 Tutta colpa delle trappole mentali
- 52 Soft skill: la chiave del successo

Eventi

- 58 Signore e signori, il tennis è servito. Caudu, caudu!

RUBRICHE

- 34 Osservatorio legislativo
- 61 Pillole di benessere
- 62 Arte
- 63 Libri
- 64 Letture per manager
- 65 Lettere

InfoMANAGER

Fasdac

- 75 Al via il progetto post Covid: al tuo fianco, fino in fondo

Assidir

- 78 Card Manageritalia e MyClinic

Cfmt

- 80 Corsi di formazione
- 81 Dialoghi sul mondo che verrà

DIRIGENTE

è online su  issuu

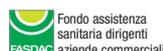
Scarica l'app dal tuo dispositivo. Ogni mese potrai leggere, commentare e condividere gli articoli che più ti interessano.



DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



APPUNTAMENTO DI CRESCITA E

L'Assemblea nazionale ha coinvolto a Milano per un giorno e mezzo quasi 250 delegati da tutt'Italia per fare il punto sull'attività svolta e sullo stato di salute del sistema e guardare avanti, forti delle azioni in essere sui vari territori e a livello nazionale. Al centro due eventi: uno sulla piattaforma Welfare dirigenti terziario e l'altro sull'ultima ricerca dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia su crescita e produttività

Enrico Pedretti

ALL'INSEGNA PRODUTTIVITÀ

RELAZIONE
DEL PRESIDENTE
MARIO MANTOVANI

MANAGERITALIA®

RELA
DEL
MARI

«L a priorità è l'aumento di retribuzioni e produttività. Non è quindi accettabile che il nostro sia un Paese con un mercato del lavoro low cost. I contratti collettivi devono essere firmati al più presto e devono portare rapidamente a un aumento delle retribuzioni. Certo, il tutto senza innescare una spirale inflazionistica, ma supportando la domanda interna, indispensabile per sostenere il Pil». Questo uno dei passaggi chiave della relazione con cui il presidente Mario Mantovani ha aperto la 98esima Assemblea.

Un momento che ha toccato e scaldato i quasi 250 delegati presenti venerdì e sabato 17 e 18 giugno nella piacevole ed elegante cornice dell'Hotel Enterprise di Milano. Una due giorni che ha visto tanti protagonisti e ha spaziato sui principali aspetti che riguardano i nostri manager – dirigenti, quadri ed executive professional – come destinatari dell'ampio sistema di offerta e protagonisti delle numerose attività a loro dedicate, ma anche di quelle che con loro sviluppiamo a favore dei territori e degli stakeholder, con cui dialoghiamo e collaboriamo quotidianamente.

Concludendo il suo discorso, Mantovani ha poi, come in tanti passaggi dell'intervento, richiamato il ruolo dei sindacati e dei manager: «Non possiamo permetterci di spreccare i talenti che abbiamo e lamentarci che i giovani fuggono all'estero. Queste risorse vanno formate e messe al servizio del Paese, e questo può avvenire solo con retribuzioni e prospettive di carriera adeguate e competitive rispetto allo scenario internazionale. Un impegno che andrebbe a favore di tutte le fasce sociali, permettendo alla nostra economia di fare un salto di qualità».

Formazione, employability e welfare

A seguire, un focus su "Cfmt: formazione, employability e welfare". Una tavola rotonda sulle novità introdotte dagli accordi contrattuali del 2021, inserendo e affidando a Cfmt le politiche attive e la piattaforma Welfare, che dà la possibilità di destinare il welfare aziendale e ampliare quello contrattuale offrendo altri servizi volti ad aumentare il benessere per i dirigenti e le loro famiglie. Una svolta definita fortemente innovativa da Mantovani nel suo discorso di apertura. Ribadendo

poi però che questo non basta e che «nei settori in cui la produttività viaggia ai ritmi europei, e per quelle professioni che portano valore aggiunto, come nel caso dei manager, anche le retribuzioni devono aumentare di conseguenza». A parlare di questo ulteriore fiore all'occhiello dei contratti dirigenti terziario, moderati dal segretario generale della Federazione Massimo Fiaschi, sono intervenuti Matilde Marandola, presidente Aidp, Emmanuele Massagli, presidente Adapt, Simone Pizzoglio, presidente Cfmt, e Mario Mantovani. Proprio gli ospiti esterni hanno rafforzato la portata di quanto fatto, ampliando gli sviluppi di questo investimento sul welfare, che nel frattempo vede aumentare le aziende e i dirigenti che aderiscono alla piattaforma destinando lì il welfare aziendale dei loro manager, spesso aprendosi così per la prima volta a darlo anche ai dirigenti. Tanti gli spunti emersi a livello di employability, aspetto oggi determinante quanto lo sviluppo professionale e gestito anche con le politiche attive (vedi pagina 10).

Piano operativo nazionale

Nel pomeriggio, dopo una veloce colazione, il vicepresidente Roberto Beccari ha introdotto e chiuso i lavori della parte sul Piano operativo 2021-2024, sottolineandone il ruolo per raggiungere gli obiettivi dell'intera Organizzazione, ma anche per coinvolgere ogni anno quasi un migliaio di associati che destinano parte del loro tempo ai tanti progetti che lo compongono e si sviluppano, gestiti dalle associazioni, sui vari territori. Un percorso incentrato sulle aree prioritarie uscite dall'ultimo Congresso e mai come oggi caldissime e attuali. Hanno



presentato lo stato dell'arte i project leader nazionali Monica Nolo per l'area Sindacato a km0, Riccardo Rapezzi per quella Welfare, Rossella Bonaiti per la Conoscenza e infine Franco Tomasi per l'area Trasformazione del lavoro, dando spazio anche ad alcuni dei tanti project leader territoriali (vedi pagina 14).

Spazio ai fondi contrattuali

A seguire, i presenti si sono divisi in gruppi per dialogare in due sessioni parallele e successive sui quattro fondi contrattuali (Fondo Mario Negri, Fasdac, Antonio Pastore e Cfmt) con le strutture che li gestiscono. Un momento importante per andare oltre i consuntivi e i progetti più rilevanti (presentati dai presidenti con brevi video nei giorni precedenti l'Assemblea in apposite aree riservate e destinati anche alle altre società del sistema: Manageritalia Servizi, Assidir, Cassa Sanitaria Carlo De Lellis, Fondir e Prioritalia) e dare ai delegati tutti gli strumenti per approfondire ed essere al meglio i primi e determinanti ambassador del nostro completo sistema di welfare per dirigenti, quadri ed executive professional. Quadri ed executive professional, che a loro volta avevano presentato le loro attività con video preventivi, hanno svolto in questa fase apposite riunioni programmatiche con tutti i responsabili territoriali (vedi pagina 18).

Alla fine, un piacevole aperitivo che ha coinvolto tanti dei presenti anche per dialogare del contratto e delle ultime novità.

Report integrato e produttività

Sabato mattina i lavori si sono aperti con la presentazione del Report integrato Manageritalia, da parte della

vicepresidente Antonella Portalupi. Un momento importante per rendere vivo e concreto il valore che l'Organizzazione scambia, anche in termini di sostenibilità, con i manager associati e con tutto il sistema Paese (vedi pagina 26).

A seguire, la presentazione di alcuni sintetici risultati dell'ultimo report dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia "Crescita del terziario e produttività - Con-

fronto europeo dal 2000 a oggi", a cura del direttore Emilio Rossi, hanno dato il via alla tavola rotonda moderata dal giornalista Dario Donato: "La spinta del terziario verso crescita e produttività del Paese". A dialogare, un parterre di rilievo formato da Alberto Antonietti, strategy lead Iceg Accenture; Rossella Brenna, ceo Unes Supermercati; Marco Leonardi, capo dipartimento Dipe - presidenza del consiglio dei ministri; Azzurra Rinaldi, economista e direttrice della School of Gender Economics (vedi pagina 30).

Assidir: la forza della collettività al servizio del singolo

Grande interesse ha destato la presentazione di un nuovo e ampio programma di welfare che Assidir ha sviluppato per dirigenti, quadri ed executive professional. Un pacchetto

di servizi in ambito salute, patrimonio e previdenza che completa al meglio quanto già previsto dal contratto collettivo di lavoro o vi supplisce per chi non lo ha con una personalizzazione massima e la forza della collettività al servizio del singolo, rendendo esclusiva l'azione e l'offerta della nostra community.

L'Assemblea si è poi chiusa con vari interventi dei delegati presenti e un breve saluto del presidente Mantovani. ■

«Non possiamo permetterci di sprecare i talenti che abbiamo e lamentarci che i giovani fuggono all'estero. Queste risorse vanno allevate e messe al servizio del Paese, e questo può avvenire solo con retribuzioni e prospettive di carriera adeguate e competitive rispetto allo scenario internazionale. Un impegno che andrebbe a favore di tutte le fasce sociali, permettendo alla nostra economia un salto di qualità»

Mario Mantovani

CFMT: TRA INNOVAZIONE E PERSONALIZZAZIONE

Formazione, employability e piattaforma Welfare. Questi i temi affrontati dal focus su Cfmt in una tavola rotonda all'Assemblea nazionale di Manageritalia. Massimo Fiaschi, segretario generale, ha introdotto e moderato il dialogo che ha visto come protagonisti il presidente Mario Mantovani, Matilde Marandola, presidente Aidp, Emmanuele Massagli, presidente Adapte Simone Pizzoglio, presidente Cfmt

Virginia Attisani

Sinergia: welfare aziendale e contrattuale

Si è partiti dalle novità degli accordi contrattuali del 2021. Al centro l'importanza e il valore del welfare. In particolare, l'attenzione è stata posta sulla piattaforma Welfare dirigenti del terziario gestita da Cfmt, il Centro di formazione management del terziario, definito dai presenti come una delle più importanti conquiste e innovazioni nella storia contrattuale di Manageritalia. Il welfare aziendale, infatti, ha fatto il suo ingresso all'interno del ccnl con una piattaforma dedicata ai dirigenti del terziario. Gli aspetti innovativi secondo il presidente **Mario Mantovani** sono: «L'integrazione tra welfare aziendale e welfare contrattuale, due sistemi fino ad oggi separati. Inoltre, la piattaforma garantisce ai dirigenti l'accesso a servizi di qualità e la personalizzazione del proprio welfare in base alle esigenze di ognuno». Oltre all'aspetto di integrazione, quindi, la perso-



nalizzazione. È possibile adattare il welfare aziendale in base alle proprie necessità, scegliendo i servizi in base all'età, al nucleo familiare e alle prospettive di carriera. A seguire, ha preso la parola **Simone Pizzoglio**, che ha spiegato la scelta di inserire la piattaforma proprio all'interno di Cfmt: il motivo sta nel *purpose* del nostro centro di formazione, che vuole ancor più «garantire la massima creazione di valore delle imprese, rendendole ancora più attrattive grazie alle competenze del proprio management. Infatti, il welfare è un aspetto che ha molto a che vedere

«La piattaforma Welfare del terziario garantisce ai dirigenti l'accesso a servizi di qualità e la personalizzazione del proprio welfare in base alle esigenze di ognuno»

Mario Mantovani

«La scelta di inserire la piattaforma all'interno di Cfmt sta nel suo purpose. Infatti Cfmt vuole garantire la massima creazione di valore delle imprese grazie alle competenze del proprio management»

Simone Pizzoglio

con l'ingaggio e l'employability per attrarre e trattenere i talenti». A dare il primo punto di vista esterno sull'originalità della piattaforma è stato il presidente di Adapt, **Emmanuele Massagli**. Dopo aver dipinto l'evoluzione del welfare, in cui si inserisce l'introduzione di questo nuovo strumento, ne ha mostrato i punti di forza e di innovazione: «Prima di tutto, all'interno dei contratti di Confcommercio, non ci sono altre soluzioni che definiscono il welfare a livello nazionale; è poi inedito il fatto di tenere insieme sia l'aspetto formativo che il welfare, facendo dell'employabi-

MARIO MANTOVANI, presidente

SIMONE PIZZOGLIO, presidente Cfmt



Nella foto, da sinistra, Massimo Fiaschi, Mario Mantovani, Simone Pizzoglio, Emmanuele Massagli e Matilde Marandola.

I punti salienti dell'accordo di proroga del contratto dirigenti del terziario tra Manageritalia e Confcommercio-Imprese per l'Italia

01

Sistema bilaterale di **POLITICHE ATTIVE**, finanziato con un contributo di 2.500 euro a carico dell'azienda per ogni dirigente licenziato, per supportare la transizione professionale.



02

PIATTAFORMA DI WELFARE AZIENDALE, integrata con i fondi contrattuali, per coprire esigenze sempre più personalizzate e che estende le opportunità fiscali e commerciali anche alle piccole imprese con un solo dirigente.



03

Rafforzamento della **LONG TERM CARE**, che entra nelle prestazioni del Fasdac e permetterà così di integrare, con servizi e prestazioni di cura, la rendita della garanzia assicurativa presente nel contratto dal 2001.



04

Consolidamento della **PREVIDENZA COMPLEMENTARE** del Fondo Mario Negri.



05

POLIZZA COLLETTIVA CHE COPRE INFORTUNI PROFESSIONALI ED EXTRA-PROFESSIONALI, come già previsto obbligatoriamente dal contratto, ma che dal 2022 è compresa nella Convenzione Pastore, con maggiori vantaggi pratici ed economici per aziende e dirigenti.



lity l'elemento di raccordo». Infine, aspetto emerso più volte nel corso dell'Assemblea, si tratta di una soluzione che va incontro tanto ad aziende di grandi dimensioni quanto a quelle più piccole con un unico dirigente che, in questo modo, possono attivare rapidamente il welfare aziendale.

A concludere il discorso sul welfare è stata **Matilde Marandola**, presidente di Aidp, che ha parlato di quanto sia importante oggi mettere al centro l'unicità e le specifiche esigenze delle persone, tanto in termini di welfare quanto di formazione. Ognuno ha necessità diverse e oggi la sfida è proprio quella di soddisfarle, nonostante la lo-

«È inedito il fatto di tenere insieme sia l'aspetto formativo che il welfare, facendo dell'employability l'elemento di raccordo»

Emmanuele Massagli

«È importante mettere al centro l'unicità e le specifiche esigenze delle persone, tanto in termini di welfare quanto di formazione»

Matilde Marandola

ro varietà. Una sfida che Cfmt ha colto in pieno.

Employability: ripartire nei momenti di difficoltà

È stato il presidente di Cfmt a introdurre l'altro tema centrale della tavola rotonda: l'employability. «Affiancare i colleghi nel percorso di ricollocamento è stata una grande sfida. Il lavoro che abbiamo portato avanti insieme a XLabor è stato complesso, in particolare per strutturare i percorsi su più livelli: con colloqui per valutare il livello di formazione e con società di outplacement e head hunter che prendono in carico situazioni specifiche. In questo modo le soluzioni sono

ad personam. La priorità è essere sempre più efficaci e veloci».

Parlando delle politiche attive pubbliche, **Emmanuele Massagli** ha detto che all'interno della quinta missione del Pnrr l'azione più nota è proprio la formulazione del programma Gol (Garanzia di occupabilità dei lavoratori): «Un piano creato per aiutare a ricollocarsi, fare upskilling e reskilling. Un piano erede del vecchio assegno di ricollocazione, pensato soprattutto per il disoccupato medio». Tirando le somme, ha sottolineato il presidente di Adapt, non è un piano pensato specificamente per l'alta professionalità. È stato però finanziato il Fondo nuove competenze, uno strumento di politica attiva valido anche per i dirigenti. Alla base c'è l'idea che, di fronte all'esigenza di riformulazione dell'orario, parte del-

lo stesso sarà finalizzata alla realizzazione di specifici percorsi di sviluppo delle competenze del lavoratore. Si è data perciò una connotazione più industriale allo strumento che, in questo modo, si fa sempre più interessante. In linea con il discorso di Massagli le parole di **Mantovani**, che ha messo l'accento sul ruolo di Manageritalia in ambito di employability. Il punto di forza sta nelle associazioni territoriali: gli iscritti, in caso di perdita del lavoro, possono contare su di esse. Mantovani ha aggiunto: «Abbiamo creato XLabor, agenzia per il lavoro, con questi obiettivi: orientare e andare incontro ai bisogni delle persone. Intervendiamo gestendo situazioni ancora non critiche o, in casi estremi, a reinserire nel mercato del lavoro». È un punto cardine attivo e da integrare con le risorse pubbliche: è fondamentale garantire la complementarità tra risorse pubbliche e private.

È stata **Marandola** a concludere il discorso, sottolineando quanto sia importante intervenire ancora prima del pun-

In un mondo in cui le professioni sono in continuo cambiamento, è fondamentale formarsi continuamente per aggiornare le proprie competenze. È in questo quadro che si inserisce Cfmt, un luogo di riferimento dove è possibile aggiornarsi sulle trasformazioni dei settori, delle professioni e delle competenze con le migliori offerte formative sul mercato, nazionale e internazionale

to di rottura per intercettare la crisi e capirne i motivi: «È fondamentale e può fare la differenza mettere in atto strategie che vedono la sinergia pubblico-privato».

Cfmt e formazione perpetua

La chiusura è stata sulla formazione o, più precisamente, sulla "formazione perpetua". In un mondo in cui le professioni sono in continuo cambiamento e oggi, ancora di più, aggiornare le proprie competenze è necessario per stare al passo, è fondamentale formarsi continuamente. È in questo quadro che si inserisce Cfmt, un luogo di riferimento dove è possibile aggiornarsi sulle trasformazioni dei settori, delle professioni e delle competenze. Il **presidente di Cfmt** ha mostrato le caratteristiche che rendono il centro distintivo e originale: prima di tut-

to, non è presente una faculty, si tratta invece di un vero e proprio hub che compra le migliori offerte formative sul mercato, nazionale e internazionale. Al centro l'individuo: ognuno può costruire, sulla base delle sue esigenze, percorsi personalizzati. Ecco le qualità che rendono Cfmt così interessante.

In sintesi, tra formazione, piattaforma welfare ed employability, la tavola rotonda si è conclusa all'insegna di due parole chiave: innovazione e personalizzazione. Grazie al contratto dei dirigenti del terziario Cfmt ha colto entrambe le sfide, confermando il suo ruolo centrale nel panorama e nella storia di Manageritalia. ■

Segui la registrazione integrale:



PIANO OPERATIVO NAZIONALE: FACCIAMO IL PUNTO

Welfare, Sindacato a Km0, Trasformazione del lavoro e Conoscenza. Queste le aree d'azione del Piano operativo 2021-2024 che i project leader nazionali e territoriali hanno raccontato nel loro dispiegarsi sui territori durante l'Assemblea, introdotti dal vicepresidente Roberto Beccari

Michela Galbiati

MANAGERITALIA HA TANTE ANIME. Una delle più concrete è sicuramente emersa durante la presentazione del Piano operativo nazionale di venerdì 17 giugno: le tante attività svolte in questi mesi sono state illustrate dai project leader nazionali e territoriali, che hanno evidenziato successi e obiettivi futuri.

Prima di lasciare la parola ai project leader nazionali, **Roberto Beccari**, vicepresidente Manageritalia e responsabile del Piano operativo, ha sottolineato quanto questo sia fondamentale non solo per raggiungere gli obiettivi dell'intera Organizzazione e individuarne gli indirizzi futuri, ma anche per promuovere e valorizzare fattivamente il grande patrimonio di competenze e capacità innovative che i nostri associati mettono a disposizione con il loro appassionato coinvolgimento e forte senso di appartenenza alla nostra Associazione. Proprio agli associati, nelle conclusioni, è andato il ringraziamento del vicepresidente: «È solo grazie al loro tempo e alle loro professionalità che le Associazioni territoriali possono dare vita e corpo alla nostra comunità manageriale, come ai tanti progetti presentati in questa Assemblea».





Il Sindacato a Km0 parte da ascolto e coinvolgimento

Il compito di dare il via ai focus è toccato a **Monica Nolo**, project leader nazionale, che ha illustrato l'avanzamento dei lavori relativi al Sindacato a Km0.

Durante l'intervento, Nolo si è concentrata principalmente sulle nuove modalità di approccio ai dirigenti appena entrati nel contratto: si sta sviluppando un processo più coordinato, diffuso e puntuale per l'ingaggio di questi dirigenti non ancora iscritti all'Associazione e la nuova strategia prevede di relazionarsi anche con le aziende. Il tutto in una logica bottom-up che parte dall'ascolto delle esigenze delle imprese, per poi definire i contenuti su cui sviluppare una possibile partnership condivisa.

Per identificare le aziende a cui rivolgersi, il gruppo Sindacato a Km0 ha svolto un'interessante indagine di mercato quantitativa e qualitativa che, oltre a individuare i possibili target, ha restituito l'immagine che dirigenti e aziende hanno di Manageritalia: ci sono state riconosciute competenza, professionalità, credibilità e una certa capacità di adeguamento ai tempi, ma sono emerse anche alcune aree di miglioramento su cui si interverrà.

Nolo ha concluso l'intervento ricordando il valore della partnership e le leve con cui svilupparla uniformando contenuti e azioni: territorio, relazione, community e servizi.

Trasformazioni del lavoro... e non solo

È stata poi la volta di **Franco Tomasi**, project leader nazionale di Trasformazione del lavoro.



Monica Nolo, project leader nazionale Sindacato a Km0.

I team impegnati nelle 4 aree d'azione del Piano operativo 2021-2024



SINDACATO A KM 0

MONICA NOLO
Project leader nazionale

Antonio Bonardo	Carmine Pallante
Costantino Camerano	Paola Pisano
Stefano De Martin	Francesco Rubino
Domenico Fortunato	Jader Sabbi
Luigi Marotta	Giuseppe Sulpizio
Manuel Modolo	Claudio Tausani
Daniela Paliotta	Robert von Delleman



CONOSCENZA

ROSSELLA BONAITI
Project leader nazionale

Donatello Aspromonte	Ambra Neri
Dario Ballerini	Elisabetta Pedrini
Enrico Banchelli	Ornella Pippa
Marco Bordin	Giuseppe Rallo
Maria Federica Cordova	Ettore Ruggiero
Dino Elisei	Carlo Terrin
Anna Franz	Luisa Vuillermoz
Claudia Lucarelli	



WELFARE

RICCARDO RAPEZZI
Project leader nazionale

Roberto Canton	Paolo Moscioni
Marcello Coletti	Carmine Pallante
Roberto Damian	Franco Pauletto
Stefano De Martin	Mirko Rubini
Mauro Dotti	Raffaele Russo
Loredana Faccincani	Paolo Olivieri
Luciano Fiume	Massimiliano Valenti
Simona Lombardi	



TRASFORMAZIONE DEL LAVORO

FRANCO TOMASI
Project leader nazionale

Mauro Arioli	Juri Meotto
Fausto Cremoni	Roberto Mirandola
Stefano De Martin	Karl Oberhollenzer
Mario del Pezzo	Giuseppe Rizzello
Marco Lorenzin	Claudio Saporito
Riccardo Mazzotta	Gianluca Scarcelli
Cristina Mezzanotte	Anna Zanuttini
Luca Mencarelli	

Tomasi ha illustrato brevemente i quattro fattori principali che influiscono sulle rapide evoluzioni del mondo professionale: il forte impatto della tecnologia, il cambiamento dei luoghi di lavoro, l'attenzione sempre maggiore ai tempi lavorativi per il raggiungimento di una reale work-life balance, la nuova organizzazione delle attività. Fattori che sono al centro del dialogo, sviluppati dai territori insieme a politica, istituzioni, business community e società, mettendo sempre al centro i manager come principali protagonisti delle trasformazioni in atto e destinatari

della loro diffusione. Tomasi ha poi lasciato la parola a **Mario del Pezzo**, project leader di Manageritalia Campania, che ha illustrato le molte iniziative portate avanti in questi mesi e volte a riconoscere ai manager l'importante ruolo che hanno nelle trasformazioni: eventi con giovani ed esperti, approfondimenti Meet MIT con dirigenti, attivazione di sinergie con università e altri stakeholder... tutte azioni che, in futuro, dovranno crescere ed essere organizzate sempre più in collaborazione con le altre associazioni territoriali secondo una strategia il più possibi-



Franco Tomasi,
project leader
nazionale
Trasformazione
del lavoro.



Mario
del Pezzo,
project leader
Trasformazione
del lavoro di
Manageritalia
Campania.

le nazionale. Attività già ben avviate, ma che necessitano di un'ulteriore spinta.

Il Welfare mette al centro la persona... di qualsiasi età!

A seguire l'intervento sul Welfare, durante il quale il project leader nazionale **Riccardo Rapezzi** ha illustrato i risultati di un'indagine sul senior living, un resort dove gli over 65 possono rilassarsi e godersi la pensione con possibilità di socializzare e avere anche assistenza sanitaria. Nella ricerca, nata per esplorare un fenomeno in forte

crescita, soprattutto all'estero, è stato chiesto ai nostri manager quali caratteristiche debba avere, secondo loro, la proposta di senior living ideale: è nata così l'idea di un modello "Senior housing Manageritalia", adatto a persone attive che vogliono socializzare, che una volta consolidato in un progetto potrà essere presentato al mercato e ai possibili stakeholder.

Successivamente, **Ignazio De Lucia** ha presentato Sos Manager, nato nel 2020 ma già ideato nel 2018. «L'obiettivo – ha spiegato il referente del progetto per la Lombardia – è quello di renderlo un servizio nazionale, che si occupi sempre più della dimensione umana dei manager, fornendo a questi ultimi tutti gli strumenti e aiuti psicologici per affrontare al meglio le trasformazioni che derivano dalle sfide lavorative».

Il testimone è passato poi a **Luisa Quarta**, che ha concluso l'intervento sul welfare parlando di Un fiocco in azienda, per il quale è responsabile sul territorio lombardo. Il progetto, nato a fine 2010 grazie al Gruppo Donne Manager di Manageritalia Lombardia e diffuso ormai su tutto il territorio nazionale, è orientato al supporto della genitorialità. Supporto che si basa sicuramente su aiuti concreti per i neogenitori, ma che passa anche attraverso azioni per il riconoscimento del valore sociale della maternità e della paternità, in un'ottica di sviluppo sostenibile per tutto il Paese.



Riccardo
Rapezzi,
project leader
nazionale
Welfare.

Ignazio De Lucia,
Manageritalia
Lombardia.



Luisa Quarta,
Manageritalia
Lombardia.



Rossella Bonaiti,
project
leader
nazionale
Conoscenza.



Ornella Pippa,
project leader
Conoscenza
Trentino-
Alto Adige.



La Conoscenza costruisce il suo ponte sul futuro per tutti

A chiudere i lavori del Piano operativo è stato il Gruppo Conoscenza, con gli interventi di **Rossella Bonaiti**, project leader nazionale, e **Ornella Pippa** del Trentino-Alto Adige. Bonaiti ha illustrato l'evoluzione del progetto Vivi da manager, che nelle diverse declinazioni territoriali conta oggi 18 regioni coinvolte e oltre 10 progetti avviati, ognuno dei quali ha uno spazio dedicato sulla piattaforma Un ponte sul futuro. Fondamentale, per il raggiungimento di questi risultati, è stato l'avvio di una stretta collaborazione con gli stakeholder esterni, come aziende e atenei,

ma anche con quelli interni, come ad esempio i reparti marketing e It di Manageritalia Servizi.

Ornella Pippa ha invece commentato positivamente i risultati di "Giovani e lavoro: fare il manager oggi!", il format di Manageritalia Trentino-Alto Adige. Il progetto, sviluppato con l'Università degli Studi di Trento, ha coinvolto 6 manager e oltre 90 studenti, 12 dei quali hanno potuto partecipare ai colloqui di prova. In 33, inoltre, hanno partecipato alla survey sull'iniziativa, dimostrando di averla apprezzata e di aver ben compreso chi è il manager, cosa fa e l'importante ruolo che svolge nelle aziende e nella società italiana. ■



FOCUS SUI FONDI

FONDO MARIO NEGRI

presidente Antonella Portalupi

“

2021

Il Fondo Mario Negri chiude l'anno con un risultato al netto di imposte per 194,3 milioni di euro. Sui conti individuali si registra un 6,20% al netto di imposte e spese, contro il 3,82% dello scorso anno. Anche la parte di investimento sul tfr ha dato buone soddisfazioni: bilanciato medio termine 4,76%, lungo termine 6,50% e garantito 1,63%. Il Fondo gestisce oltre 3 miliardi e 900 milioni di euro, così investiti: quasi 2 miliardi e 800 milioni nel patrimonio mobiliare (titoli e obbligazioni); 672 milioni in polizze di capitalizzazione, principalmente a favore del tfr garantito; 478 milioni di patrimonio immobiliare e 54 milioni di liquidità. Pensioni erogate oltre 37 milioni di euro: dato leggermente in calo rispetto allo scorso anno,

soprattutto per effetto di un assestamento delle masse dei nostri pensionati. In crescita invece l'ammontare dei riscatti delle prestazioni previdenziali.

Al 31 dicembre 2021 il numero dei dirigenti attivi è 26.620 e il numero complessivo delle persone iscritte al nostro Fondo è 37.193: circa 12.500 non sono più versanti perché hanno cambiato contratto o perché risultano nella componente dei pensionati.

2022

Continua il trend positivo di nuovi dirigenti attivi (27.587 +3,63%) e nuove aziende (8.991 +2,57%).

”



FASDAC

presidente Fabrizio Pulcinelli

“

2021

Definito il passaggio della copertura Ltc temporanea dall'Associazione Antonio Pastore al Fasdac, estesa anche ai volontari al Fondo e ai dirigenti a contribuzione ridotta, e introdotta la pratica online sul portale Manageritalia.

Inserito nel Programma biennale di prevenzione un II livello che consente di effettuare esami diagnostici di approfondimento gratuiti ogni qualvolta nel I livello si evidenzia qualche problematica.

Inserite anche nuove voci nel tariffario, come l'apertura agli esami presso le farmacie e alle psicoterapie a distanza. Infine, nuovi rimborsi per test Covid-19 e vaccinazioni.

2022

Apertura ai pensionati dei piani di prevenzione. In ambito di telemedicina, a breve saranno possibili televisite medico-specialistiche con l'utilizzo di un'app gestita da un importante player del mercato. Stiamo inoltre lavorando all'introduzione di tre nuovi piani di prevenzione che prenderanno il via nel biennio 2023-2024.

Introdotta anche un nuovo servizio gratuito per coloro che, dopo un ricovero ospedaliero, sono guariti dal Covid ma continuano a presentare disturbi.

”

CONTRATTUALI

CFMT

presidente Simone Pizzoglio



“

2021

Più di 5mila i dirigenti coinvolti nelle iniziative di Cfmt - Centro di formazione management del terziario e quasi 2.500 le aziende. Oltre 28mila le partecipazioni complessive.

Aumentate tutte le attività partecipate, in particolare gli eventi. Leggermente in calo invece i corsi dei learning path. Il 65% circa dei nostri fruitori sono manager compresi in una fascia d'età che va dai 45 ai 60 anni, sottolineando come l'employability sia un tema essenziale.

2022

Nel primo trimestre sono 2.104 i dirigenti fruitori delle iniziative, su un totale di 6.700 partecipazioni.

Con la proroga del contratto dello scorso anno, Cfmt segue due nuove attività legate al welfare e alle politiche attive. Riguardo alla prima, è stata realizzata la piattaforma Welfare dirigenti terziario, attiva da febbraio 2022. In poco più di due mesi, oltre 100 richieste di informazione, 12 piani attivati e 30 nuovi dirigenti beneficiari. Per il servizio di politiche attive, sono 364 i manager che hanno avuto accesso al percorso di ricollocamento. Avviati 41 percorsi e svolti 51 colloqui, oltre ad avere 94 dirigenti partecipanti in attività formative. Dei 364 manager, 64 sono già ricollocati o hanno terminato il percorso.

”

ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

presidente Monica Nolo



“

2021

In crescita sia gli associati che le aziende iscritte. L'accordo di rinnovo del ccnl ha comportato il trasferimento della Long term care temporanea al Fasdac e l'attivazione della garanzia infortuni, prevista dall'art. 18 del ccnl nella forma di copertura collettiva a partire dal 1° gennaio 2022, all'interno della Convenzione Antonio Pastore.

2022

Continua il trend positivo di nuovi dirigenti (27.065; +3,5%) e nuove aziende (8.985, +2,2%) iscritti; sostanzial-

mente invariati i volontari (3.974; -0,5%).

Riguardo alla garanzia infortuni, è stata attivata la copertura per 13.612 dirigenti e 6.604 aziende: 2.293 aziende per 12.182 dirigenti hanno richiesto il posticipo della decorrenza. La scadenza della Convenzione Antonio Pastore, in assenza di disdetta, è stata prorogata al 31 dicembre 2023: entro questa data si dovrà procedere con il suo rinnovo, in uno scenario molto complesso per via delle mutate condizioni dei mercati finanziari, guidati dall'obiettivo principale di tutelare l'interesse dei nostri associati.

”

FOCUS SU SOCIETÀ



ASSIDIR

presidente Marco Ballarè

“

2021

È stato un anno che ha risentito ancora delle limitazioni imposte dal Covid e caratterizzato da novità che hanno richiesto un impegno straordinario.

La prima è stata la proroga del ccnl, che ci ha visto impegnati a definire i necessari accordi con le compagnie assicuratrici per adeguare la Convenzione Antonio Pastore a quanto concordato. Tra le conseguenze più interessanti ricordiamo la strutturazione della polizza infortuni cumulativa per i dirigenti e la realizzazione di un'altra integrativa per le retribuzioni oltre i 150.000 euro.

La seconda importante attività riguarda le trattative con le imprese assicuratrici per consentire all'Associazione Antonio Pastore il rinvio di un anno della scadenza della Convenzione Antonio Pastore.

2022

Realizzazione di un programma di Welfare completo su base individuale rivolto a tutti i nostri associati (dirigenti, quadri o executive professional) e alle loro famiglie.

In particolare, per i dirigenti abbiamo strutturato una Integrativa Fasdac in due versioni: una semplificata per le sole prestazioni specialistiche e diagnostiche acquisibile sulla piattaforma con benefici fiscali e una complessiva che copre tutti gli interventi previsti da Fasdac.

In generale, ricordo che il programma comprende tutte le coperture: dalla tutela del Patrimonio alla Previdenza e alla Salute.

”



CASSA SANITARIA CARLO DE LELLIS

presidente Luigi Catalucci

“

2021

Diventato operativo il nuovo consiglio di amministrazione (cda), ampliato per includere, oltre ad aziende e associazioni, anche i rappresentanti delle nuove categorie che la Cassa Carlo De Lellis intende tutelare: familiari dei dirigenti, quadri ed executive professional. È comunque proseguita la ricerca delle aziende interessate ad aderire alla Cassa. Nel contempo, con Assidir abbiamo ricercato soluzioni per i familiari dei nostri colleghi ed è nata la polizza #Sempreinsalute, copertura sanitaria dedicata ai figli dei dirigenti che, raggiunto il limite di età, escono dalle tutele del Fasdac.

2022

Completate da Manageritalia Executive Professional e dall'area Quadri le indagini interne tendenti a valutare i reali interessi a un'adesione individuale a polizze assicurative, anche relative all'ambito sanitario, Assidir ha potuto mettere a punto una serie di prodotti successivamente analizzati e condivisi nelle assemblee delle rispettive categorie. Oggi possiamo quindi rispondere positivamente ai bisogni privati e professionali per questi nostri associati. Per la parte sanitaria, propria della Cassa Carlo De Lellis, a breve lanceremo le polizze, estese anche ai familiari, che riguardano sia la copertura completa che quella integrativa.

”

ED ENTI DEL SISTEMA



MANAGERITALIA SERVIZI

“

2021

Le modifiche introdotte nel rinnovo contrattuale ci hanno visti attivi nell'adeguamento dei sistemi e dei processi dell'Associazione Antonio Pastore e del Fasdac. Stretta sinergia poi con tutte le associazioni territoriali per dare supporto ai contributi nello sviluppo del Piano operativo nazionale.

Lanciato l'Osservatorio del Terziario, strumento determinante per approfondire e dare luce al settore più ampio e articolato della nostra economia.

La nostra attività di comunicazione si è concentrata con sempre maggiore attenzione sulla promozione dei servizi e delle attività delle associazioni territoriali.

presidente Guido Carella

2022

Rinnovate le certificazioni Iso 9001 e 27001, a conferma della qualità dei nostri sistemi di gestione e della sicurezza delle informazioni.

Introdotta Sgf2, il sistema gestionale per innovare i processi di acquisizione dei dati e delle pratiche Fasdac. Per i giovani, lanciato Un ponte sul futuro, piattaforma per dare spazio alle iniziative delle associazioni, a Food4minds e a una serie di servizi per avvicinare i giovani al mondo del lavoro.

Prosegue l'implementazione dell'app Manageritalia per accedere con ancor più sicurezza ai servizi Fasdac in area riservata My Manageritalia.

”



XLABOR - Divisione per il mercato del lavoro manageriale

Guido Carella

“

2021

Ampliata la proposta di servizi, innanzitutto arricchendo i percorsi di orientamento sulla carriera, con l'introduzione di una sessione dedicata agli executive professional.

Disegnato il planning per l'associato, programma per supportare i manager a 360° con più servizi e momenti di confronto, e lanciato Friday's Manager, format che prevede incontri con head hunter, hr e consulenti di carriera per trattare ogni mese uno specifico argomento del mercato manageriale.

In collaborazione con Cfmt si è lavorato per l'elaborazione del flusso di politiche attive per i dirigenti licenziati, per i quali è previsto un contributo contrattuale di 2.500 euro.

2022

Il nuovo flusso di politiche attive ha preso il via a gennaio. Continuano i percorsi di orientamento sulla carriera, che si confermano la parte più importante per l'associato.

Lanciati nuovi servizi di assessment Hogan; una sessione gratuita di One Shot Coaching; due nuove certificazioni di competenze con un partner esterno: sustainability manager e mobility manager. Friday's Manager diventa live sui canali social di Manageritalia. Lanciato infine XLabor in tour: percorsi di orientamento in modalità ibrida presso le varie associazioni territoriali.

”



► FOCUS SU SOCIETÀ ED ENTI DEL SISTEMA



FONDIR

vicepresidente Roberto Saliola



2021

Proseguito il processo di adeguamento e riorganizzazione sia interna che esterna del lavoro e delle modalità di erogazione della formazione, continuando ad adottare misure di intervento relative allo smart working. Fondir ha dato seguito a tutte le indicazioni fornite dall'Anpal e ha emanato un avviso (5/2021) attraverso il quale ha finanziato piani di formazione per dirigenti, con l'obiettivo di favorire la transizione digitale e l'innovazione. Emessi nel corso dell'anno 5 nuovi avvisi, due relativi al comparto bancario e assicurativo e due al comparto Commercio-Turismo-Servizi, Logistica-Spedizioni-Trasporto e Altri settori economici, più un avviso straordinario relativo alla digitalizzazione.

2022

Emanati quattro nuovi avvisi: due relativi al comparto Bancario e Assicurativo e due al comparto Commercio-Turismo-Servizi, Logistica-Spedizioni-Trasporto e Altri settori economici.

Temi centrali nell'anno in corso sono legati uno alla produttività, con l'obiettivo di migliorare ulteriormente il supporto e la consulenza delle nostre aziende per ridurre le revoche, e l'altro all'efficienza, con l'obiettivo di migliorare il rapporto tra i piani finanziati in giacenza, e quindi finanziare ancor più le aziende.



#PRIORITALIA

dal progetto al cambiamento

presidente Marcella Mallen



2021

Il modello incentrato sulla rete dei project leader territoriali a supporto dell'avvio delle attività di Manageritalia ha contribuito a generare positive relazioni di scambio e collaborazione tra Prioritalia e le associazioni territoriali, dando luogo a numerosi eventi e progetti.

In evidenza, 4 iniziative realizzate nell'ambito delle 3 aree d'intervento della fondazione - Etica e digitale, Rigenerazione civica, Educazione allo sviluppo sostenibile: webinar sulla sostenibilità digitale all'interno del ciclo Allenamenti di sostenibilità; presentazione in ambasciata italiana presso la Santa Sede del quaderno ASviS su una lettura dell'enciclica "Fratelli tutti", alla luce del goal 16 dell'Agenda 2030 dell'Onu; seconda edizione della Sum-

mer school sulla sfida umana nell'epoca della trasformazione digitale; evento nazionale del goal 16 all'interno del Festival ASviS dal titolo "L'Europa e i diritti universali di cittadinanza".

2022

L'anno in corso ci vede impegnati in particolare su 2 progetti: Cives ad Curam, dedicato all'emersione e attestazione delle competenze di cittadinanza dei giovani volontari partecipanti all'esperienza di Servizio civile universale in ambito Aism, e Comete Civiche, volto a raccogliere e valorizzare pratiche trasformative ad alto impatto civico, esemplari per i benefici generati nella comunità, e allestito per lasciare il segno dei 5 anni della fondazione.



FOCUS SU QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL

AREA QUADRI

“

2021

Quasi completato l'organico dei rappresentanti territoriali e del loro vice, che entrano di diritto nella struttura organizzativa, e modificata la Carta associativa in merito alla rappresentatività. Riguardo alle 4 aree congressuali, costruiti gruppi di lavoro autonomi in alcune aree territoriali, nelle altre confluiti in quelli esistenti per agire in linea con i principi guida di Manageritalia.

In tema welfare, grazie al supporto di Assidir e della Cassa De Lellis, elaborati nuovi servizi e coperture sanitarie per i quadri e le loro famiglie. Possibilità di poter sottoscrivere polizze a livello individuale. Raggiunto un accordo con Ada, l'Associazione direttori d'albergo, con

rappresentante nazionale Lorenzo Zanoni



l'obiettivo di implementare di almeno il 20% il numero degli iscritti.

2022

Stiamo lavorando per uniformare informazioni, procedure e programmi e implementare il numero dei quadri. Nell'ambito dell'area Conoscenza, è in via di definizione il programma da realizzare a livello nazionale e sui territori.

Stiamo organizzando nuovi eventi per sviluppare lo spirito di appartenenza di Manageritalia e coinvolgere nuovi potenziali soci.

”

MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL

presidente Carlo Romanelli

“

2021

Completato l'asestamento della base associativa, che passa da 350 a oltre 1.000 iscritti, rafforzata l'operatività dei rappresentanti territoriali e realizzata la prima indagine su caratteristiche e fabbisogni degli iscritti.

Attivati 4 gruppi di lavoro nazionali (Welfare; Competitività, capitale umano e formazione; Internazionalizzazione delle professioni; Mercato del lavoro e sviluppi legislativi) con la partecipazione di circa 100 colleghi con deleghe a componenti del comitato direttivo. Abbiamo partecipato ai gruppi dei project leader nazionali e territoriali e collaborato con XLabor per l'assi-

stenza e la formazione di colleghi indirizzati al lavoro autonomo.

2022

Concordato con Cassa De Lellis e Assidir un pacchetto di offerta welfare tramite una serie di prodotti assicurativi che coprono i principali bisogni evidenziati dalla nostra indagine e attivato un piano formativo sulla base del lavoro svolto dal gruppo Competitività, capitale umano e formazione.

Celebrata la quarta assemblea nazionale e avviati contatti con categorie professionali potenzialmente associabili.

”

PARLIAMO DI VALORE

Lo facciamo attraverso il Report integrato 2021, lo strumento di Manageritalia che spiega il modello di business della nostra Organizzazione e che racconta le attività e gli obiettivi raggiunti per creare e dare valore alla nostra community

Pierfilippo Maggioni, csr specialist Manageritalia

GIUNTO ALLA SUA QUARTA EDIZIONE, il Report integrato di Manageritalia 2021 è stato presentato in Assemblea dalla vicepresidente Antonella Portalupi. Secondo i principi globali dettati dagli International <IR> Framework dell'IIRC

e ai GRI Standards, il Report raccoglie il contributo di tutto il sistema (associazioni territoriali, società e Federazione) con l'obiettivo di misurare l'efficacia delle nostre azioni, raccontare il valore generato per i nostri stakeholder e l'attuazione dei principi di sostenibilità.

La logica alla base della pubblicazione è che, per creare valore e crescita per la nostra community nel lungo periodo, entrano in gioco in maniera fondamentale gli asset definiti intangibili, cioè le risorse immateriali, di natura non finanziaria.

Queste risorse comprendono il capitale intellettuale e produttivo, che possediamo grazie all'esperienza di oltre 75 anni nella contrattazione collettiva; il know-how e il capitale umano di dipendenti, colleghi e associati che collaborano alla realizzazione delle iniziative, dei progetti e alla governance dell'Organizzazione; il rilevante capitale sociale e relazionale che deriva dai rapporti consolidati con gli stakeholder, la politica e le istituzioni.

Sostenibilità, non solo una questione ambientale

Il tema della sostenibilità accompagna tutte le scelte e le attività della nostra Organizzazione. Abbiamo aderito fin da subito all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, contribuendo al raggiungimento di dieci obiettivi di sviluppo sostenibile. Crediamo che la sostenibilità debba essere sì una forma di attenzione e rispetto dell'am-





biente, ma anche e soprattutto un concetto economico e sociale, con una forte attenzione allo sviluppo e alla qualità del lavoro, alla cura dei territori e delle comunità, con un focus molto importante sulle nuove generazioni, supportandole per costruire insieme un mondo migliore e ricco di opportunità.

L'impegno di Manageritalia

Il Report integrato è quindi anche lo strumento con cui raccontiamo il nostro approccio sempre più in ottica Esg (Environmental, social and governance).

Nei confronti dell'ambiente, il nostro sforzo si concentra sull'ottimizzazione dei consumi delle sedi. In ambito sociale, tramite la

Il tema della sostenibilità accompagna tutte le scelte e le attività della nostra Organizzazione. Abbiamo aderito fin da subito all'Agenda Onu 2030, contribuendo al raggiungimento di dieci obiettivi di sviluppo sostenibile. Crediamo che la sostenibilità debba essere sì una forma di attenzione e rispetto dell'ambiente, ma anche e soprattutto un concetto economico e sociale, con una forte attenzione a sviluppo e qualità del lavoro, alla cura dei territori e delle comunità, alle nuove generazioni

logica del *give back*, offrendo competenze manageriali a favore di onlus e pubbliche amministrazioni, soprattutto locali, portando avanti progetti di supporto alle pmi in difficoltà, programmi e attività a favore dei giovani per avvicinarli in modo consapevole al mondo del lavoro, offrendo aiuto e orientamento ai manager disoccupati e, in collaborazione con le istituzioni, promuovendo leggi eque, come per esempio quella recente sul gender pay gap. Infine, guardando alla governance, riteniamo che la creazione di valore duraturo nel tempo necessiti di un'etica nei comportamenti, rispettando i principi di correttezza, onestà e trasparenza volti al raggiungimento di un miglioramento continuo e di un'efficienza operativa, anche in ottica di accountability.

Le nostre attività

Le nostre attività possono essere sintetizzate nelle quattro aree che compongono la mission di Manageritalia: Rappresentanza, Servizi, Membership, Movimento e Csr.

Rappresentanza

Nel 2021 i dirigenti in servizio che applicano i nostri contratti collettivi nazionali sono cresciuti del 5,8%, con un aumento negli ultimi 10 anni del 17,6%.

Gli iscritti a Manageritalia (dirigenti, quadri, executive professional e pensionati) al 31 dicembre 2021 sono 38.824, con un aumento del 3% rispetto all'anno precedente.

Servizi

Nel corso dell'anno abbiamo erogato quasi 300mila servizi nell'area sindacale, delle consulenze sanitarie, legali e assicurative, anche grazie ad AskMit: servizio di consulenza e informazione online messo a disposizione di tutti gli associati che ha visto un notevole incremento di richieste.

A questi si aggiungono i servizi per l'employability offerti da XLabor, con oltre 900 incontri one-to-one.

Membership

Sono 390 gli eventi organizzati nel 2021: molti webinar online e dirette social, ma finalmente anche eventi in presenza che hanno visto un gran coinvolgimento dei nostri associati.

Sono state distribuite oltre 387mila copie della rivista *Dirigente*, abbiamo avuto un incremento del 40% dei follower sui nostri social network e superato le 5.700 uscite stampa su testate fisiche e digitali.

Movimento e Csr

In quest'area trovano spazio tutte le attività che hanno l'obiettivo di promuovere la crescita e la valorizzazione della managerialità.

Dopo le difficoltà portate dalla pandemia, hanno ripreso vita i progetti dedicati ai giovani: Food4Minds il percorso Pcto (ex alternanza scuola lavoro) per i ragazzi delle classi terze, quarte e quinte delle scuole secondarie di secondo livello, e Vivi da manager, il progetto sviluppato in collaborazione con le più autorevoli università italiane che avvicina al mondo del lavoro laureandi e laureati e che consente di affiancare un manager nelle proprie attività quotidiane vivendo in prima

I 10 obiettivi dell'Agenda Onu 2030 per lo sviluppo sostenibile a cui aderisce Manageritalia con le proprie attività



Highlights 2021

Dirigenti con ccnl di Manageritalia



25.595

in crescita (+5,8%
rispetto al 2020)

Iscritti



38.824

il numero più alto
di sempre

Borse di studio



1.549

borse erogate dal
Fondo Mario Negri
(+11% rispetto
al 2020)

Eventi realizzati



390

iniziative
per gli associati
(247 nel 2020)

Incontro degli associati



36.172

presenze (fisiche
e remoto) ai nostri
incontri

Relatori esterni



556

presenze
alle nostre iniziative

Sanitarie



218.031

pratiche sanitarie
gestite
(172.980 nel 2020)

Sindacali



1.737

associati che hanno
ricevuto assistenza
sindacale
(1.934 nel 2020)

Assicurative



5.828

associati incontrati
(1.967 nel 2020)

linea il contesto lavorativo manageriale. Il progetto Un fiocco in azienda ha aiutato, da quando è stato avviato, 2.770 genitori ad affrontare serenamente la maternità e il successivo ritorno in azienda.

Un grande contributo in quest'area assume il ruolo dei manager volontari che si impegnano a offrire competenze manageriali a supporto di enti del terzo settore.

Gli outcome del 2021

Sono gli impatti e le conseguenze delle politiche, dei programmi e delle attività sulla nostra Organizzazione e sull'intera collettività. Gli outcome riflettono i risultati intenzionali e non intenzionali dell'azione svolta da Manageritalia nel corso del 2021, i principali possono essere così sintetizzati:

- ▶ network e crescita professionale: 390 iniziative, 36.172 presenze, 556 relatori, 112.485 follower;
- ▶ consolidamento delle relazioni con gli stakeholder:

149 protocolli di intesa, 12.887 download dell'app Manageritalia, 5.765 uscite stampa;

- ▶ rafforzamento della reputazione e notorietà: +9,3 iscritti in 10 anni, 81.698 accessi al portale Manageritalia;
- ▶ ampliamento della rappresentanza delle alte professionalità: 78 manager certificati Eep (Experienced executive professional), 1.004 manager iscritti a Manageritalia Executive Professional;
- ▶ sviluppo sociale della comunità locale: 33 organizzazioni assistite, 125 manager a supporto dei giovani. ■

Segui la registrazione integrale



TERZIARIO, PRODUTTIVITÀ E CRESCITA

Un report esclusivo dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia e una tavola rotonda per analizzare lo stato di salute del mondo dei servizi, trovando una risposta all'annosa questione della produttività, che nel nostro Paese è da troppo tempo stagnante. Durante l'Assemblea ampio spazio a questi temi. Eccone una breve sintesi

Michela Galbiati

«**PROCESSI DI TRANSIZIONE** che stiamo vivendo, accelerati anche dal conflitto tra Russia e Ucraina, necessitano di un sostegno in termini di competenze e formazione che aiutino a non lasciare indietro nessuno. Mai come in questa fase la coesione sociale è fondamentale. Qui Manageritalia rappresenta un segmento sociale di grandissimo rilievo: è quell'elemento di connessione tra le scelte del decisore pubblico per quanto riguarda le linee di indirizzo economico e la loro declinazione concreta». Con queste parole del ministro del Lavoro e delle Politiche sociali **Andrea Orlando**, lette da Mario Mantovani, si sono aperti i lavori della tavola ro-

tonda su "La spinta del terziario verso crescita e produttività del Paese".

Il terziario cresce, ma non a sufficienza

Mantovani ha poi lasciato il palco a **Emilio Rossi**, direttore dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia e senior advisor Oxford Economics, per la presentazione dell'ultimo report dell'Osservatorio dal titolo "Crescita del terziario e produttività. Confronto europeo dal 2000 a oggi" (vedi pagina 42).

I dati mostrano una crescita del valore aggiunto del terziario di mercato italiano nel periodo 2000-2019 pari al 14%, che però è inferiore al tasso medio di crescita



Tra i relatori, da sinistra, Marco Leonardi, capo dipartimento Dipe - presidenza del consiglio dei ministri; Rossella Brenna, ceo Unes Supermercati; Mario Mantovani; Azzurra Rinaldi, economista e direttrice della School of Gender Economics; Alberto Antonietti, strategy lead Iceg Accenture; Emilio Rossi, direttore Osservatorio del Terziario Manageritalia.



La crescita del valore aggiunto del terziario di mercato italiano nel periodo 2000-2019, pari al 14%, è inferiore al tasso medio di crescita degli altri paesi europei anche in termini di produttività, anche se non in tutti i comparti. I fattori che hanno maggiormente contribuito a questo ritardo sono: la qualità della forza lavoro (con minore livello di istruzione e competenze), una minore crescita del numero complessivo delle ore lavorate e una minore efficienza nei processi produttivi (Total factor productivity)

degli altri paesi europei anche in termini di produttività, seppure non in tutti i comparti. I fattori che hanno maggiormente contribuito a questo ritardo sono: la qualità della forza lavoro (con minore livello di istruzione e competenze), una minore crescita del numero complessivo delle ore lavorate e una minore efficienza nei processi produttivi (*Total factor productivity*). Anche la produttività del lavoro accusa un ritardo importante rispetto alla

media Eurozona: in Italia è cresciuta il 5% in meno rispetto ai principali competitor europei.

A partire da questa analisi si è sviluppata la tavola rotonda "La spinta del terziario verso crescita e produttività del Paese", moderata dal giornalista di TgCom24 Dario Donato, alla quale hanno preso parte, oltre a Emilio Rossi e Mario Mantovani, anche: Alberto Antonietti, strategy lead Iceg Accenture; Rossella Brenna, ceo Unes Supermer-

cati; Marco Leonardi, capo dipartimento Dipe - presidenza del consiglio dei ministri e Azzurra Rinaldi, economista e direttrice della School of Gender Economics.

Per valorizzare il terziario servono policy e visione manageriale

Nel suo intervento **Mantovani** si è concentrato sulla valorizzazione del terziario: «È importante che la politica capisca il ruolo del terziario per lo sviluppo del Paese e agisca di conseguenza a livello di policy, mettendo questo settore in sinergia con l'industria e sempre più al centro. Altrettanto determinante è che le policy, una volta decise e messe in campo, abbiano continuità, senza dipendere dai vari governi». Il presidente ha poi sottolineato che le performance positive dei «virtuosi del terziario» dipendono anche da riforme di liberalizzazione, maggiore concorrenza e quindi da un aumento della dimensione e della managerializzazione delle aziende.

Su manager e visione manageriale, soprattutto in ottica di rinnovamento della pubblica amministrazione, è intervenuto anche **Marco Leonardi**: «Con il sistema di rendicontazione del Pnrr, la Pa sarà chiamata a un forte e indispensabile cambiamento procedurale, quasi di mindset: sarà l'occasione per rinnovarla e trasformarla da freno a motore dello sviluppo. Per farlo, però, è necessaria quella visione completa, organizzata e a lungo termine che solo i manager hanno: dobbiamo aumentare la managerializzazione degli enti locali che sono chiamati al ruolo fondamentale di gestire la progettazione e la spesa dei fondi».

... e un salto culturale sociale e tecnologico

Azzurra Rinaldi e **Rossella Brenna** si sono poi focalizzate sul ruolo delle donne nella crescita: «L'abbandono del lavoro di troppe donne dopo la maternità è una perdita di valore che la nostra economia non si può permettere» ha affer-

mato **Rinaldi**. Su questo le ha fatto eco **Brenna**, secondo la quale in questo «non si può delegare sempre tutto agli altri. La responsabilità dei singoli è importante: dobbiamo impegnarci in prima persona per cambiare le cose e, in particolare, la cultura». Ci si augura quindi un salto culturale, nel quale istituzioni e aziende hanno grande responsabilità: è grazie a loro che la società e il Paese possono mettere a valore, anche in termini di aumento della produttività, il ruolo e le competenze delle donne nel mondo del lavoro.

Il cambio culturale che auspica **Alberto Antonietti**, invece, riguarda lo sviluppo tecnologico del Paese, per il quale sono necessarie nuove policy che favoriscano investimenti in questo senso. «Siamo tra i primi in Europa per gli investimenti in macchinari rispetto al Pil» ha affermato «ma tra gli ultimi per gli investimenti in software, big data e nello stimolare la crescita delle soft skill. Abbiamo bisogno di policy che supportino quello che deve essere anche un cambio di mindset e un'evoluzione delle attuali competenze: se cresce il settore dei servizi alle imprese, cresce anche l'industria».

L'abbandono del lavoro di troppe donne dopo la maternità è una perdita di valore che la nostra economia non si può permettere. Ci vuole un salto culturale da parte di istituzioni e aziende per mettere a valore il ruolo e le competenze delle donne

Spezzare la catena

Gender gap, mancanza di policy e managerialità: queste sono alcune delle cause emerse durante la tavola rotonda che frenano la produttività nel nostro Paese. «Si deve scegliere un anello della catena e avere il coraggio di spezzarlo» ha affermato **Mantovani** chiudendo l'incontro, «solo così si potrà invertire la rotta e trasformare il circolo vizioso in cui ci troviamo in un circolo virtuoso. E ricominciare a crescere».

Segui la registrazione integrale



... E SVAGO



RIFORMA FISCALE: incontro con Luigi Marattin

Il 4 luglio il presidente Mario Mantovani ha incontrato il presidente della commissione Finanze, onorevole Luigi Marattin, relatore in questi mesi alla Camera dei deputati del disegno di legge delega per la riforma fiscale, presentato dal governo nell'ambito di una tavola rotonda con esperti del Mef e docenti universitari.

Marattin ha illustrato i principi cardine di questa riforma. Una riforma che è "sistemica", perché interviene sulla normativa delle quattro principali imposte del sistema tributario italiano (Irpef, Irap, Ires e Iva), nonché sulla

"filiera" fiscale, a monte (imposizione) e a valle (riscossione). Con la riforma si passerà a un sistema fiscale duale con la flat tax. Marattin ha ribadito che le disposizioni sul catasto non avranno un effetto fiscale.

La legge delega dovrebbe essere a breve approvata al Senato ed essere pubblicata in *Gazzetta Ufficiale* a fine estate. A quel punto occorrerà attendere l'emanazione dei decreti legislativi attuativi, che si spera saranno emanati entro la fine della legislatura.

Mantovani ha riferito dei risultati del recente sondaggio condotto da Mana-

geritalia, nel quale i nostri associati hanno caldeggiato l'ipotesi di un sistema di tassazione duale che preveda aliquote progressive sui redditi da lavoro e assimilabili ma ridotte, a fronte di un'aliquota unica proporzionale per tutti gli altri redditi (capitali, immobili...). Il presidente ha sottolineato che Manageritalia rappresenta proprio quelle fasce di reddito da lavoro subordinato per le quali il peso dell'Irpef negli ultimi dieci anni è diminuito di meno e che lo sgravio a livello erariale è stato purtroppo più che controbilanciato dall'inasprimento delle addizionali locali. Ritiene giusto quindi che si intervenga sui redditi diversi da quelli da lavoro, per omogeneizzare la tassazione tra tipologie diverse di reddito. Pone in evidenza il fatto che la riforma non intervenga sulla tassazione del welfare contrattuale; vista la sua vocazione sistemica, poteva evidenziare e incentivare la diffusione di tale importante strumento. Mantovani ha chiuso auspicando che la riforma sia duratura nel tempo per dare certezza ai contribuenti.



PIÙ SPAZIO AL WELFARE CONTRATTUALE: incontro con Giulio Centemero

Sempre nell'ambito della commissione Finanze della Camera dei deputati, Manageritalia ha incontrato il 5 luglio l'onorevole Giulio Centemero, esperto di tassazione delle rendite finanziarie. Nel confronto, si è parlato del problema dei salari con l'inflazione crescente e il presidente Mantovani ha sottolineato le difficoltà delle retribuzioni delle fasce dei redditi medio-alti stritolati non soltanto dalla pressione fiscale, ma anche dalla crescita incontrollata dell'inflazione e quindi della necessità di rivedere il

meccanismo sotteso alla politica dei redditi. Abbiamo chiesto di lavorare congiuntamente sulla possibilità di dare più spazio e incentivare il welfare contrattuale in via sussidiaria, per consentire al singolo lavoratore maggiore libertà su come investire al meglio la propria retribuzione nei fondi previdenziali e sanitari integrativi, oppure nella formazione. Centemero si è detto disponibile a collaborare a una proposta che vada nella direzione di diminuire la tassazione sulle persone fisiche e che sia pro-mercato.

PENSIONAMENTO ANTICIPATO: un bilancio di Quota 100

Apochi mesi dalla chiusura del periodo di sperimentazione della misura Quota 100, Inps e Upb (Ufficio parlamentare di bilancio), con la Nota di lavoro "Un bilancio di Quota 100 a tre anni dal suo avvio", analizzano il ricorso a tale opzione di pensionamento anticipato sulla base dei dati dei contribuenti alle gestioni Inps e delle informazioni ricavate dal monitoraggio delle domande. Il lavoro è stato un'occasione per sistematizzare e valorizzare l'attività di monitoraggio che l'Inps svolge sui flussi di pensionamento e metterla a disposizione di tutti, a cominciare dal decisore politico, in vista di prossimi passi nell'agenda pensionistica. Diverse sono le ipotesi al centro del dibattito in tema di flessibilità previdenziale e sulle quali si stanno confrontando sindacati e governo. Riteniamo necessario il pensionamento flessibile e il superamento di alcune rigidità, ma senza incidere sulla tenuta del sistema pensionistico e senza che ci siano ricadute sulle generazioni future come accaduto con Quota 100.

Al 31 dicembre 2021 le domande complessivamente accolte nel triennio 2019-2021 sono risultate poco meno di 380.000, ampiamente al di sotto di quelle attese. A ricorrere a Quota 100 sono stati soprattutto gli uomini. Quasi l'81% vi è transitato direttamente dal lavoro, poco meno del 9% da silente (soggetti che pur avendo in passato versato contributi non lavoravano né percepivano altre prestazioni), poco più dell'8% da una condizione di percettore di prestazioni di sostegno al reddito, circa il 2% da proscrittori volontari di contribuzione. La gestione di liquidazione è stata da lavoro dipendente privato per quasi la metà dei casi, da lavoro dipendente pubblico per poco più del 30% e da lavoro autonomo per circa il 20%.

Se in valore assoluto le pensioni con Quota 100 sono state più concentrate al Nord, meno al Mezzogiorno e ancor meno al Centro, in percentuale della base occupazionale o del flusso medio delle uscite per pensione anticipata (quelle più simili a Quota 100) mostrano le incidenze maggiori al Mezzogiorno e minori al Nord, con il Centro in posizione intermedia.

Si è registrata una prevalenza a lasciare il lavoro alla prima decorrenza utile, con almeno uno dei requisiti di età e anzianità al livello minimo. Mediamente l'anticipo rispetto al più vicino dei requisiti ordinari è di 2,3 anni. Un anticipo che, però, ha inciso in maniera significativa sul valore dell'assegno: mediamente lo ha ridotto del 4,5% per anno di anticipo per i lavoratori autonomi, del 3,8% per i dipendenti privati e del 5,2% per



quelli pubblici. L'età media alla decorrenza si è attestata poco al di sopra di 63 anni, mentre l'anzianità media è di 39,6 anni. Tenendo conto di queste evidenze, si può stimare che la spesa effettiva – di consuntivo sino al 2021 e proiettata dal 2022 al 2025 – potrà attestarsi a circa 23 miliardi. Si tratta di un importo inferiore di circa 10 miliardi rispetto ai 33,5 originariamente stanziati dal decreto legge 4/2019 e di oltre 5 miliardi se si tiene conto dei finanziamenti decisi solo pochi mesi dopo nell'ambito della NadeF 2019 e nella legge di bilancio per il 2020.

In conclusione, anche se rispetto alle previsioni ufficiali iniziali Quota 100 ha registrato un minore numero di adesioni, questo canale di uscita è stato comunque utilizzato da un'ampia platea di lavoratori che, a fine 2025 (quando saranno pressoché esauriti i potenziali aderenti), potrebbe anche superare i 450.000 soggetti. Le stime ufficiali iniziali erano ispirate a criteri di prudenza, trattando di diritti soggettivi sui quali non si disponeva, al momento della valutazione, di dati consolidati sulle propensioni ad anticipare il pensionamento. Queste informazioni sono ora disponibili (Quota 100 può essere visto come un esperimento naturale) e, con le dovute cautele, potrebbero consentire in futuro di stimare in modo più accurato gli impatti sulla finanza pubblica di eventuali nuove misure pensionistiche in chiave di flessibilità, che però auspichiamo superino gli aspetti contraddittori e i limiti di Quota 100.

Dato lo stato attuale dei conti pubblici, le risorse economiche sono limitate e, quindi, occorre riservare molta attenzione al processo di allocazione delle stesse attraverso programmazioni che, da un lato, colgano le reali esigenze dei destinatari delle prestazioni e, dall'altro, assicurino l'equità intergenerazionale e la sostenibilità di medio-lungo termine della finanza pubblica.



<https://bit.ly/Bilancio-Quota100>

VELA

E MANAGEMENT. PARALLELA GONFIE VELE



Luca Oriani, direttore del *Giornale della Vela*, è riuscito ad abbinare la sua passione, la vela, con il suo lavoro.

Enrico Pedretti

La vela diventa sport nazionale solo quando siamo ben piazzati in Coppa America. Ma questo sport ha numerosi aspetti da scoprire e capire, molti dei quali hanno tanto a che fare con i manager e il management. Ne parliamo con Luca Oriani, direttore del *Giornale della Vela*, velista, imprenditore e manager.





Com'è oggi in Italia il movimento velistico?

«Dal punto di vista agonistico va benissimo. L'Italia alle ultime Olimpiadi ha vinto la medaglia d'oro con delle barche volanti, in Coppa America Luna Rossa è arrivata in finale. Ma la vela non è solo agonismo spinto, è soprattutto una passione, un modo di vivere. E anche una medicina benefica senza controindicazioni. Come diceva il fondatore del *Giornale della Vela* nel 1975: "Mi ero accorto che andare a vela era un'evasione terapeutica senza essere un modo per evadere e per fuggire, ma per verificare, riflettere, decidere. Mi faceva sentire un uomo libero". Dal punto di vista numerico, la pandemia ha dato una spinta positiva grazie alle caratteristiche di protezione/sicurezza/libertà/ecologia insite nell'andare per mare con una barca. Grazie a questo, per la prima volta, si registra sul totale delle vendite di barche nuove e usate nel 2021 un 30% di acquisti, un dato sorprendente. Sempre per questi effetti, il noleggio di barche per una vacanza sul mare è in forte crescita. Grazie alla comodità e stabilità dei catamarani, nuove fasce di utenza si avvicinano al noleggio di una barca a vela: anche se non si è capaci di andare per mare, basta imbarcare uno skipper che fa da "autista"».

«La vela è attrattiva per gli sponsor, perché chiunque va in barca a vela ha, per forza di cose, una buona capacità di spesa. Inoltre i velisti esprimono valori positivi in linea con i tempi: ecologia, libertà di azione e pensiero, attività all'aria aperta, voglia di scoperta, capacità di risolvere problemi, propensione al rischio calcolato»

La vela è anche un business per chi opera direttamente nel settore, producendo barche, attrezzature, abbigliamento, organizzando eventi... Quanto vale?

«La stima di Confindustria Nautica per il 2021 è di 6 miliardi di euro per la totalità del settore nautico italiano, di cui circa 3 miliardi destinati all'export. Ma non tiene conto della ricaduta turistico-nautica che finisce nei dati del turismo *tout court*. E non tiene conto del segmento dell'abbigliamento di ispirazione velica, un vero fenomeno di culto che influenza il fatturato del segmento "casual/outdoor" di quell'industria. E neppure si tiene

conto degli eventi velici, che sono centinaia e muovono migliaia di barche e centinaia di migliaia di velisti. Possiamo stimare che questo indotto della vela a 360° genera anche qui circa 3 miliardi di euro di fatturato annuo».

Un mondo attrattivo anche per gli sponsor, perché?

«Perché è un target perfetto per gli esperti di marketing. I velisti esprimono valori positivi in linea con i tempi: ecologia, libertà di azione e pensiero, attività all'aria aperta, voglia di scoperta, capacità di risolvere problemi, propensione al rischio calcolato. Senza





dimenticare che chiunque va in barca a vela ha, per forza, buona capacità di spesa».

Cosa vuol dire vela per il velista? Quali sono le sirene di Ulisse che si leggono negli occhi e nei racconti di tanti che ce ne parlano quasi come filosofia di vita?

«Sono passati i tempi romantici in cui si identificava il velista come un sognatore, un contestatore della società. Oggi rimane tutta la poesia insita nell'andare su di un oggetto che galleggia sull'acqua spinto solo dal vento, dominando gli elementi insondabili, mare e meteo. Ma andare a vela è soprattutto un piacere intenso e intimo che appaga l'essere umano. E, grazie all'aiuto della tecnologia, è diventato molto più facile con-

durre una barca a vela. Una volta per navigare verso una destinazione bisognava saper leggere una carta nautica, saper tracciare una rotta, riconoscere il segnale di un faro. Oggi basta un Gps cartografico. Addirittura, oggi ci sono sistemi che automatizzano l'ormeggio della barca e che aiutano a regolare le vele nel modo giusto».

La vela attrae anche molti imprenditori e manager che la praticano e la vivono spesso quasi come un'esperienza di vita personale utile e sinergica anche a quella professionale?

«Impossibile fare un elenco che non escluda qualcuno di importante. Direi che l'emblema dell'imprenditore-velista oggi è



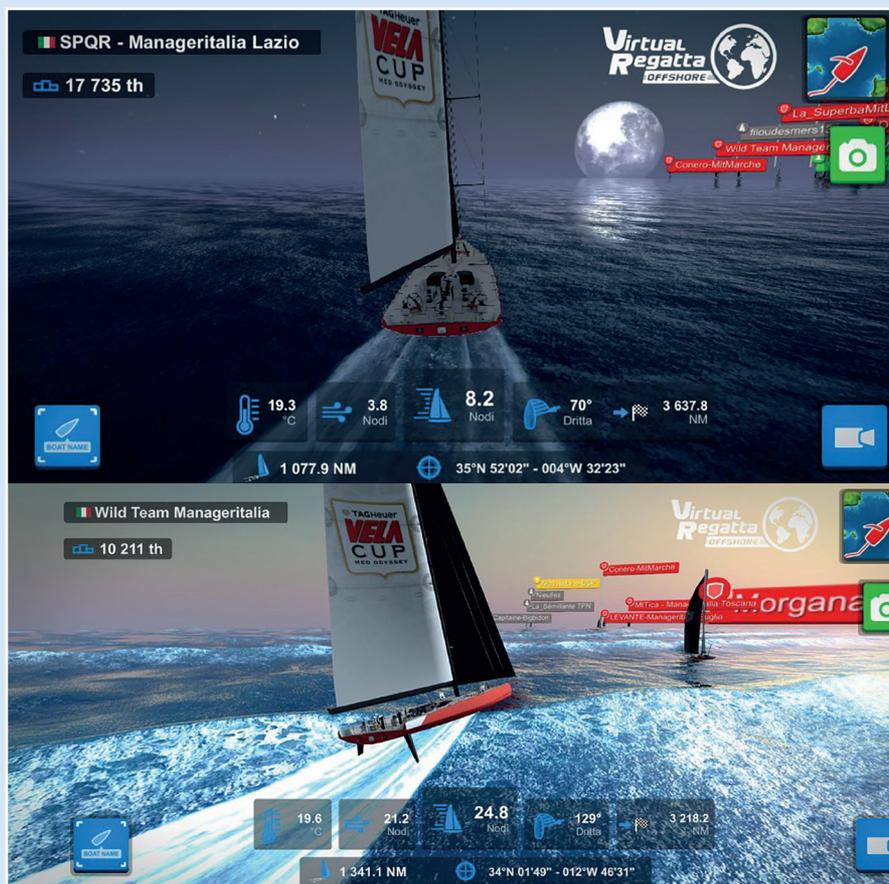
«Patrizio Bertelli, l'amministratore e maggiore azionista di Prada, a titolo personale è il più grande collezionista di barche a vela storiche del mondo. Una galleria d'arte navigante!»

Vela cup Med Odyssey - virtual regatta

Vela Cup Med Odyssey è la versione virtuale della Vela Cup

Decine di migliaia di partecipanti attraversano il Mediterraneo con la loro barca, navigando con un computer, tablet o smartphone.

2021, nella prima edizione record per l'Italia: 54.000 partecipanti, 15 giorni di regata con dirette YouTube, 52 premiati, total audience di 514.990 utenti unici. È diventata la regata più seguita d'Italia.



Manageritalia a vele spiegate

Manageritalia ha schierato una barca per ogni associazione territoriale, una per gli executive professional e una per la Federazione. Equipaggi formati da 10-15 manager associati si sono alternati al timone h24, 15 giorni su 15. Questo perché, pur potendo fissare una rotta, era necessario, anche di notte, osservare ogni tanto le condizioni del campo di regata, adattando la regolazione delle vele, la rotta e la strategia di conduzione in relazione ai salti di vento. I tanti partecipanti hanno vissuto un'esperienza veramente coinvolgente, cementata da un forte spirito di squadra e competizione. Un'esperienza che, alla partecipazione in diretta sul campo di regata virtuale, ha affiancato un gruppo su WhatsApp dove non sono mancati consigli, incitamenti e sfottò.

<https://bit.ly/VelaCupMedOdyssey-Gioco>

Patrizio Bertelli. L'amministratore e maggiore azionista di Prada, azienda da 3,5 miliardi di euro, ha sfruttato la sua passione per la vela facendola diventare un potentissimo strumento di marketing. Luna Rossa è una case history di successo di sponsorizzazione sportiva, un modello per i manager, il nome più noto della vela per il grande pubblico. E poi Bertelli, a titolo personale, è il più grande collezionista di barche a vela storiche del mondo. Una galleria d'arte navigante!».

Quali i tanti paralleli tra fare impresa e fare vela?

«La vela non è solo una terapia riconosciuta per il recupero di ragazzi difficili o con problemi motori. L'equipaggio di una barca a vela adotta gli stessi meccanismi che rendono un'azienda efficiente e vincente. Un equipaggio è un team dove ogni persona ha un ruolo ben definito che influenza il lavoro dell'altro. Bisogna lavorare insieme in sintonia, seguendo il sistema causa/effetto. Lo skipper non è altro che il ceo dell'azienda: colui che decide. Si vince e si perde tutti insieme, ma è il decisore finale che si prende oneri e onori e poi li condivide con l'equipaggio. La differenza che rende così efficace fare un team building aziendale su di una barca è che se sbagli ti fai male fisicamente. E poi, tendi a stare molto più attento per il futuro».



Da tempo la vela è diventata una delle palestre utilizzate per fare formazione aziendale e manageriale. Come funziona?

«Sono innumerevoli le offerte di formazione aziendale che guardano a questo sport come a un momento di formazione. Consiglio di verificare con grande attenzione il programma per capire se è solo una “gita al mare” o effettivamente un ausilio alla crescita aziendale. In questo caso il corso ha anche una parte agonistica, indispensabile per mettere sotto stress l’equipaggio e, quindi, avere concretamente un riscontro alla formazione aziendale».

Anche la vela non è sfuggita al virtuale, tant’è che poco più di un anno fa varie squadre delle associazioni di Manageritalia si sono sfidate in una indimenticabile regata virtuale. Quali, in questo caso, i fattori vincenti e coinvolgenti?

«Il *Giornale della Vela* lo scorso anno

ha organizzato una vera e propria regata, una competizione di oltre una settimana navigando nel Mediterraneo. Bastava avere un device per partecipare. È stato un successo incredibile con oltre 50.000 partecipanti da tutto il mondo. Manageritalia ha costituito i suoi team e non solo ha dato battaglia per la vittoria assoluta, ma si è anche ingaggiata una gara tra le barche virtuali. Semplice capire il perché del successo. La vela virtuale trasmette gli stessi valori positivi e unici di cui abbiamo parlato».

Ci tolga una curiosità: velisti si nasce o si diventa, e perché?

«Come in ogni cosa, c’è chi è più portato e chi meno. Oggi, grazie alla tecnologia, anche chi non è particolarmente predisposto, alla fine, non fa figuracce. Ma una cosa è unica: a vela ci puoi andare da quando compi 3/4 anni sino a quando riesci a salire in barca. Nessuno sport ha questo vantaggio».

Perché un manager, magari anche con il suo team, dovrebbe considerare la vela come una delle possibili esperienze per lavorare meglio e con un vero gioco di squadra?

«Condurre una barca con equipaggio in una regata con altre barche ha gli stessi meccanismi della vita di un’azienda. C’è un gruppo di persone che collabora, al comando di un responsabile globale, con la missione di raggiungere il miglior risultato possibile. E arrivare primo, se possibile. O comunque rimanere nel gruppo di testa. Ciascuno mette del suo per raggiungere l’obiettivo e si sente parte della squadra, come meccanismo indispensabile. Tutto l’equipaggio deve sempre stare attento ai concorrenti che cercano di superarli. Cosa c’è di più simile a un team vincente di un’azienda, di un equipaggio di una barca in regata?».

INVESTIAMO SUL TERZIARIO PER CRESCERE



L'ultimo report dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia focalizza l'attenzione sulla produttività, con un confronto a livello europeo, e si pone con forza al centro del dibattito sullo sviluppo

IL VALORE aggiunto del terziario di mercato italiano nel periodo 2000-2019 è cresciuto del 14% (tasso di crescita medio annuo del +0,7%, industria -1%): un buon risultato, ma comunque inferiore di circa il 20% rispetto al tasso medio di crescita degli altri paesi europei.

I fattori che hanno maggiormente contribuito a questo ritardo sono la qualità della forza lavoro (con minore livello di istruzione e competenze), una minore crescita del numero complessivo delle ore lavorate e una minore efficienza nei processi produttivi (*Total factor productivity* o *Tfp*). Anche la produttività del lavoro, misurata come valore aggiunto per ora lavorata, accusa un ritardo importante rispetto alla me-

dia Eurozona. Questo il risultato dell'ultima approfondita analisi sulla produttività del terziario di mercato sviluppata dall'Osservatorio del Terziario di Manageritalia, in stretta collaborazione con l'ufficio studi di Banca Intesa, dal titolo "Crescita del terziario e produttività. Confronto europeo dal 2000 ad oggi".

Settori in crescita e in ritardo

In particolare, nel periodo successivo alla crisi del debito (2014-2019), la produttività del lavoro nel terziario di mercato in Italia è cresciuta il 5% in meno rispetto ai principali competitor europei, a differenza del manifatturiero, nel quale è cresciuta allo stesso ritmo della media europea.

Un gap che non riguarda tutti i



settori del terziario. Infatti, mentre i servizi finanziari/assicurativi e, al contrario di quanto spesso si ritiene, il commercio all'ingrosso e al dettaglio sono in linea con i principali competitor europei, il livello di produttività del lavoro dei servizi di informazione e comunicazione (Ict) e delle attività professionali, tecniche e scientifiche (Apts) mostra un marcato ritardo rispetto alla media europea (circa 15 punti in meno di valore aggiunto per ora lavorata in entrambi i casi).

Servono maggiori competenze

Emerge quindi il fatto che per alcuni comparti sia necessario attuare politiche di deregolamentazione e miglioramento della qualità della forza lavoro (istruzione

e formazione) per arrivare a un recupero di produttività dell'intero sistema Paese in tempi relativamente brevi.

Basti pensare che, in termini di produttività del lavoro, la performance positiva dell'Italia nei servizi finanziari e assicurativi è dovuta a una crescita dell'efficienza dei processi produttivi, associabile alla massiccia ristrutturazione del settore, che ha implicato maggiore concentrazione e apertura alla concorrenza internazionale. Anche per il commercio all'ingrosso e al dettaglio la performance positiva dell'Italia è in gran parte dovuta a una crescita marcata della Tfp, cresciuta a un ritmo addirittura superiore rispetto ai principali competitor europei dal 2010 in avanti.

Nel periodo successivo alla crisi del debito (2014-2019), la produttività del lavoro nel terziario di mercato in Italia è cresciuta il 5% in meno rispetto ai principali competitor europei, mentre nel manifatturiero è cresciuta allo stesso ritmo della media europea

I settori meno virtuosi

Tra i settori meno virtuosi spiccano proprio i servizi Ict e le attività professionali, che nelle moderne economie sono tra quelli a più alto potenziale di crescita e hanno un ruolo trainante e innovativo per tutta l'economia.

Osservatorio del Terziario di Manageritalia: "Crescita del terziario e produttività. Confronto europeo dal 2000 ad oggi"



Alcune considerazioni emerse dall'analisi dei dati

Nel periodo 2000-2019 (preso in esame per neutralizzare l'effetto Covid) per il terziario di mercato italiano si evidenzia un gap di crescita in termini di valore aggiunto prodotto rispetto agli altri paesi europei. Tra le cause, la composizione demografica della forza lavoro, minori ore lavorate complessivamente e minore efficienza nei processi produttivi.

- ▲ **Il terziario** costituisce una porzione largamente maggioritaria e crescente del Pil delle economie avanzate, con **circa il 73% del Pil** prodotto in Italia e nei paesi dell'Eurozona. Dato il peso del terziario di mercato sul Pil, è impensabile migliorare la produttività del sistema Italia in assenza di un significativo aumento della produttività dei servizi.
- ▲ Pur continuando a presentare **una crescita pressoché doppia rispetto al resto dell'economia italiana, il terziario di mercato ha rallentato rispetto ai partner europei dal 2014 al 2019**, anni in cui la manifattura italiana ha invece trovato supporto per il suo processo di efficientamento della base produttiva anche dal pacchetto di incentivi Industria 4.0. Serve quindi supportare anche il terziario nelle trasformazioni in atto.
- ▲ Emerge forte **la necessità di maggiori competenze**, in generale e in particolare in Ict e Apts.
- ▲ La performance della crescita del commercio è legata **alle riforme di liberalizzazione e maggiore concorrenza**.
- ▲ La performance negativa di Apts e Ict è in gran parte legata a un gap nel campo dell'adozione e nell'utilizzo di tecnologie sofisticate (big data e intelligenza artificiale).

Leggi il report completo:  <https://bit.ly/Osserv-Terziario-Mag22>

In entrambi questi settori si osserva in Italia una propensione agli investimenti in linea con i competitor europei, ma una forza lavoro decisamente meno istruita che impatta negativamente sull'efficienza dei processi produttivi. Quest'ultima aggravata ulteriormente da un ritardo del nostro Paese nell'adozione di tecnologie e innovazioni di processo. In particolare, il ritardo riguarda l'utilizzo dei big data e dell'intelligenza artificiale, mentre l'Italia risulta in linea con gli altri paesi nell'adozione di tecnologie di base (cloud). Anche questa evidenza sottolinea il ritardo nel livello di competenze italiane, essendo l'adozione di tecnologie più sofisticate strettamente connessa alla presenza di conoscenze più avanzate all'interno delle aziende.

Il gap presente nelle situazioni di minore performance di alcuni nostri comparti del terziario di mercato in termini di produttività rispetto ai principali competitor europei è spesso dovuto all'efficienza dei processi produttivi. Questa considera tutto quanto determina l'aumento della produttività al netto dei fattori di capitale e lavoro ed è determinata principalmente da ricerca e sviluppo, adozione di nuove tecnologie, innovazione nel processo produttivo e nei modelli organizzativi, riallocazione di risorse, sviluppo di economie di scala e di scopo. ■

VOTO ELETTRONICO E ONLINE A PORTATA DI CLICK

I vantaggi di una tecnologia ormai collaudata che offre numerose opportunità di sviluppo per la cittadinanza digitale. Applicazioni e prospettive per un voto immediato, sicuro e democratico



E-VOTING (voto elettronico) e i-voting (voto online) si inseriscono perfettamente nella visione di digital transformation dell'Europa, ben delineata nel documento Digital compass del 2021, che traduce in termini concreti le ambizioni digitali dell'Ue per il 2030.

Seguendo standard legali, procedurali e tecnici ben definiti, il voto elettronico è considerato sempre più come una tecnologia di comunicazione e coinvolgimento per

rendere efficace la democrazia in ogni ambito, pubblico e privato. In Italia, l'Agid, l'Agenzia per l'Italia digitale, ha approvato una guida in cui si parla della possibilità di esercitare digitalmente la cittadinanza attiva, ovvero partecipare alle politiche pubbliche e al dialogo democratico. È in questo quadro che si innesta il voto elettronico, che si configura come uno strumento facilitativo per il raggiungimento di un consapevole esercizio della cittadinanza digitale. Infine, anche il Garante della privacy ha

prescritto che una piattaforma di e-voting è rispettosa delle norme privacy solo se garantisce l'integrità, l'autenticità e la segretezza delle espressioni di voto. In conclusione, l'importanza del voto elettronico per favorire i processi decisionali partecipati e online si sta rafforzando sull'orizzonte nazionale e internazionale.

una votazione: dalla gestione degli aventi diritto all'integrazione con strumenti di videoconferenza, fino alla gestione delle deleghe e degli scrutini automatici, tutto in tempo reale. Un esempio pratico: le elezioni elezioni Rsu/Rsa (rappresentanza sindacale unitaria e aziendale). Con la soluzione di e-voting, rispetto ai sistemi tradizionali, si

La pandemia e l'influenza del blocco di tanti momenti di vita istituzionale

Certamente il drammatico fenomeno della pandemia ha accelerato il processo del ricorso a soluzioni di partecipazione e voto online o da remoto. Lo scadere di mandati e la necessità di svolgere assemblee nei tempi di legge hanno

Aziende, associazioni, scuole, pubblica amministrazione hanno votazioni e assemblee previste dai propri regolamenti e statuti. Voto elettronico e online si possono applicare in ambito pubblico e privato



Applicazioni in diversi contesti

Voto elettronico e online si possono applicare in qualsiasi ambito, pubblico e privato. Aziende, associazioni, confederazioni, cooperative, comuni, università, scuole, ordini religiosi, pubblica amministrazione ecc. hanno votazioni e assemblee previste dai propri regolamenti e statuti. E-voting e i-voting possono quindi coprire qualsiasi esigenza di voto, qualsiasi evento elettorale, sia esso da remoto, in presenza o in forma ibrida. Si tratta infatti di riprodurre digitalmente l'intero processo di allestimento di

semplifica il processo rendendolo agevole e veloce, si incrementa sensibilmente affluenza e partecipazione, raggiungendo di fatto il quorum, si riduce drasticamente il tempo per l'allestimento grazie a una gestione centralizzata e risultati immediati (evitando quindi lo spoglio manuale), si abbattano i costi evitando trasferte, spostamenti, voto per corrispondenza (per quelle realtà diffuse internazionalmente) e costi di postalizzazione. Si garantisce inoltre trasparenza, vedendo in tempo reale l'andamento della votazione.

influito sulla diffusione di soluzioni innovative per la partecipazione e il voto a distanza. In parallelo, si è assistito al ricorso allo smart working e alle varie tecnologie a supporto delle nuove modalità di lavoro. L'agire in urgenza e una serie di leggi "in deroga" hanno determinato il consolidarsi di nuovi modelli di lavoro e di partecipazione anche presso le realtà meno orientate al modello "smart", molte delle quali hanno avuto modo di apprezzare i vantaggi che una partecipazione/lavoro da remoto comporta e, in

CASE HISTORY

ELIGO evoting: sicurezza e tecnologia all'avanguardia

ELIGO è tra le migliori piattaforme di e-voting e i-voting sul mercato, verificata dal Garante della privacy e utilizzata da 18 milioni di votanti. Legalità, sicurezza e privacy sono i suoi driver di sviluppo, oltre a offrire cautele tecnologiche idonee per maggiori garanzie di riservatezza e segretezza di espressione del voto.

A livello di sicurezza, ogni comunicazione verso il sistema avviene tramite protocollo crittografico e, a livello infrastrutturale, è protetto da doppio firewall logico e fisico di ultima generazione. Il sistema viene inoltre sottoposto periodicamente a Vulnerability assessment e Penetration test ed è conforme alle norme del Regolamento generale sulla protezione dei dati previsto dall'Unione europea. Adotta, infine, un Cloud service provider qualificato conforme alle certificazioni Iso/lec27001 e Iso9001 e al regolamento Eu 2016/679.



Vantaggi e situazioni semplificate

I vantaggi di ELIGO sono concreti e tangibili. Tra questi, digitalizza il processo di organizzazione dell'evento elettorale; semplifica e centralizza la gestione e l'allestimento di votazioni e assemblee online, in presenza o in forma ibrida; garantisce il rispetto di privacy e sicurezza secondo le normative europee; incrementa affluenza e partecipazione di oltre l'80%; consente un risparmio di tempo, risorse e budget; fornisce risultati e scrutini in tempo reale; permette di votare da qualsiasi luogo e dispositivo. Inoltre, è flessibile: può essere utilizzato in auto-uso o in full outsourcing e fornisce un'alternativa sostenibile grazie all'azzeramento della carta e la riduzione di trasferimenti per recarsi ai seggi. Infine, dà la possibilità, anche tramite meccanismi di compensazione e neutralizzazione, di rendere i propri eventi elettorali carbon neutral.

particolare nei sistemi di voto online, la facilità e comodità di voto, l'aumento della partecipazione, la trasparenza del processo, l'immediatezza del risultato. Nei prossimi anni assisteremo a un progressivo aggiornamento di statuti e regolamenti che includeranno anche la possibilità di svolgimento delle elezioni istituzionali o delle assemblee. Avremo, in altri termini, un adeguamento dei modelli partecipativi e decisionali al nuovo modo di lavorare per tutte le organizzazioni.

Sviluppi tecnologici

La forte espansione dell'utilizzo del voto elettronico ha dato nuova linfa allo sviluppo tecnologico e all'applicazione di tecnologie esistenti. Le tematiche inerenti al voto quali immodificabilità, univocità e segretezza sono caratteristiche comuni a molti ambiti, ma trovano una loro esasperazione sulla delicata espressione del voto. Come indicato anche dal consiglio europeo, oltre a peculiarità tecnologiche, si aggiungono tematiche di trasparenza e verificabilità delle soluzioni adottate. In questo contesto, i player di settore si stanno focalizzando su tecnologie blockchain in varie parti del processo complessivo, algoritmi di criptazione sempre più sofisticati e tecniche di auto indicazione digitale con nuovi modelli di verifica dell'identità a distanza per l'espressione del voto. ■

TUTTA COLPA DELLE TRAPPOLE MENTALI



Come arrangiamo il mondo perché ci assomigli di più. Linee guida per riconoscere bias ed euristiche

Silvia Gollini

consulente e formatrice di Nexus

Giovanna Prina

founder & consultant di BB7

“NON VEDIAMO le cose come sono, le vediamo come siamo noi”: questa frase del Talmud contiene un’intuizione profonda per le scienze sociali e ci aiuta a riflettere sulla nostra vita professionale. In quanto esseri umani, a partire dall’osservazione del mondo esterno, ognuno di noi ha un’interpretazione diversa e soggettiva della realtà.

Cosa ci spinge, per esempio, a credere che l’opinione non basata su fatti rigorosi di un ceo valga più di quella di un professional che ha le competenze per parlarne? Perché spesso pensiamo di poter fare un lavoro ancora meglio di chi è più competente? Perché durante una negoziazione è importante essere i primi a dichiarare il prezzo desiderato? Perché continuiamo a pensare che le donne siano più portate per le relazioni e gli uomini all’azione? Perché uno

scambio di idee con il collega con un’opinione diversa dalla nostra può trasformarsi molto velocemente in una zuffa verbale e causare la rottura irrimediabile della relazione?

Vi parleremo dei meccanismi che intervengono in queste e in altre situazioni per svelare alcune “trappole mentali”, aiutarvi a riconoscerle e, speriamo, a disinnescarle perché non abbiano un impatto negativo sulle vostre decisioni.

Gli studi sul comportamento organizzativo più recenti e i lavori di Behavioral Economics (lo studio dell’economia attraverso una prospettiva psicologica) confermano che non esistono decisioni perfettamente razionali e che, al massimo, possiamo cercare di contenerne la soggettività attraverso una maggiore consapevolezza dei processi decisionali. Lo sviluppo delle neuroscienze ha portato ancora maggiore solidità a questa



affermazione. Uno dei contributi di questo campo di studi è quello di mettere in evidenza che bias ed euristiche impattano sulle nostre decisioni, distorcendole e portando a cattivi risultati.

Cosa sono i bias e perché rappresentano ostacoli

I bias sono modelli rigidi di pensiero e comportamento che portano a trarre conclusioni errate, basate su letture della realtà parziali, semplificate e non verificate, che conducono a decisioni veloci senza troppo dispendio di energia. Vediamo insieme qualche esempio.

Il “bias della fallacia dei costi irrecuperabili”, ossia la spinta a continuare delle attività che non hanno più senso pur di non perdere ciò che fino a quel momento abbiamo già investito. Nella vita aziendale può tradursi nella difficoltà ad abbandonare progetti, startup e idee solo perché guar-

diamo al passato e ci fa soffrire l’idea di perdere ciò a cui abbiamo dedicato tempo e impegno. Oppure il comportamento speculare, il “bias dell’oggetto luccicante”, che ci fa velocemente abbandonare ciò che stiamo facendo perché siamo attratti da qualcosa di nuovo. Il “bias di autorità” ci fa pensare invece che quando una decisione o un’affermazione viene da qualcuno di importante sia per forza buona e, ancora, il “bias dell’ancoraggio”, ovvero quello che ci porta a restare ancorati al primo prezzo dichiarato durante una negoziazione.

Euristica: risposte adeguate a problemi complessi

Il termine euristica indica invece una procedura del pensiero che aiuta a trovare risposte adeguate, *good enough*, a problemi complessi. È una specie di scorciatoia mentale che, permettendo di saltare passaggi di ragionamento, ci

dà modo di costruire un’idea generica su un tema o un argomento senza troppo sforzo. È ciò, ad esempio, che ci permette di frenare quando il semaforo diventa rosso. I vantaggi sono immediatamente visibili, ma il rischio nelle situazioni complesse resta quello di avere letture parziali del contesto.

Un possibile processo euristico è quello della “sostituzione delle domande”. Questo si ha quando, di fronte a un quesito complicato, per rispondere al quale avremmo bisogno di dati e informazioni minuziose, reagiamo invece utilizzando criteri e logiche che riguardano una domanda più semplice, con la quale abbiamo sostituito, senza accorgercene, la prima.

Un esempio ripreso dallo psicologo Daniel Kahneman si basa sulla domanda: “Quanto saresti disposto a investire per salvare una specie in pericolo?”. Una risposta immediata non può passare attraverso una valutazione di tutte le informazioni disponibili, da un calcolo di costi e benefici individuali e collettivi, da una valorizzazione del danno ecologico sul futuro del mondo ecc. Probabilmente, risponderemo usando una scorciatoia, un’euristica che traduce o sostituisce la domanda iniziale con: “Quanta emozione provo quando vedo un orsetto in difficoltà sul ghiaccio che si scioglie?”.

Come per i bias (se ne contano più

di 200), ci sono tantissimi tipi di euristiche, come quella "dell'affetto", che porta a valutare le situazioni in funzione della simpatia o antipatia che proviamo per le persone coinvolte, che impatta ad esempio sui processi di selezione, insieme a molti bias, quali tutti quelli appartenenti alla grande famiglia degli stereotipi. O, ancora, L'"euristica della disponibilità", che porta a stimare la probabilità di un evento sulla base dell'impatto emotivo di un ricordo, piuttosto che sulla probabilità oggettiva che si fa viva, ad esempio, nelle decisioni sui budget per lo sviluppo di nuovi clienti e così via.

Perché il nostro cervello ci gioca questi tiri?

Il già citato Daniel Kahneman, autore, tra l'altro, del libro *Pensieri lenti e veloci* (Mondadori), illustra bene l'origine di queste trappole all'interno del cervello, che funzionano secondo due modalità: il pensiero "veloce", o Sistema 1, e il pensiero lento, o Sistema 2.

Kahneman ci invita a immaginare che nella nostra mente esistano due personaggi. Il primo è impulsivo, funziona in automatico e attraverso l'intuizione: è il Sistema 1. Poi c'è il Sistema 2, più calcolatore, razionale e intenzionale. Nella danza tra questi due personaggi si determina il

nostro modo di pensare, di esprimere valutazioni, giudizi, la base per le nostre azioni e decisioni. Il Sistema 1 opera in modo intuitivo e immediato, senza un controllo cosciente. Ad esempio, quando scatta l'allarme antincendio la nostra attenzione è subito catturata. Basta udirne il suono e subito ci alziamo e cerchiamo una via d'uscita: abbiamo individuato un segnale di possibile pericolo. Questo sistema è un'eredità del nostro passato evolutivo; è questa capacità di reazione che ha garantito la sopravvivenza e l'adattamento della nostra specie, rendendoci capaci di dividere il mondo in categorie e poi di decide-

Decisioni efficaci, bias e trappole mentali

Una giornata tipica di decisioni manageriali tra un bias e l'altro

È in partenza un nuovo percorso di apprendimento dedicato al tema delle decisioni manageriali. Data la complessità crescente dei contesti organizzativi, le scoperte delle neuroscienze e della psicologia cognitiva, assistiamo a un interesse sempre maggiore per il tema delle decisioni, dei bias e delle trappole mentali che possono inquinare il processo di una scelta.

La prima tappa del percorso formativo sarà l'evento **Indovina l'insidia**, un incontro sfidante, concreto, ludico e coinvolgente che, attraverso la metodologia del gioco, ti "allenerà" a migliorare i processi decisionali e a riconoscere quelle potenziali fallacie che possono disturbare una presa di decisione consapevole e ponderata.

Imparerai a giocare con le decisioni, a individuare strategie e tattiche per fare scelte eccellenti e troverai spunti concreti e tools applicabili alla tua realtà professionale.

La seconda tappa del percorso sarà l'incontro in due sessioni dal titolo **Decidere senza timore di sbagliare**, un approfondimento verticale sulla tematica dei bias.

Sarà l'occasione per approfondire dapprima la famiglia dei "bias di conferma", che ci impediscono di percepire le dissonanze e imprigionano le capacità innovative di individui e organizzazioni, e poi per esplorare come si formano i modelli mentali collettivi e quali impatti hanno.

In particolare, faremo un focus sulla cultura dell'errore, molto spesso sbandierata ma non applicata appieno nelle nostre organizzazioni.

Indovina l'insidia: online - **20 ottobre** dalle 17 alle 19

Decidere senza timore di sbagliare: online - **11 e 25 novembre** dalle 10 alle 12

 https://bit.ly/indovina_linsidia



re rapidamente attivando comportamenti coerenti.

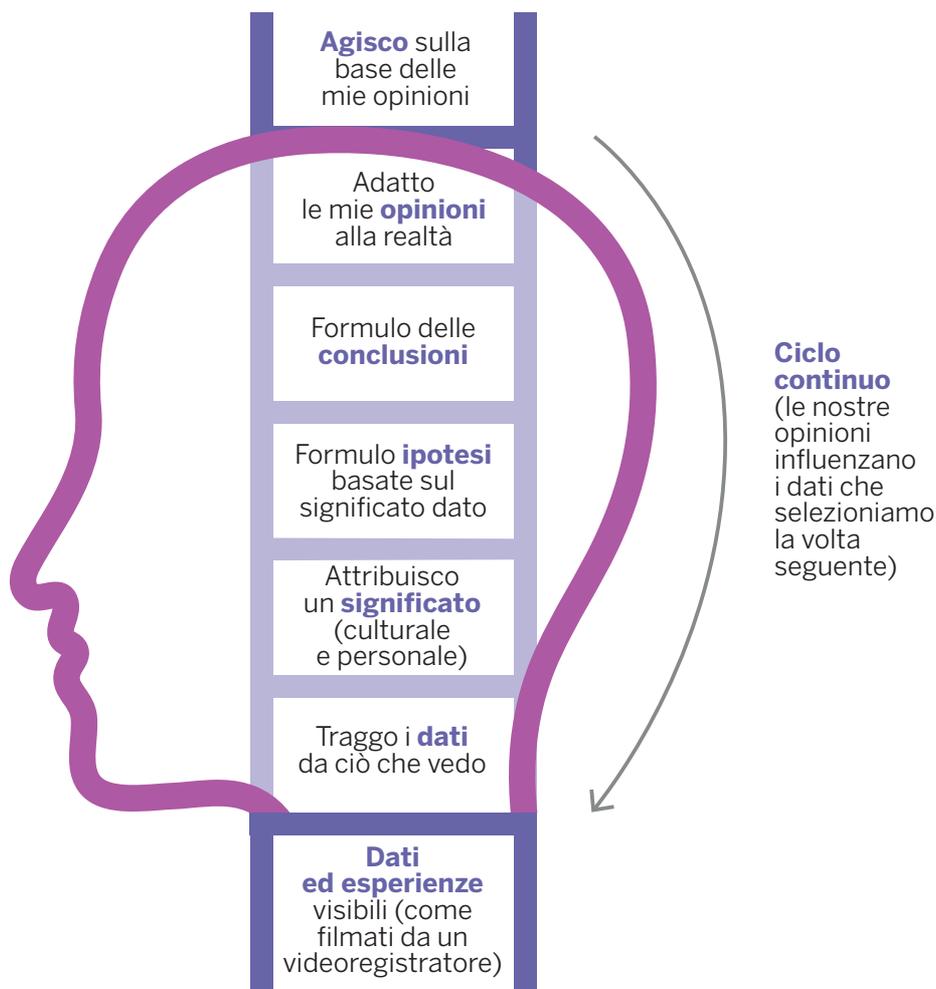
L'altro personaggio, il Sistema 2, interviene nel processo di pensiero caratterizzato dal ragionamento, dalla riflessione, dalla ponderazione, dall'autocontrollo: tutte attività coscienti che avvengono quando la nostra attenzione è focalizzata, diretta e consapevole. Ma per funzionare ci richiede molta energia, che noi tendiamo invece a risparmiare.

Che fare dunque per migliorare i nostri processi decisionali?

Una buona idea è quella di rallentare e riflettere su quali pensieri ci abbiano portato a prendere una decisione. Il modello dell'accademico Chris Argyris, che trovate nel riquadro, ce ne dà un'idea ed è uno strumento per aiutarci a ricostruire l'architettura delle decisioni e aumentare la nostra consapevolezza. L'idea della scala è uno spunto per aiutarci a riflettere e dirci che, così come spinti dall'urgenza reale o percepita di dare una risposta saliamo velocemente la scala della decisione, così abbiamo il potere di rallentare, ridiscenderla, rivederla e i dati a disposizione, recuperare quelli che erano stati nascosti dai bias. E, risalendola, interrogare i nostri modelli, le verità che ci diciamo su chi sono gli altri, su come funziona il mondo, andando a caccia dei bias e creando spiegazioni alternative, interpretazioni diverse che possono esserci d'aiuto per prendere decisioni migliori. ■

Pensare velocemente: la scala dell'inferenza

La scala dell'inferenza ci aiuta a capire il processo di pensiero che porta a passare da un dato (un comportamento, qualcosa di osservato) a una conclusione che poi difficilmente viene rimessa in discussione.



Riceviamo, nello stesso istante, più di undici milioni di frammenti di informazioni... solo che il cervello può elaborarne consapevolmente una quarantina. È per questo, per poter riuscire a rendere maneggiabile questa quantità di dati, che dobbiamo fare una selezione e, nel farla, abbiamo parecchi "blind spot": lasciamo indietro gran parte di questi frammenti. Una volta selezionati i dati, diamo loro un senso, cerchiamo spiegazioni che ci conducono a delle conclusioni. Sulla base di queste, adottiamo credenze e opinioni che diventano poi le nostre "verità sul mondo", cornici per le nostre azioni. Le opinioni tendono poi a rinforzare la selezione di nuovi dati e la loro interpretazione, instaurando un ciclo di feedback positivo che amplifica il processo: in sostanza, viene confermato quello che già sappiamo.

SOFT SKILL: LA CHIAVE DEL SUCCESSO

Comprendere la natura delle competenze comportamentali, avere la consapevolezza del livello di espressione di quelle fondamentali e riuscire a valorizzarle in modo mirato non rappresenta solamente un'opportunità da cogliere, ma costituisce una leva fondamentale per la sopravvivenza futura, individuale e organizzativa, in ogni tipo di attività



Gian Carlo Cocco
presidente di Time to Mind SA

PERCHÉ le soft skill sono così importanti? Per rispondere a questa domanda è necessario partire dall'insieme di quello che viene definito il capitale umano, sostanzialmente composto dalle conoscenze (hard skill) e dalle capacità (soft skill). Tutti gli altri elementi spesso evocati (esperienze, abilità, competenze, professionalità, know-how ecc.) rientrano comunque in uno dei due fattori interconnessi, come due facce di

una moneta, anche se pienamente distinguibili.

Le hard skill possono essere definite come "il bagaglio del sapere professionale, acquisito tramite lo studio e l'esperienza, che necessita di un mezzo per renderlo vivo e trasferibile in modo produttivo. Un mezzo rappresentato, appunto, dalle soft skill. Solo tramite la sinergia tra queste due tipologie di competenze è possibile raggiungere i risultati previsti. In sostanza, senza l'apporto

definirli in soft skill precise e descrivibili che, in quanto forza motrice del know-how tecnologico, gestionale, giuridico, amministrativo, scientifico, tecnico ecc., consentono di trasformare gli obiettivi di lavoro in risultati. Per ogni manager che ha l'ambizione di sopravvivere e, se possibile, prosperare all'attuale tempesta perfetta dei mercati, le soft skill rappresentano il capitale intangibile e strategico sul quale contare: va definito, valutato e fatto crescere come ogni altro patrimonio tangibile e intangibile a disposizione di organizzazioni e persone.

Le soft skill nei servizi: fattore di successo per eccellenza

Nel settore dei servizi, le soft skill rappresentano il fattore di successo per eccellenza, anche in risposta alla spersonalizzazione diffusa dai rapporti sempre più digitali con la clientela e i collaboratori.

Si tratta di comportamenti descrivibili e osservabili e non vanno confusi con le descrizioni di personalità o carattere. La personalità è una descrizione tipologica di pensieri ed emozioni intimi che cerca di spiegare perché, e come, un individuo è portato ad agire. Nella verifica oggettiva dei comportamenti, l'impiego di strumenti diagnostici basati su test di personalità (ricavati dalla

psicologia clinica) non è in grado di prevedere in modo affidabile come chi è oggetto di analisi si comporterà (anche se i test di personalità forniscono profili generici molto suggestivi).

Un'origine cerebrale

Per definire l'origine delle soft skill, è molto utile richiamare le recenti conquiste delle neuroscienze sociali, che hanno puntato i riflettori sulla struttura cerebrale: il cervello corticale e quello limbico. Il cervello corticale è caratterizzato da circuiti cerebrali nei quali si sviluppano il pensiero critico, il linguaggio complesso, l'adattabilità, l'apprendimento e la pianificazione delle azioni, la riflessione, il ragionamento logico, il pensiero astratto e la raccolta sistematica del sapere, così come i processi di innovazione e la produzione del pensiero creativo e fantasioso. Il cervello limbico rappresenta un'area molto complessa e flessibile, concentrata principalmente sui processi emozionali: con le sue componenti, è coinvolto anche nelle risposte relazionali e automatiche, nonché nella memoria a breve termine, nel consolidamento di quella a lungo termine e nel supporto all'apprendimento.

Una seconda ripartizione essenziale del cervello è di natura orizzontale, in cui i lobi sinistro e destro sono in connessione grazie a un fascio di fibre nervose. In estre-



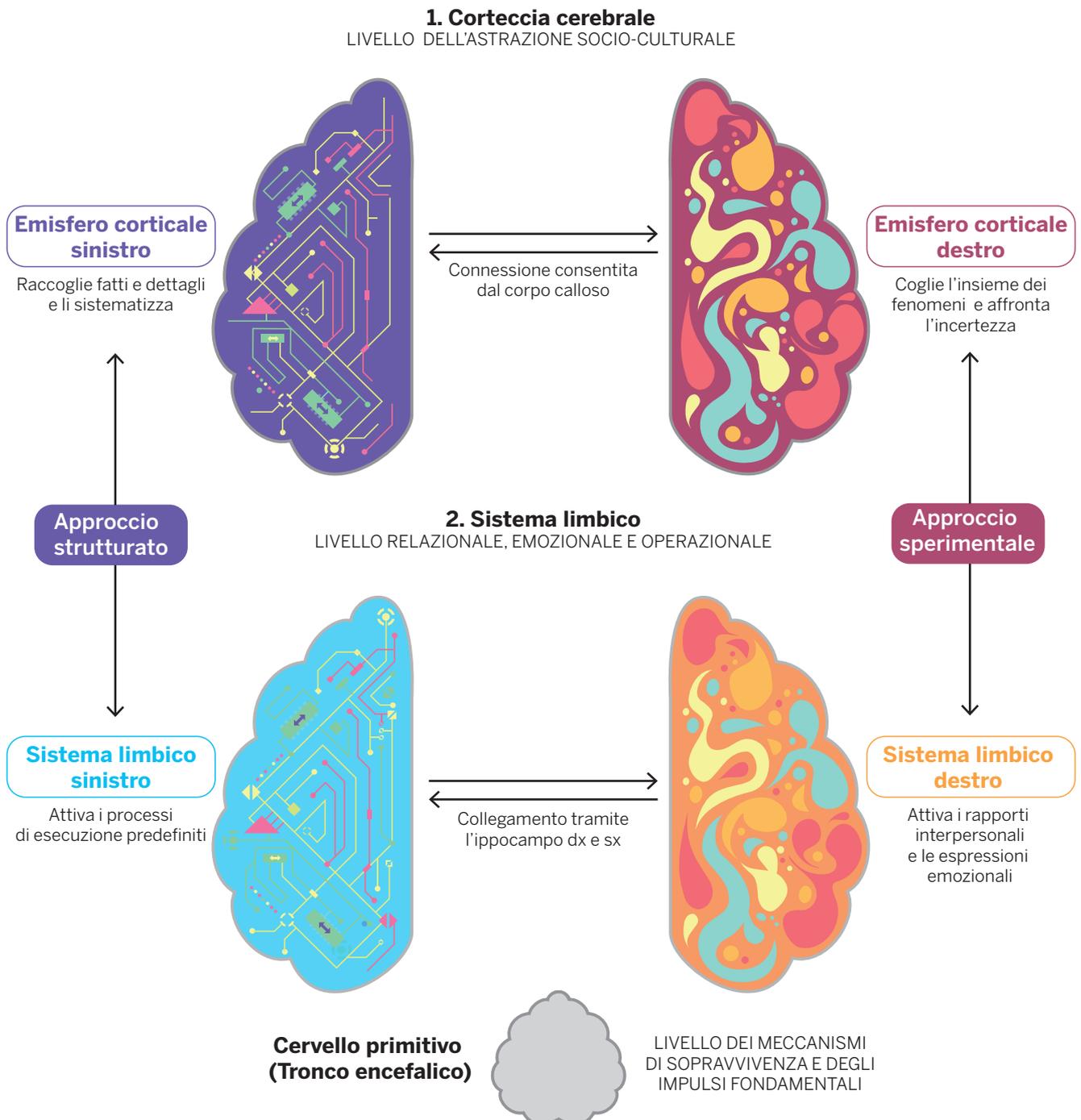
determinante delle soft skill, il possesso delle hard skill, anche approfondito, resta tendenzialmente sterile.

Forza motrice del know-how

Secondo uno studio pubblicato dalla Stanford Research International e dalla Mellon Foundation, i risultati sul lavoro dipendono per l'85% dalle soft skill, ma per verificare quali siano i comportamenti necessari per ottenere prestazioni efficaci è indispensabile

Figura 1 - L'origine mentale delle capacità evidenziata dalle neuroscienze

La stratificazione e la lateralizzazione delle aree del cervello consentono di evidenziare quattro fondamentali modalità di processare informazioni e mettere in atto comportamenti suddivisi tra **telencefalo (cervello corticale)** e **diencefalo (sistema limbico)**



ma sintesi, quello che è nuovo, affrontato nell'emisfero destro, diventa, una volta reso familiare, prassi ripetibile in un lasso di tempo variabile a seconda della complessità del "nuovo". Il lobo sinistro appare dunque sequenziale, mentre quello destro appare olistico (vedi figura 1).

Le fondamentali soft skill possono essere raggruppate nello schema correlato al funzionamento della mente umana (vedi figura 2).

Da questo schema sono state ricavate 23 soft skill fondamentali o strategiche presenti nella piattaforma www.timetomind.global e a disposizione dei manager associati a Manageritalia, nell'area riservata My Manageritalia sotto la voce "Servizi professionali" (vedi figura 3).

Per verificare quali sono i comportamenti che possono essere messi in atto nella realtà in relazione alle varie soft skill occorre definire e descrivere in modo preciso comportamenti osservabili (come la comunicazione verbale, la negoziazione, l'iniziativa, la soluzione dei problemi, la gestione dei conflitti, la flessibilità ecc.) e rappresentare la "forza motrice" del know-how, consentendo di trasformare gli obiettivi professionali in risultati.

Solo se correttamente definite, le soft skill possono essere riconosciute come un vero e proprio capitale personale e organizzativo da apprezzare, che il sistema Time

Figura 2 - Il funzionamento della mente umana

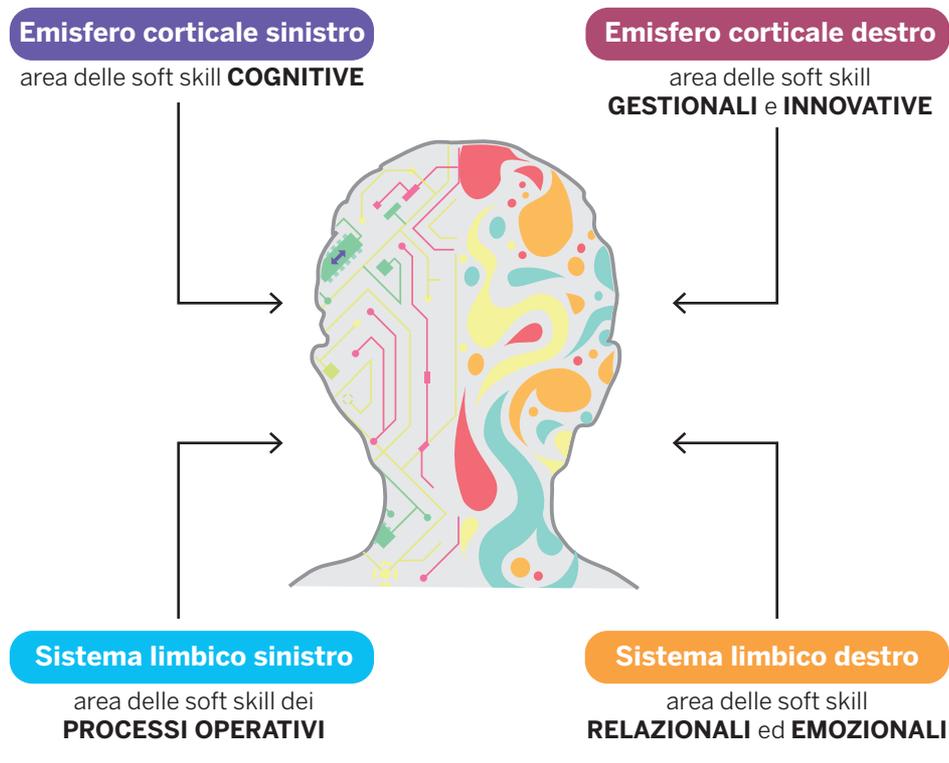


Figura 3 - Le 23 capacità fondamentali utilizzate da Time to Mind

Cognitive (2)

1. Analisi
2. Soluzione dei problemi

Gestionali e innovative (6)

- 18. Orientamento ai risultati***
19. Decisione
 20. Visione prospettica
 21. Flessibilità
 22. Disponibilità all'innovazione
 23. Iniziativa

Dei processi operativi (4)

3. Programmazione
4. Organizzazione
5. Controllo
- 6. Determinazione***

Relazionali ed emozionali (11)

7. Orientamento alla relazione
8. Comunicazione verbale
- 9. Lavorare in gruppo***
- 10. Gestione dei gruppi***
11. Gestione dei collaboratori
12. Orientamento al cliente
13. Negoziazione
14. Guida (leadership)
15. Integrazione organizzativa
- 16. Gestione dello stress****
- 17. Gestione dei conflitti****

Capacità alternative: *6-18, *9-10; **16-17

Due esempi con tre momenti chiave di espressione

Capacità di negoziazione

Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi.

- 1 Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati.
- 2 Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative.
- 3 Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle possibilità concrete, riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte.

Orientamento ai risultati

Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.

- | | | |
|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto (<i>Costanza</i>). | Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari previsti (<i>Reattività</i>). | Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti (<i>Qualità</i>). |

to Mind rende evidente e incrementabile.

Nella figura in alto, due classici profili di soft skill che possono essere di interesse per gli associati a Manageritalia, tra gli innumere-

voli presenti nella piattaforma o definibili in modo mirato scegliendo tra le 23 soft skill presenti: **manager** (14 soft skill: 01 Analisi, 02 Soluzione dei problemi, 03 Programmazione, 04 Organizzazio-

ne, 05 Controllo, 07 Orientamento alla relazione, 08 Comunicazione verbale, 10 Gestione dei gruppi, 11 Negoziazione, 12 Guida, 14 Gestione dei conflitti, 18 Orientamento ai risultati, 19 Decisione, 20 Visione prospettica); **manager alberghiero** (15 soft skill: le stesse soft skill di prima + 15 Orientamento al cliente).

Gli assessment online di Time to Mind

Consentono di verificare ogni singolo comportamento che rappresenta il mattone con il quale costruire qualsiasi tipo di profilo (componibile con un numero variabile di soft skill in relazione alle finalità e alla complessità del ruolo) che garantisce il successo per la professione e la carriera non solo per se stessi, ma anche per i propri collaboratori presenti e futuri (gli assessment online sono anche un eccellente strumento per rendere efficaci i processi di selezione e scelta dei futuri collaboratori).

Per accedere al sistema di assessment online della piattaforma www.timetomind.global basta utilizzare l'apposito bottone di invito esistente nella sezione "Servizi professionali" nell'area riservata My Manageritalia. Una volta svolto l'assessment e verificati i risultati, è possibile consultare una delle 23 "Guide essenziali per l'incremento delle soft skill". Ognuna di queste for-



Questo articolo si collega idealmente ai due precedenti apparsi sempre su questa rivista: il primo è dell'aprile 2019, "Manager: puntiamo sul capitale umano", uscito in occasione della pubblicazione del libro *Governare l'impresa con il capitale umano*, mentre il secondo, "È tempo di valorizzare il capitale umano", è dell'ottobre del 2020 ed è stato proposto in occasione della pubblicazione del libro *Time to Mind* per sottolineare l'importanza della valorizzazione delle soft skill, la troppo spesso trascurata parte di capitale intangibile, nel lavoro manageriale. Questo articolo si incentra sull'ultimo libro, *23 soft skill strategiche*, dello stesso filone, appena pubblicato.



23 soft skill strategiche, Gian Carlo Cocco, Franco Angeli Editore.

nisce un percorso di auto-miglioramento basato su 7 passaggi in grado di garantire un reale incremento nell'espressione dei comportamenti relativi.

Nella figura 4 viene rappresentata la modalità e il valore aggiunto delle "Guide essenziali". Si tratta di un ulteriore esempio dei vantaggi dell'approccio Time to Mind che non solo consente una sintetica diagnosi delle capacità, ma fornisce coerentemente un supporto allo sviluppo abbinando due mosse chiave fino ad oggi tecnicamente e temporalmente separate: la diagnosi e l'intervento.

Figura 4 - Guide essenziali per incrementare le soft skill

Ventitre percorsi sintetici per esprimere con successo le capacità. Percorso basato sui 7 passaggi in grado di garantire un reale incremento nell'espressione dei comportamenti relativi.

1	Definizioni generali della capacità	Partendo da una sintetica diagnosi (<i>profilo di assessment</i>), forniscono efficaci linee operative di intervento su una o due capacità strategiche sulle quali puntare per incrementare il livello di espressione e le conseguenti prestazioni.
2	Descrizione della capacità	
3	Quali risultati consente di ottenere?	
4	Come metterla in pratica?	
5	Come leggerla negli altri e in noi stessi?	
6	Come allenarsi e incrementare il livello di espressione?	
7	Il personaggio emblematico	



CONVENZIONE DIRETTA



TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



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

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

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

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



foto by Andrea Rustioni

SIGNORE E SIGNORI, IL TENNIS È SERVITO. CAUDU, CAUDU!

Ci voleva e ci mancava! Dopo due anni di stop forzato, torna la settimana di sole, mare e tennis di Manageritalia, giunta alla sua 33esima edizione. Nemmeno le fastidiose insidie aeroportuali sono riuscite a fermare il desiderio di 300 ospiti e le aspirazioni di quasi 80 tennisti

Paolo Patrone, coordinatore del torneo, responsabile PMO Manageritalia

INSOMMA, TUTTI PRONTI? Ok, play & enjoy! Rendiamo di seguito onore a chi ha lasciato ettolitri di sudore sui campi (e sui lettini in spiaggia), chi è tornato a casa con almeno un chiletto in più grazie al goloso buffet e chi, sprezzante del solleone, ha passeggiato nelle storiche strade del meraviglioso barocco siciliano. Eh sì, perché di Sicilia parliamo! Il 33° torneo di tennis Manageritalia (33esima edizione proprio come il sotterraneo storico torneo di tennis femminile di Palermo) è stato infatti ospitato da iGV Club Hotel Baia Samuele, affacciato diretta-

mente sul mare, di fronte all'isola di Malta, contornato da bellissime località come Ragusa (Ibla, sito Unesco), Noto (con la sua spiaggia di Calamosche, già insignita come "spiaggia più bella" d'Italia), Modica (cioccolato!), Avola (vino!), Pachino (da cui i pomodori che tutti ci invidiano!), Marzamemi (tonno!) e Scicli (culla di Cammilleri e del suo commissario Montalbano, patrimonio dell'umanità!).

Punto vincente della settimana? La meravigliosa serata organizzata da Manageritalia con la performance di Silvia Mezzanotte, già voce dei Matia Bazar e affa-

scinante interprete di brani tratti dal proprio repertorio e da quello di stelle di prima grandezza come Mia Martini, Mina, Dionne Warwick e molte altre ancora. Per quasi due ore Silvia ha incantato la folla con la sua voce e la sua passione. La lacrima è scappata a molti (a chi scrive!) e per molte ore dopo nel villaggio echeggiavano acute imitazioni: "Ti sento... Mi ami o nooo...". Belle e impossibili, è proprio il caso di dirlo.

Insomma, già questo dovrebbe essere sufficiente per farvi venire voglia di tornare in vacanza con noi o unirvi alla bri-

gata Manageritalia per il prossimo anno. Ma se, oltre al ludico, siete interessati anche alle performance sportive, ecco un distillato di 9 tornei e 180 partite.

Singolare maschile associati under - Trofeo Assidir 1

Quattordici giocatori ai blocchi di partenza per 8 posti in tabellone. Nelle qualificazioni le sorprese non mancano e, per la prima volta da tempo, ai gironi si ferma Andrea Salvetti insieme agli ottimi Alessandro Rivolta, Salvatore Ronzino, Maurizio Sansone, Stefano Barbieri e Paolo Luraschi. Ai quarti escono Angelo Romanoni, Fabio Camesasca, Roberto Zanetti e Paolo Patrone, lasciando a contendersi un posto in finale Gianluca Carpio, Andrea Rustioni e Giulio Cianfanelli (già protagonisti del 2019), con la novità di Bernardo Bertolini. La finale è un derby del Centro-Sud (Cianfanelli dal Lazio, Carpio dalla Campania). Alla fine di un bellissimo match, alza il trofeo Giulio Cianfanelli.

Singolare maschile associati over - Trofeo Manageritalia 2

Diciassette giocatori over 60, alcuni "neo patentati" nella categoria maggiore (il tempo scorre per tutti). Si fermano alle qualificazioni Arnaldo Ceccomori, Fabrizio Pulcinelli, Giorgio Rovati, Angelo Formentin, Marzio Pierazuoli, Renzo Colussi, Franco Tomasi, Maurizio Bernaroli, Enrico Caglioni. Degno di nota l'inedito derby tra i presidenti delle associazioni Manageritalia del Veneto e del Trentino-Alto Adige.

L'età porta saggezza e, ahinoi, anche qualche acciaccio che condiziona alcuni pronostici. Nelle semifinali si presentano dunque Gabriele Lamanuzzi (su Giovan Battista Ambrosioni), Roberto Barbieri (su Michele Acquaviva), Ugo Casagrande (su Lucio Fochesato) e Venanzio Bre-

goli (su Vessillo Valentinis). Passano in finale, non certo affrontando una passeggiata di salute, Lamanuzzi e Casagrande, con quest'ultimo che ne esce vincitore. A Casagrande i complimenti per il tennis espresso e una nota di invidia per aver lasciato il campo asciutto come fosse uscito da una lavanderia (mancavano forse i segni della piega della maglietta) in mezzo a frotte di spettatori che si sventagliavano con la qualunque (correvano circa 40 gradi e un non so che di umidità).

Singolare femminile - Trofeo Manageritalia Servizi 3

Abbondanza di signore in gonnellino! Undici al via in tre gironi. Il setaccio delle qualificazioni lascia fuori dal tabellone Mirella Pol Bodetto, Prisca Ceccomori, Vanessa Formentin. Dai quarti si procede un po' a singhiozzo per via di qualche rinuncia e alle semifinali si presentano Adelaide Dina (su Claudia Balestra), Paola Aliboni (su Laura Pazienza), Samanta Agosti (su Francesca Riva) e Raffaella Totonelli (su Patrizia Riboni). Aliboni procede spedita verso la finale dove, ad attenderla dopo un combattuto match con la Totonelli, si presenta Agosti. Anche in finale si vede un bel tennis, divertente e godibile: sospinta dal tifo della curva toscana, alza il trofeo Paola Aliboni (ehi, non fatela arrabbiare, il suo diritto non lascia scampo!).

Singolare familiari/ospiti - Trofeo CNP Vita Assicurazione 4

Otto su 12 passano al tabellone, lasciando dietro di sé Giorgio Prada, Leopoldo Fonte, Marco Amati e Marco Russolo. Si impongono ai quarti Saverio Casciani, Roberto Corti, Federico Giordano e Valerio Bertini, rispettivamente su Andrea Norzi, Fabrizio Bertini, Michele Bragalin, Fabio Togni. In finale si ritrovano



giovani (Valerio) e giovanissimi (Federico, 13 anni e già ottima classifica FIT!); quel pizzico di esperienza (e braccio) in più consentono a Bertini di portare a casa il successo dopo un match di bellissimo tennis.

Doppio giallo maschile associati - Trofeo Intesa Sanpaolo Assicura 5 e Doppio giallo misto - Trofeo Ricoh 6

Se si chiamano "gialli" un motivo ci sarà: il *thrilling*. I sorteggi delle coppie sono come la mattina di Natale: hai scritto la tua letterina ma il destino non sai cosa ti riserva. Forse la parola eccitante è troppo, ma divertente lo è certamente! Il tabellone di entrambi i doppi parte

INIZIATIVE MANAGERITALIA

dagli ottavi e lascia via via sul campo tennisti pieni di belle speranze... la speranza di un ripescaggio per comporre le coppie dei quarti!

Così accade a Ceccomori e Ronzino, che si ritrovano in coppia contro Fochesato e Patrone, mentre nella parte inferiore Bernaroli e Salvetti incontrano Caglioni e Bertolini. In finale le coppie si mischiano e in una calda partita, vibrante fino al



4



5



6



7



8



9



Un momento della serata ricca di musica con Silvia Mezzanotte, ex voce dei Matia Bazar, oggi cantante solista.

tie-break del terzo set, si impongono Fochesato/Bertolini su Caglioni/Patrone. Lato gender mix (il doppio misto), i ripescati Agosti/Bernaroli cedono solo in semifinale alla coppia Totonelli/Carpio, mentre Pazienza/Cianfanelli passano oltre l'ostacolo Riva/Togni. Squadra che vince non si cambia (anche se qui è il destino del sorteggio a farla da padrone) e Totonelli/Carpio si impongono sui coniugi (oltre che coppia tennistica) Pazienza/Cianfanelli.

Singolare bambini 7

Ragazzi under 8

Singolare ragazzi over 9

Quest'anno la categoria "ricomincia da tre" con un torneo dedicato anche ai bimbi di 9 anni. Se loro, insieme ai ragaz-

zi, sono il futuro del tennis (e non solo), non possiamo che ben sperare: grinta e determinazione. Certo le delusioni di una partita persa sono dolori, ma lo è per i tennisti di tutte le... stagionature! Sollevano i premi Ludovica Garzia e Alessandro Tiraboschi (1° e 2° nella categoria "under"), Federico Giordano e Davide Martinengo (1° e 2° nella categoria "over"), Niccolò Fonte e Francesco Norzi (1° e 2° nel torneo bambini).

Chiudiamo il sipario sul 33° torneo di tennis Manageritalia citando una conversazione tra tennisti: «Brava!», dopo un bel dritto. «Brava, no... ma mi sto divertendo un sacco!».

Lo spirito dei tornei Manageritalia è racchiuso qui! Gli ingredienti sono semplici e la pietanza viene cucinata insieme: un sano spirito competitivo, la voglia di divertirsi, il piacere di stare insieme dentro e fuori dal rettangolo di gioco, la ricchezza dell'incontro e della relazione.

Aspettandovi numerosi per la prossima edizione, ci raccomandiamo: «Se siete stati bene, ditelo ai vostri amici. Se non siete stati bene...». Noooo, è impossibile!!

Buon tennis, buona estate!



Sempre più persone lamentano di sentirsi stanche a livello mentale. La causa è generalmente lo stress o la tensione psicologica con la quale siamo costretti a convivere. Certo, conta anche l'età: non è raro che le persone più anziane soffrano di declino cognitivo, ma gli effetti della stanchezza mentale si fanno sentire anche sui più giovani. Può succedere perché si dorme troppo poco o si segue un'alimentazione scorretta o si sta affrontando un periodo particolarmente intenso di lavoro o di stu-

anche come Ginseng indiano), che appartiene alla stessa famiglia del pomodoro, le Solanaceae, e che cresce spontaneamente in India, Nepal, Pakistan e anche in Italia, principalmente in Sicilia e Sardegna. Utilizzata da secoli nella tradizione popolare indiana, è considerata un rimedio fitoterapico tonico-adattogeno, cioè in grado di migliorare la resistenza e la risposta dell'organismo alle situazioni di stress fisico e psicologico. Tutte le sue parti contengono nutrienti interessanti, ma è in particolare dalle sue radici e bacche che si ricavano i principi attivi in grado di favorire l'attività cerebrale, quindi l'apprendimento e la memoria, e di contrastare i deficit cognitivi associati all'età e alla stanchezza. Secondo l'Institute of food technologists di Chicago, utile a proteggere il benessere mentale è anche la Colina, o vitamina J, che si trova soprattutto in alimenti come fegato, carne, pesce, fagioli, piselli, germe di grano e uova. Viene considerata un nutriente essenziale per il cervello perché favorisce le connessioni neuronali stimolando la concentrazione e l'apprendimento e, con l'avanzare dell'età, dà anche una mano a preservare la funzione cognitiva. Effetti benefici li offre anche la combinazione di fosfatidilserina e acido fosfatidico presente, per esempio, nei legumi: la prima perché aiuta a fortificare le membrane delle cellule cerebrali, il secondo perché è utile per contrastare lo stress mentale.

Le risorse per combattere la stanchezza mentale dunque ci sono, tant'è vero che, sulle base delle ricerche scientifiche più avanzate, sono stati realizzati anche integratori specifici che possono aiutare a sostenere la memoria e la concentrazione nelle diverse situazioni di stress o affaticamento e durante l'invecchiamento.

NON TI RICORDI? TESTA PESANTE? SE NON TI VIENE IN MENTE...

dio. In questi casi è sicuramente utile impostare uno stile di vita più equilibrato, che comprenda adeguata idratazione, alimentazione sana, movimento fisico e giuste ore di sonno.

Così, pure, possono essere utili alcune piante utilizzate da secoli nella tradizione popolare indiana e di cui alcuni studi recenti confermerebbero l'attività a favore delle funzioni cerebrali. Una di queste è la Bacopa Monnieri, una piantina con foglie carnose e piccoli fiori bianchi che cresce nelle zone umide e paludose dell'Asia orientale e della Florida. L'Ayurveda le riconosce numerose proprietà, fra le quali anche quelle di favorire la capacità di attenzione e di concentrazione e di migliorare la memoria. I suoi attivi, che si ricavano principalmente dalle foglie e dal fusto, sembrerebbero benefici anche per contrastare l'esaurimento e i disturbi nervosi. Altra pianta celebrata per le sue proprietà a livello mentale è l'Ashwagandha (conosciuta

David LaChapelle, *Sacra Famiglia con San Francesco*, 2019.

DAVID LACHAPPELLE, IL FOTOGRAFO DEI MIRACOLI

DOVE

David LaChapelle,
I Believe in Miracles
Mudec Milano, fino all'11 settembre

«Ho conosciuto il mio primo ragazzo a New York City. Avevo 19 anni e lui 21. Abbiamo vissuto insieme per tre anni e nella primavera del 1984 è morto improvvisamente a causa di una nuova, misteriosa malattia. Nel giro di pochissimo tempo, molti dei miei amici in città cominciarono a morire. Ricordo di avere chiesto a Dio: "Perché sta succedendo questo?". Sentivo la morte tutt'intorno a me ed ero convinto che io stesso non sarei vissuto oltre i 24 anni. Da questo caos è nata l'urgenza di creare e rispondere alla domanda: "Dove va a finire l'anima?". Con questa idea in mente, mentre lavoravo nella camera oscura, dipingevo a mano i negativi, sentivo di essere guidato da qualcosa che era al di là di me stesso, e mi convinsi che la fede era assolutamente necessaria per proseguire la mia vita e il mio lavoro».

David LaChapelle è oggi uno dei fotografi e artisti più apprezzati al mondo. Nato nel 1963 in Connecticut, ragazzino bullizzato nella claustrofobica provincia americana, approda giovanissimo nella New York degli anni 80, la Grande Mela in cui tutto è possibile, anche diventare una star della macchina fotografica in poche settimane. Notato da Andy Warhol, infatti, viene assunto come collaboratore del celebre magazine *Interview*, diventando egli stesso un'icona pop.

Ma il jet set e il mondo patinato delle riviste non possono bastare a chi, co-

me lui, si sente un sopravvissuto a un uragano devastante. Consapevole che credere nei miracoli non voglia dire delegare a un'entità superiore il peso delle decisioni, quanto piuttosto chiedersi quale parte abbia nell'universo ciascuno di noi, trasforma la sua arte in una riflessione sulla fragilità dell'uomo all'insegna di una fede profonda. Le sue creazioni sono un invito a meditare sull'uso consapevole delle risorse del pianeta, sul rapporto profondo tra uomo e natura, su come la sopravvivenza dell'uno, forse il miracolo più grande, non possa prescindere dalla sopravvivenza dell'altra: una visione moderna e francescana del mondo!

La sua è una fotografia teatrale e barocca, costruita minuziosamente, un set creato con una tale sapienza da evocare le sacre rappresentazioni dell'arte classica. Lontano da tutto ciò che è rielaborazione digitale dell'immagine, rifiutando nettamente ogni possibile ritocco, padroneggia il colore come nessuno, scattando migliaia di foto per ore a uno stesso soggetto, fino a ottenere il bilanciamento perfetto. E in quei contrasti accesi, in quei colori quasi irreali in cui prendono vita scenari che ci lasciano increduli di fronte alle rovine del nostro tempo, ecco che si materializzano fiori, foreste incontaminate e rinascite, a ricordarci che i miracoli esistono davvero, basta solo crederci.

CURIOSITÀ

Nel 2006 David LaChapelle visita a Roma la Cappella Sistina. La sua sensibilità artistica è scossa dalla bellezza e dalla potenza dell'arte michelangeloesca, ed è la svolta. Si ritira a vivere in una fattoria immersa nella natura in un'isola del Pacifico e da fotografo di moda diventa artista tout court, con l'obiettivo di condividere questo nuovo modo di vedere la vita.

Davide Mura



Una storia al femminile: Maria Teresa e Maria Antonietta

Alessandra Necci ripercorre la crisi dell'Ancien Régime e la stagione della Rivoluzione francese attraverso due figure femminili emblematiche di un'epoca tumultuosa: Maria Teresa d'A-

sburgo e Maria Antonietta. Tra interessi dinastici, equilibri interni e internazionali, scandali e campagne denigratorie, intrighi e vicende clamorose, il ritratto di due donne celebri in un affresco psicologico che ripercorre i destini opposti, ma intrecciati, della lungimirante imperatrice d'Austria e della figlia, regina di Francia e icona del suo tempo, travolta dalla furia rivoluzionaria. Un racconto appassionante che restituisce spessore alle due donne più influenti nell'Europa del Settecento, un'indagine coinvolgente su due distinte e opposte interpretazioni del potere, tra il crepuscolo dell'assolutismo monarchico e l'affermazione delle nuove istanze democratiche.

La regina e l'imperatrice, Alessandra Necci, Marsilio, pagg. 528, € 22.



La risorsa dell'Italia? Il suo patrimonio culturale

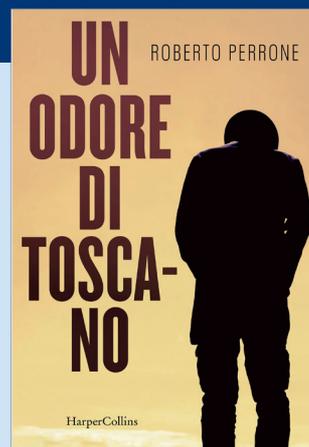
"Con la cultura non si mangia": questa frase infelice è attribuita a un ministro di qualche anno fa. In un Paese come l'Italia, che dell'intreccio tra arte, bellezza, storia, paesaggio ha fatto da

secoli un tratto della propria identità, la cultura può e deve essere non solo una leva di crescita civile e democratica, ma un fattore strategico per uno sviluppo economico sostenibile, una chiave possibile, dopo la pandemia e le sue conseguenze sanitarie e sociali, per iniziare a scrivere il dopo, con uno sguardo lungo, dotato di respiro. Il libro di Dario Franceschini è un manifesto di idee e un diario di viaggio, ma anche un racconto dal vivo di una stagione vissuta nel cuore del ministero che presidia la bellezza. Un percorso che ci restituisce i risultati raggiunti e le difficoltà incontrate, le questioni aperte e le idee per il futuro.

Con la cultura non si mangia?, Dario Franceschini, La Nave di Teseo, pagg. 171, € 18.

Amori e delitti all'ombra della Madonnina

Disclaimer: non potrei mai parlare male di un libro di Roberto Perrone. Perché Perrone è un amico, perché arriva – come me – dall'aspra terra di Liguria, perché è un appassionato di focaccia. Ma se anche volessi parlare male di un suo libro, per questo non ve ne sarebbe ragione. *Un odore di Toscano*, il giallo che ha appena pubblicato, è, infatti, a tutti gli effetti un bel libro. Lo è nel linguaggio, al tempo stesso preciso e leggero. Lo è nella trama, che porta il lettore su e giù, attraverso svolte e rivelazioni, sino a un finale inatteso. Lo è nella costruzione dei personaggi, a partire dal protagonista, quell'Attilio Toscano che compare in filigrana nel titolo. Come Perrone, Toscano ama le battute, il buon cibo, il mare. Le somiglianze, però, finiscono qui. Toscano, infatti, fa il poliziotto e abita a Scilla, poco distante da Reggio Calabria. Da lì si trasferisce a Milano, dove – con l'aiuto di pochi amici e l'ostracismo di molti colleghi – affronta una complessa serie di casi. Il libro è stratificato, un po' come il titolo, che si presta a varie interpretazioni. Può essere letto come un noir, come una storia di amore e di amicizia, così come un racconto di Milano. Una città che Perrone conosce e ama. E sa raccontare benissimo, con quell'atteggiamento, in bilico tra la diffidenza e la riconoscenza, che conservano molti "immigrati", anche dopo decenni trascorsi nel capoluogo lombardo.



Anna Zinola

Un odore di Toscano, Roberto Perrone, HarperCollins, pagg. 528, € 20.

CRESCITA SANA, È POSSIBILE

Crescita a tutti i costi, a prescindere dagli effetti collaterali, dalle conseguenze ambientali e dalle disuguaglianze. Il libro di Espen Stoknes, ***L'economia di domani. Una guida per creare una crescita sana e green*** (Franco Angeli editore, 485 pagine), offre un approccio del tutto nuovo e originale al concetto di crescita e decrescita. L'autore – psicologo, economista e imprenditore seriale – offre uno sguardo originale proprio grazie alla sua formazione da psicologo, affrontando in modo analitico quello che spesso sembra, agli occhi degli economisti, una verità in quanto tale: la crescita aumenta il benessere della popolazione intera, riduce le ingiustizie e seda le guerre.

Questo libro vuole essere una risposta a entrambi gli schieramenti, quello liberista da una parte e quello ambientalista dall'altra. Risposta che parte da un dato, quello di diversi indicatori scientifici che individuano nella crescita dell'economia moderna un impatto diretto sulla distruzione di suoli, sull'acidificazione degli oceani e sul clima del pianeta. Il volume analizza le voci dei differenti schieramenti e li supera proponendo una soluzione terza. L'autore va quindi oltre le teorie vicine alla fazione favorevole alla crescita, unica arma per

farci uscire dalla crisi attuale, soprattutto se i governi sapranno quantificare le esternalità, ossia il prezzo che le aziende dovranno pagare per poter inquinare. In pratica, l'inquinamento ha un prezzo e l'impresa lo può quantificare come se fosse una voce di costo in conto economico.

Invece, la fazione contraria alla crescita insiste su una trasformazione del sistema di mercato che punti a fermare la crescita almeno nei paesi ricchi: riduzione dei consumi, inversione di potere tra aziende e società, maggiore tassazione dei ricchi. L'autore di questo libro non vuole però trovare una soluzione intermedia tra opposte fazioni, ognuna dotata della sua quota di giusto o sbagliato, ma ambisce a delineare una terza via per riformulare la modalità con cui intendiamo la crescita. Perché oggi sono disponibili innovazioni e driver di mercato che consentono una crescita sana, ma che devono essere accompa-

gnati da pratiche di governo adeguate e comportamenti individuali virtuosi. Cosa si intende per "sana"? Il libro riporta esempi di aziende che hanno cambiato il loro modello di business riuscendo a generare profitti senza impattare sull'ambiente.



MESSAGGI CHIAVE

- ▶ A fronte dell'impatto ambientale, sono in molti a mettere in dubbio certe logiche del capitalismo.
- ▶ È possibile creare valore economico e, allo stesso tempo, ridurre l'impatto sull'ambiente senza fermare la crescita economica.
- ▶ Crescita sana significa crescita rigenerativa, che non spreca risorse e che risolve i problemi, anziché nasconderli con il greenwashing.

IL BONUS CARBURANTE

Il bonus carburante, per un importo massimo di 200 euro, può essere concesso a tutti i dipendenti, compresi i dirigenti, e ad altre figure professionali? È soggetto a limiti di reddito?

F.P. - Napoli

La legge 20 maggio 2022, n. 51, ha convertito con modificazioni il decreto legge 21 marzo 2022, n. 21, recante "Misure urgenti per contrastare gli effetti economici e umanitari della crisi ucraina", che all'art. 2 ha introdotto il cosiddetto "Bonus carburante" per i lavoratori dipendenti, per il solo anno 2022.

La norma riconosce a tutti i datori di lavoro privati la possibilità di assegnare ai propri dipendenti un incentivo sotto forma di buoni benzina o analoghi titoli (documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale) per l'acquisto di carburante per un ammontare massimo di 200 euro. Tale importo non concorre alla formazione del reddito di lavoro dipendente.

Come specifica la relazione illustrativa che accompagna il testo del decreto, l'agevolazione è cumulabile alla norma che prevede la non concorrenza alla formazione del reddito di lavoro dipendente del valore dei beni ceduti e dei servizi prestati dalle aziende, se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a 258,23 euro.

Pertanto, il beneficio complessivamente fruibile per il 2022 è di 258,23 euro per i beni e servizi e di 200 euro per i buoni benzina o titoli analoghi.

L'incentivo può trovare spazio anche nel paniere dei beni e servizi che il dipendente può selezionare a sua scelta nei piani di *flexible benefit*.

Il bonus può essere erogato a tutti i lavoratori dipendenti, senza limiti di reddito. Queste le informazioni che si possono desumere dal dettato della norma.

Sull'applicabilità ai titolari di redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente (amministratori, collaboratori ecc.) e per altri eventuali chiarimenti occorrerà attendere l'emanazione di istruzioni da parte dell'Agenzia delle entrate.

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



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!

I NOSTRI SERVIZI



Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro staff qualificato; significa essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali impiegati e soprattutto fornire un servizio completamente personalizzato.

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASDAC Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Numero Speciale / Metaverso

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #85



**02/ IL MARKETARO
VIRTUALE**

04/ GESTIRE IL METAVERSO

**06/ FARE AFFARI
CON I PIXEL**

**SAVE THE DATE:
LO SCOPO PROFONDO
CHE GUIDA LE NOSTRE
ATTIVITÀ
ONLINE, 26 SET 2022**

→ https://bit.ly/cfmt_challenge1

The great Metaverse È questo il vero reset?

A differenza di Second Life, il Metaverso è qui per restare? Forse sì, se diventa il nostro universo di riferimento per il ripristino sostenibile. Chi come me ha avuto un po' di tempo e pazienza per ascoltare quello che dicevano i "ragazzi" del World Economic Forum, tenutosi a Davos dal 22 al 26 maggio, ha ora un quadro intrigante e forse chiaro su quelli che possono essere gli obiettivi del Metaverso in termini di governance mondiale. Certo, bisogna essere disincantati, distaccati e un po' cinici per ipotizzare il seguente scenario. Dunque, secondo le previsioni di Bloomberg, il Metaverso raggiungerà gli 800

miliardi di dollari entro il 2024 e questo creerà complessità inaspettate in termini non solo di affari ma anche di governance, etica, effetti sociali e industriali. Tanto che il WEF si sbilancia affermando che le vite digitali diventeranno per noi "più significative delle nostre vite fisiche". Non stupisce quindi che il ceo di Nokia, Pekka Lundmark, affermi sereno che entro il 2030 «gli smartphone saranno impiantati direttamente nel corpo», facilitando sicuramente l'espansione del metaverso. Che al solito dovrà essere inclusivo, sostenibile e sicuro. Dietro le belle parole di circostanza si può però anche leggere altro: infatti, chi

governa il mondo sa che abbiamo un problema con il nostro pianeta. Siamo in troppi, consumiamo troppo e ci muoviamo troppo. Ci vorrebbe solo la metà degli abitanti mondiali, ma siccome la depopolazione è un processo lungo, beh, che almeno metà della popolazione stia ferma e immobile, magari nel Metaverso e con un bel reddito universale per le spese correnti. Ecco, così può funzionare la transizione ecologica. Ci sarebbe ancora da disincentivare le troppe nascite. Ma anche qui viene in aiuto il Metaverso. Basta puntare tutto sui "Tamagotchi kids", prole digitale a buon mercato nel mondo virtuale. Benvenuto Matrix, finalmente sei arrivato.

—Metaverse trend

Segnali in pillole



<https://www.roblox.com>
<https://www.iab.com>
<https://www.anzu.io>
<https://www.kuble.com>

—Il markettaro virtuale

Il marketing verso la meta

Loghi, manifesti e insegne luminose. Anche negli universi digitali la pubblicità è già onnipresente. Parafrasando lo scrittore di fantascienza cyberpunk William Gibson, “il futuro del Metaverso è già qui, solo che non è ancora distribuito in modo uniforme”. In effetti, l’universo di cui tutti parlano ne è un buon esempio. I mondi paralleli digitali esistono da molto tempo e sono in rapida crescita. Ad esempio, 43 milioni di persone si immergono ogni giorno nell’universo di Roblox, noto gioco online. Non solo. Nel 2020 i giocatori hanno speso 54 miliardi di dollari in beni virtuali, ad esempio per vestire il proprio personaggio di gioco (avatar) in modo particolarmente elegante, con valute tipo V-bucks di Fortnite per fare acquisti. Anche il marketing (termine tecnico, pubblicità in-game) esiste ormai da tempo, tant’è che ad aprile si è svolta la prima fiera per la pubblicità di questo tipo (Play Fronts, iab.com). Nel frattempo, nuove agenzie come Anzu si specializzano nella pubblicità dei giochi. Tra i format più collaudati e affermati troviamo manifesti digitali, anche interattivi, che sovrastano le città virtuali; beni virtuali con cui le aziende lanciano versioni digitali dei loro prodotti, vedi Nike con le prime scarpe da ginnastica virtuali (modello Nike Dunk), con certificato digitale di proprietà sotto forma di token non fungibile (NFT); caccia al tesoro virtuale per far interagire l’utente con il vostro marchio aziendale e, ovviamente, eventi che nei mondi digitali continuano a godere di grande popolarità, come dimostrano i concerti con DJ o artisti pop famosi che attirano milioni di utenti. Tempo di buttarsi nella mischia.





—Hallo Holo meeting Incontri ravvicinati del terzo impiegato

Gli incontri nel Metaverso fanno già parte della vita quotidiana dell'agenzia di social media e strategie digitali Kuble a Zurigo. I dipendenti possono indossare occhiali e caschi per la realtà virtuale e chattare con i colleghi anche nei mondi virtuali come Decentraland. Questi incontri, in cui i partecipanti appaiono come avatar, sono destinati a sostituire, e comunque affiancare, i formati convenzionali come le video chat. Ma perché tutto questo? Il fondatore dell'agenzia Gustavo Salami afferma: «Il vantaggio principale è la sensazione di essere seduti nella stessa stanza con gli altri dipendenti». Soprattutto, l'acustica è migliore che in una videoconferenza di gruppo. Certo, dopo un po' ti viene la nausea e a lungo andare anche la cervicale. Insomma, questo modo d'incontrarsi funziona se offre qualcosa in più delle videoconferenze. I meeting con ologrammi, per esempio, hanno senso quando viene mostrato o spiegato qualcosa di tangibile perché un ologramma dice più di mille parole e funge da tutorial in mille circostanze.

—Tamagotchi Kids Prole digitale

Come risolvere il problema del sovrappopolamento? La nota politica del figlio unico, abolita poi dalla Corte Suprema cinese nel 2013, pare non dare frutti. La vera soluzione è abbandonare il mondo reale e convincere tutti a "procreare" nel mondo virtuale. Ridicolo e disumano? Forse, ma intanto alcuni media cominciano a cercare di convincere le persone che avere figli non è cosa buona e giusta per il clima. Molto meglio creare o, anzi, disegnare bambini virtuali da accudire nel Metaverso. Costa meno e non rompono le scatole. Sul quotidiano *The Guardian*, l'esperta di turno di intelligenza artificiale, Catriona Campbell, ne decanta le lodi. I figli digitali sono belli come tu li vuoi e ogni genitore utente potrà sentire, vedere e parlare con il bambino immaginario. E se dovesse mancare il tempo da dedicare al bambino o il carattere non dovesse essere di gradimento, basterà abbandonare, pardon annullare, l'abbonamento per dedicarsi ad altro, sempre nel Metaverso.



—Metaverse management

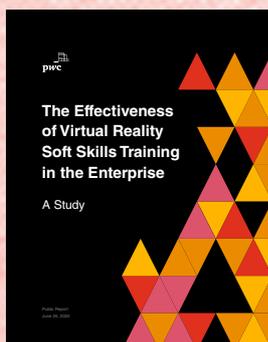
Gestire a occhi chiusi



<https://www.mindgrub.com>
<https://tinyurl.com/4cabzmu3>
<https://www.virbela.com>
<https://www.3dlernwelt.com>
<https://decentraland.org>
<https://www.sandbox.game/en/>
<https://spatial.io>
<https://hubs.mozilla.com>
<https://www.rundayapp.com>



SCARICA LO STUDIO:
 THE EFFECTIVENESS OF VIRTUAL
 REALITY SOFT SKILLS TRAINING
 IN THE ENTERPRISE DI PAC
<https://tinyurl.com/3p99eh6k>



—Ci siamo trasferiti

La nuova sede è nel Metaverso

Capita di cambiare sede e uffici e di doverlo comunicare a clienti, fornitori e partner. Ma non capita spesso che un'azienda si trasferisca in blocco (solo) nel Metaverso. È capitato all'imprenditore Todd Marks che, dopo la pandemia (dopo per modo di dire), e dopo un lungo periodo di lavori forzati in remoto, anziché riaprire gli uffici ha deciso di trasferire la sua agenzia Mindgrub Technologies nel mondo parallelo digitale. Dipendenti e collaboratori continuano a lavorare in modalità home office, ma di tanto in tanto possono indossare occhiali VR e frequentare la versione replicata al computer del loro vecchio ufficio e incontrare i loro vecchi colleghi in versione avatar. Giusto: come scrisse Aristotele, "l'uomo è un animale sociale", ora solo digitale. Chissà cosa avrebbe detto il filosofo greco di tutto ciò, dato che considerava già la civiltà della scrittura un impoverimento rispetto alla cultura orale. Ma indietro non si torna. Come dice Marks, «qui le persone possono lavorare insieme in modo del tutto naturale». Sarà.



—Avatar nell'aula Formazione nel Metaverso

Il mega Business Forum che non ti aspetti. Duemila persone in sala senza mascherina e neanche un caso di Covid. Facile quando il pubblico è composto di soli avatar. Questo potrebbe essere il futuro dei nuovi zombie pixellati a dovere. Nello spazio virtuale si insegna e si impara meglio, promettono le piattaforme come Virbela, che riuniscono le persone per lavorare, imparare, incontrarsi e formarsi in un mondo virtuale da qualsiasi luogo. Secondo i soliti autonominatosi esperti in qualche cosa, il Metaverso e la simulazione della vita reale sono molto più coinvolgenti delle classiche e piatte video chat e conferenze. È tutto come nella vita vera e i partecipanti possono iniziare subito a parlare, in corridoio o in ascensore, prima di recarsi nelle sale. Solo il viaggio viene omissso e i relativi costi, ma anche il business per alberghi e centri congressi. Aziende come Continental e DB (ferrovie tedesche) hanno già utilizzato i workshop di 3D-Lernwelt per fare team building e sviluppo della leadership. Vivere dalla scrivania e vivere di avatar. Può funzionare una o due volte. Se tutto questo diventasse una regola, allora anche i manager faranno la fine dei hikikomori giapponesi, chiusi per sempre nelle loro camere.

—Recruiting virtuale A caccia nel Metaverso

Sospettate che i migliori talenti si siano imboscati nel Metaverso? Beh, stanateli e reclutateli, magari anche con eventi ad hoc, come ha fatto la società di consulenza PwC nel Regno Unito, con il mondo 3D chiamato Virtual Park, dove si tengono regolarmente eventi di career day popolati da giovani avatar che incontrano i selezionatori in contrasto informale e virtuale, molto gradito dai giovani. Tra l'altro non si tratta solo di chiacchierare e selezionare, ma anche di testare facendo giocare i candidati nel Metaverso con varie prove di abilità facili da allestire in un ambiente da videogioco (esempio: ripara una turbina eolica alta 280 metri in mezzo al mare). Inoltre, i candidati possono anche farsi un'idea dell'azienda e dei lavori con dei tour virtuali che simulano il contesto della vita lavorativa. Costoso? Dipende. Non dovete per forza creare un vostro mondo virtuale. Basta inserirsi in metaversi esistenti e lì allestire un edificio aziendale che organizza eventi virtuali. Quelli più noti al momento sono Decentraland e The Sandbox. Poi ci sono le applicazioni aziendali come Spatial, Mozilla Hubs e Runday. Funziona? Beh, in termini di employer branding potrebbe. Per dire, la filiale virtuale dell'azienda di scarpe da ginnastica Vans nel gioco Roblox è già stata visitata da 40 milioni di persone.



—Metaverse market

Una gallina virtuale dalle uova d'oro?

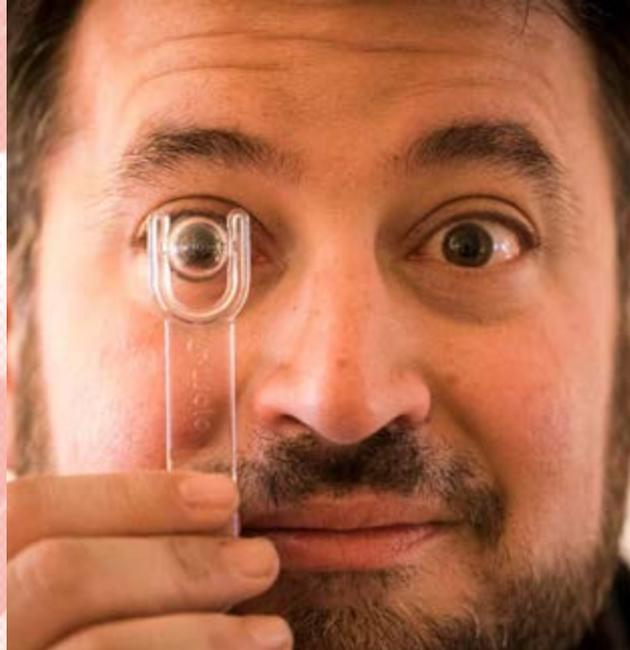
Ogni anno Fortnite vende ai giocatori oltre 3 miliardi di dollari di articoli digitali per la persona, diventando così un'azienda di abbigliamento più grande, per fatturato, di diverse case di moda globali. Molto bene. Ma è solo un gioco questo Metaverso?



—Fare affari

Proprietà virtuale ben poco vale

Sembra tutto facile. Ciò che vale nel mondo reale vale anche in quello virtuale, e viceversa. Non proprio. Sono molte le insidie quando si acquistano beni nel Metaverso, soprattutto il mercato immobiliare riserva brutte sorprese. Nel 2021 una società immobiliare statunitense ha acquistato un terreno di 8 chilometri quadrati al prezzo di 4 milioni di dollari. Ovviamente non si trattava di un terreno vero e proprio, ma, per dirla in parole povere, di un'area di pixel. Quel terreno esiste solo nel mondo digitale di The Sandbox e l'atto di proprietà è il famigerato token non fungibile (NFT). Molti danno per scontato che la società immobiliare sia per sempre proprietaria del terreno virtuale. Ma questo non è vero. João Marinotti, esperto legale statunitense, avverte: «La proprietà nel Metaverso non è paragonabile alla proprietà nel mondo reale. Gli utenti rischiano costantemente di essere espropriati».



—Reality check Tanto rumore per nulla?

Vivere come nel film di Spielberg *Ready Player One*? Appunto, aspettiamo il 2045: è quello l'anno in cui l'umanità si rifugia, per disperazione, nella realtà virtuale di Oasis. Per imprese e manager la domanda fatidica è sempre: quando? Quando si apre (se si apre) veramente il Metaverso? Ricordiamoci del fiasco di *Second Life*, che fu lanciato nel 2003 e festeggiato in pompa magna da buona parte dei markettari eccitati, e che le previsioni di allora suonavano corpose come quelle di oggi al grido "l'umanità intera sta entrando nella virtualità". Insomma, gli esperti sono più cauti sulle previsioni della realtà virtuale. Giusto così, perché il Metaverso è ancora lontano da una convincente affermazione, per molte ragioni. Cosa rallenta l'universo parallelo virtuale? Beh, intanto i goffi e pesanti occhiali o caschi VR che sono scomodi, brutti e fastidiosi (nausea e cervicale) e fra 20 anni si vedranno solo nei musei come innovazioni mal riuscite. Andreste in giro con uno smartphone grande come un frigo? Poi, ancora, molte connessioni non sono sufficientemente veloci per le applicazioni 3D ad alta intensità di dati. Diciamo le cose come stanno. Attualmente il Metaverso offre ben poco se non una replica del mondo reale mappato digitalmente. Certo, il mondo dei giochi è un business già consolidato e infatti rappresenta il 90% delle applicazioni metaverse. E poi? Per una grande svolta ci vuole tempo (2040 e dintorni) e nuove tecnologie per passare dal mondo reale a quello digitale in modo immediato. Potrebbe trattarsi di lenti a contatto con display (vedi link: <https://www.mojo.vision>) o di interfacce cerebrali. Vedremo.

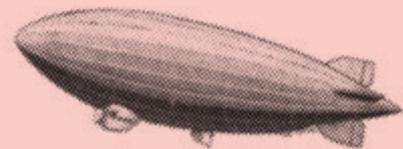
—Il pixel è mio E lo gestisco io

Ovvero: come una proprietà da un milione di dollari può sparire da un giorno all'altro senza che voi possiate dire ah. Supponiamo che la vostra azienda acquisti un terreno nella migliore posizione del mondo digitale per 100.000 euro e riceva un NFT come titolo di proprietà. In tal caso, il gestore della piattaforma in questione può ancora escludervi dall'utilizzo e voi non potete più accedere alla vostra proprietà. Le clausole della piattaforma The Sandbox, ad esempio, stabiliscono che l'operatore può anche cancellare un account utente senza fornire una motivazione. Inoltre, molte piattaforme si riservano il diritto di modificare il contratto di licenza in qualsiasi momento senza alcun commento. Prendiamo Fortnite, che gira sui server del produttore Epic Games. È l'operatore che decide cosa succede agli oggetti virtuali (case, vestiti degli avatar, armi) presenti nei database. Questo è regolato dal contratto di licenza con l'utente finale, che – come dimostrano molti studi – il 98% clicca senza leggere. Insomma, in caso di controversie, avrete brutte sorprese, soprattutto se il gruppo IT è domiciliato all'estero. Passeranno molti anni prima che il legislatore garantisca un minimo di ordine nello spazio virtuale.



METAVVERSE FOR DUMMIES

L'ABC



Cos'è il Metaverso?

Il Metaverso è una simulazione di mondo creato da un computer. Il suo aspetto visivo può essere fumettistico o piuttosto realistico con persone, edifici, automobili, paesaggi. Gli utenti si muovono in questo mondo con un rappresentante digitale, il famoso avatar, che può, ma non deve, assomigliare alla persona reale. In linea di principio, un metaverso può essere vissuto anche in modo "piatto", cioè sul monitor di un pc. Ma per una vera immersione in questo mondo, l'utente deve indossare un casco VR o AR.

Quando arriva il Metaverso?

Il Metaverso è già qui, fra noi. I mondi dei videogiochi, come Roblox o Fortnite, sono già a tutti gli effetti dei metaversi. I giocatori possono muoversi liberamente senza che venga loro assegnato un percorso da seguire. Piattaforme come "Decentraland" o "The Sandbox" sono più simili a un gioco di pianificazione economica. Qui gli utenti possono acquistare terreni e fare commercio anche con beni virtuali che valgono denaro reale.



Perché il Metaverso prende piede proprio ora?

Le simulazioni 3D richiedono una grande potenza di calcolo e una connessione internet veloce. Entrambe erano carenti fino ad ora (vedi il flop di Second Life). Ora il cloud computing e il nuovo standard di telefonia mobile 5G creano le basi per un'immersione stabile, ovunque. E poi le nuove generazioni "artificiali", cresciute con Fortnite, adorano mondi popolati dai loro avatar che esistono solo nel computer. Di fatto, questo universo parallelo non è altro che un'estremizzazione dei videogiochi più in voga.

Perché le aziende dovrebbero immergersi nel Metaverso?

Come dicono all'Ibm, per esserci e vedere cosa succede. Comunque, due sono le opportunità, interessanti per quasi ogni impresa.

- 1) Gestionale. Un'azienda può creare un ufficio proprio nel Metaverso in cui i dipendenti collaborano indipendentemente dalla loro ubicazione, in un contesto più naturale ed efficace rispetto agli scambi tramite videoconferenza o chat di testo.
- 2) Commerciale. In futuro potrete raggiungere milioni di potenziali clienti attraverso i metaversi. Un test vale la pena farlo.

Trend o hype? Boom o bolla?

La prima ondata di isterico entusiasmo si sta già esaurendo, è vero. Ma ora inizia l'interessante fase di implementazione! Nel prossimo decennio le opportunità offerte dal Metaverso diventeranno gradualmente evidenti. Chi le esplora oggi può quindi agire rapidamente. E poi, con la pandemia, ci siamo già abituati a un confinato Metaverso (lavoro in remoto) che ci è andato spesso di traverso.

FASDAC

AL VIA IL PROGETTO POST COVID: **AL TUO FIANCO, FINO IN FONDO**

Dal 1° luglio al 31 dicembre, esami e accertamenti diagnostici prescritti dal medico e correlati a una problematica Covid-19 sono erogati in forma diretta con onere a carico del Fasdac. Vediamo a chi si rivolge questa iniziativa sperimentale e come accedere ai rimborsi

La recente letteratura scientifica ha evidenziato che alcuni effetti del Covid-19 tendono a protrarsi oltre la fase acuta. Ad esserne maggiormente coinvolti sono quei soggetti che si sono negativizzati dal virus a seguito di un ricovero. L'impatto maggiore lo si riscontra, come è noto, per problematiche cardiache, respiratorie, renali e neurologiche. Il fenomeno genera di frequente la richiesta di accertamenti diagnostici.

Con la finalità di andare incontro ai bisogni degli assistiti e affiancarli nella delicata fase di approfondimento clinico di tali effetti, il Fondo promuove sperimentalmente, dal 1° luglio fino

al 31 dicembre 2022, il progetto "Post Covid".

A chi si rivolge

Il progetto si rivolge a tutti gli assistiti Fasdac (dirigenti in servizio, prosecutori volontari, pensionati diretti e indiretti e relativi familiari aventi diritto) che, sin dal primo periodo della pandemia, abbiano avuto un'infezione da Covid-19 e che siano stati ricoverati nella fase acuta dell'infezione presso una struttura ospedaliera pubblica con almeno un giorno di degenza in regime ordinario o in terapia intensiva o semi-intensiva (sono esclusi gli accessi al Pronto soccorso e i ricoveri riabilitativi). Il progetto prevede che tutti gli



esami e accertamenti diagnostici prescritti dal medico e correlati alla diagnosi accertata Covid-19 vengano erogati nella forma diretta con oneri a totale carico del Fondo (con la sola esclusione delle visite mediche per le quali l'assistito è chiamato a partecipare nella misura ordinaria del 20%).

Come accedere al rimborso

Per accedere al rimborso delle prestazioni in forma diretta senza compartecipazione a carico dell'assistito, è necessario che gli aventi diritto siano preventivamente identificati dal Fasdac.

A questo scopo, è previsto che il soggetto interessato trasmetta per e-mail all'Associazione territoriale Manageritalia di appartenenza la Lettera di dimissione ospedaliera (Ldo), così da consentire al Fasdac, una volta veri-

ficati i requisiti, di inserire l'assistito nel progetto "Post Covid".

Tale documento viene anche comunemente denominato "Scheda di dimissione ospedaliera", oppure "Modulo di dimissione ospedaliera" o, ancora, "Relazione di dimissione ospedaliera".

Verifica dei requisiti

Valutata la documentazione, l'assistito riceverà notizia sull'esito della verifica da parte della propria Associazione. A quel punto potrà rivolgersi a qualsiasi struttura convenzionata Fasdac per prenotare eventuali esami o accertamenti - con quesito diagnostico Covid-19 - senza alcuna spesa a suo carico.

Per agevolare le operazioni di verifica, è quanto mai opportuno inviare e-mail comprensive delle informazioni anagrafiche minime per individuare il richiedente e

avente diritto, allegando la Ldo ben leggibile, con scansione di qualità e diagnosi di ricovero pertinente al progetto, in modo che gli uffici possano verificare e accettare agevolmente la richiesta.

Sempre per consentire al Fondo un rapido riconoscimento dei requisiti e la conseguente possibilità di prenotare immediatamente esami/accertamenti rimborsati al 100% presso strutture convenzionate, non bisogna inserire tale documentazione all'interno di pratiche di rimborso, ma spedirla separatamente per e-mail. Infine, si raccomanda di trasmettere la sola Ldo ricevuta in fase di dimissione dal ricovero e non l'intera cartella clinica di ricovero.

Siamo confidenti di rendere un servizio utilissimo in questo momento così importante per uscire finalmente dalla pandemia e da tutto quello che ne consegue.

#SempreinSalute

Con te, per i tuoi figli.



Per i tuoi figli, usciti dal Fasdac, c'è #SempreinSalute

Il nuovo programma della Cassa Carlo De Lellis per i figli dei dirigenti non più coperti dal Fondo contrattuale di assistenza sanitaria integrativa.

Niente ti fa apprezzare qualcosa come perderla. È quello che capita quando **i figli dei dirigenti non possono più essere assistiti dal Fasdac** (da 18 anni se lavorano e dopo i 26 anni anche se studiano o sono disoccupati) e quindi perdono tutte quelle prestazioni sanitarie che integrano ad alto livello il Ssn.

Per questo, anche per rispondere alla richiesta di tanti manager associati, Manageritalia ha incaricato Cassa De Lellis di sviluppare insieme ad Assidir (l'intermediario assicurativo di Manageritalia) e Cargeas Assicurazioni, il programma assicurativo **#SempreinSalute** che garantisce coperture sanitarie, integrative a quelle del Ssn, con un ottimo rapporto tra qualità, livello delle prestazioni e costi, con accesso fino al compimento del trentesimo anno di età.

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

- vai sul sito www.cassadelellis.it alla voce di menu "Piani sanitari" per compilare il form
- scrivi a sempreinsalute@cassadelellis.it
- telefona al **numero verde 800401345** per chiedere di essere contattato da uno specialista di Assidir

#SempreinSalute

CON TE, PER I TUOI FIGLI



CARD MANAGERITALIA E MYCLINIC

Due importanti strumenti a disposizione degli associati a Manageritalia per accedere a servizi di assistenza sanitaria in Italia e all'estero

I mesi estivi sono quelli in cui si concentrano le ferie di chi lavora e le vacanze scolastiche dei figli. Una situazione che porta a spostamenti di massa all'interno del nostro Paese o all'estero, quasi sempre senza riferimenti locali cui rivolgersi in caso di problemi, anche piccoli, di salute.

Pur augurandoci di non doverne mai fare uso, anche in questi frangenti Manageritalia e Assidir offrono una serie di supporti specifici per assisterci nelle emergenze, dovunque noi siamo.

Questi servizi sono accessibili attraverso la Card Manageritalia e MyClinic, di cui ricordiamo qui di seguito alcuni elementi particolarmente interessanti.

Card Manageritalia

Nell'app Manageritalia, nella sezione del proprio profilo personale, si può trovare l'immagine della nostra Card "digitale". Qui sono contenute le informazioni e i codici personali di riconoscimento (MIT0000...) necessari per tutti i servizi offerti dal programma di assistenza realizzato con l'intermediazione di Assidir. Subito dopo, appare un box intitolato "Prestazioni di assistenza Manageritalia" con il logo di Europ Assistance e i numeri per le chiamate dall'Italia e dall'estero

PRESTAZIONI CARD MANAGERITALIA

Il programma di assistenza Manageritalia comprende 50 prestazioni, suddivise in 3 aree. Di seguito alcune tra le più significative, ma per un maggiore dettaglio delle prestazioni accedi al sito di Assidir: <https://bit.ly/Card-Manageritalia>

Assistenza sanitaria in Italia e all'estero

In Italia

Informazioni su centri specialistici • rientro in ambulanza o taxi in Italia a seguito di dimissioni • invio di un infermiere a domicilio • trasferimento in un centro ospedaliero • rientro dal centro ospedaliero.

In Italia e all'estero

Consulenza medica, cardiologica, ginecologica, geriatrica, pediatrica • rientro sanitario • rientro con un compagno di viaggio assicurato • rientro dei compagni di viaggio • rientro dell'assicurato convalescente • viaggio di un familiare • accompagnamento dei minori • ricerca di familiari in viaggio.

All'estero

Segnalazione di un medico specialista • informazioni sulla degenza • prolungamento del soggiorno • informazioni e segnalazioni di medicinali corrispondenti all'estero • anticipo spese di prima necessità.

Assistenza in viaggio

Interprete a disposizione all'estero • invio messaggi urgenti • rientro anticipato • autista a disposizione • anticipo spese di prima necessità • anticipo spese legali all'estero.

Pacchetto Covid, riservato ai soli associati a Manageritalia

Il pacchetto Covid prevede una serie di garanzie riservate ai soli associati a Manageritalia e pertanto non applicabili al nucleo familiare: indennità da ricovero • diaria da convalescenza • consulenza psicologica • consegna generi alimentari di prima necessità a domicilio.

Richieste di assistenza

Devono essere sempre rivolte alla struttura organizzativa (**dall'Italia**, numero verde **800.441858**, **dall'estero**, **+39.0258286806**, oppure inviare un telegramma a Europ Assistance Italia, via del Mulino 4 - Assago MI).

che assicurano una risposta immediata e puntuale, in caso di necessità di assistenza, 24 ore su 24 tutti i giorni della settimana.

Ciò che vale la pena sottolineare è il tipo di protezione che ci viene offerto: il programma è valido in ogni parte del mondo e prevede servizi di assistenza per emergenze in ambito sanitario durante i viaggi in Italia e all'estero ed è riservato gratuitamente e in esclusiva a tutti gli associati Manageritalia (dirigenti, quadri, executive professional) e ai loro familiari.

Nel box a sinistra sono indicate le "prestazioni della Card Manageritalia", a cui si sono poi aggiunti altri servizi legati alle problematiche provocate dall'emergenza pandemica, denominati "Pacchetto Covid". Questi ultimi, però, sono riservati esclusivamente agli associati a Manageritalia.

MyClinic

Un'altra risposta alle nostre esigenze in campo sanitario è costituita da MyClinic, un vero e proprio servizio digitale di Europ Assistance (una delle compagnie con cui lavora Assidir) che ci offre un utile supporto per affrontare le problematiche legate alla salute.

Utilizzando MyClinic, possiamo valutare il nostro stato di salute, in autonomia o con l'assistenza di un medico generico o specialistico, creare e archiviare una "cartella clinica personale" e attivare la centrale operativa h24 di Europ Assistance.

Abbiamo inoltre la possibilità di caricare, consultare e scaricare,

MYCLINIC MANAGERITALIA

MyClinic di Europ Assistance Italia è il servizio digitale per la salute offerto da Manageritalia. È attivo tutto l'anno, non solo quindi nel momento in cui si sta per andare in vacanza.

Come attivare MyClinic e fruire dei servizi

Primo accesso

Al primo accesso è necessario creare il profilo personale all'interno della piattaforma. Per farlo è necessario eseguire le istruzioni che si trovano nella pagina dedicata sul sito di Assidir: <https://bit.ly/Attivazione-MyClinic>

Accessi successivi

Una volta registrati, in qualsiasi momento desideriamo usufruire dei servizi, è sufficiente accedere alla piattaforma inserendo la propria e-mail e password nei campi dedicati nell'area clienti.

in qualunque momento, tutti i nostri dati in modo sicuro e condividerli con i sanitari durante un consulto.

Infine, sempre dalla nostra area personale, possiamo richiedere, a seconda dei casi, un consulto medico generico o specialistico ai medici della struttura organizzativa attraverso una chiamata vocale, una videochiamata o una richiesta scritta inviata attraverso MyClinic. Questo servizio ci permetterà di entrare in contatto con una nutrita struttura di esperti di cui fanno parte medici, specialisti e personale altamente specializzato e aggiornato che coordina la relazione cliente/medico.

In pratica, con MyClinic possiamo trasformare il nostro smartphone nella porta di accesso a un vero e proprio ambulatorio medico a nostra disposizione e, accedendo alla nostra area personale, possiamo: archiviare in modo semplice tutti i dati sulla nostra salute pregressa e attuale; allegare gli esiti di esami e referti; inserire le misu-

razioni dei nostri parametri (pressione, glicemia, frequenza cardiaca, peso, temperatura...); tenere traccia storica di dati e rilevazioni; inserire le informazioni sui farmaci assunti.

Non vanno poi dimenticati il servizio "Pill reminder", che consente di impostare in modo autonomo dei promemoria per i farmaci da assumere, e il passaporto sanitario in 10 lingue utilizzabile in tutto il mondo.

Prodotti della compagnia Europ Assistance Italia SpA

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile sul sito www.assidir.it e su www.europassistance.it.

Il prodotto è emesso da Europ Assistance Italia, società costituita nel 1968, capitale sociale € 12.000.000,00 i.v., sede sociale in via del Mulino, 4 - Assago (Mi). Impresa iscritta alla sezione I dell'Albo delle Imprese di assicurazione e riassicurazione al n. 1.00108. Impresa autorizzata all'esercizio delle assicurazioni con decreto del ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato n. 19569 del 2/6/1993 (G.U. dell'1/7/1993, n. 152). Codice fiscale, numero di iscrizione nel Registro delle Imprese di Milano: 80039790151. P. Iva 00776030157, tel.: 02583841, indirizzo posta elettronica certificata (Pec): EuropAssistanceItaliaSpA@pec.europassistance.it. Società soggetta alla direzione e al coordinamento di Assicurazioni Generali. Società appartenente al Gruppo Generali, iscritto all'Albo dei Gruppi assicurativi.



CORSI DI FORMAZIONE

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

Team Empowerment

La plural organization: essere diversi per innovare
L'innovazione partecipata

CFMT 27 settembre

Mindful Time Management per una execution di eccellenza
Evolutionary workshop

ONLINE 26 ottobre

Impatto
Che impatto hanno le mie azioni sugli altri?

CFMT 28 ottobre

Personal Improvement

Self-Mastery: energia emotiva
Yoga coaching: obiettivo self-mastery

ONLINE 13 ottobre

Coltivare l'ascolto empatico
Due monologhi non fanno un dialogo

ONLINE 9 novembre

Ho ragione io!
Decidere senza timore di sbagliare

ONLINE 11 novembre

Organizational Performance

Robotic process automation
Tecnologie e paradigmi di business che cambiano aziende e consumatori

ONLINE 21 e 28 settembre

Gerarchia
Diventare un influencer nella vita reale

CFMT 5 ottobre

Mutatis mutandis
Intimi cambiamenti organizzativi

CFMT 11 ottobre

Business Development

La web marketing strategy e lo schema Tlf
Web marketing per non addetti

ONLINE 20 settembre

Tattiche negoziali e contromosse
Negoziare con autorevolezza e incisività

ONLINE 5 ottobre

Contenuti e piano editoriale per le pagine
LinkedIn marketing in azienda

ONLINE 18 ottobre

CFMT



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.

DIALOGHI SUL MONDO CHE VERRÀ

Cfmt Lounge

Giuseppe Stigliano, global ceo di Spring Studios, docente universitario, autore e speaker, incontra presidenti, amministratori delegati e direttori generali delle maggiori aziende italiane e internazionali per dialogare di evoluzione e nuovi trend alla luce degli enormi cambiamenti che i mercati globali hanno dovuto fronteggiare in questi due anni. Si parlerà di innovazione, trasformazione digitale, cultura aziendale, customer experience, marketing & comunicazione, leadership & management.

1 L'evoluzione della mobilità e i nuovi modelli di business

Intervista a Marco D'Acunzo, cfo Usa, Canada & South America, Piaggio Usa

La mobilità è uno dei settori maggiormente colpiti dalla pandemia e nella nuova normalità che si sta delineando, viste le molte abitudini ormai cambiate. Con Marco D'Acunzo parleremo di prodotto, di come stanno evolvendo le abitudini delle persone nel settore della mobilità, come è cambiato il rapporto tra possesso e accesso e quali sono le tendenze che si stanno affermando a New York e che influenzeranno l'Italia.

 https://bit.ly/marco_dacunzo



2 L'evoluzione delle strategie di comunicazione e di marketing

Intervista a Giovanni Valentini, general manager Lancôme Usa

Le dinamiche del settore luxury ci danno informazioni utili sui comportamenti del consumatore e sui macro trend che impatteranno sulle diverse industry. Con Giovanni Valentini parleremo di come i social media influenzano le strategie di comunicazione, dell'importanza dell'autenticità e del contatto diretto nel rapporto con il consumatore, del purpose come parte integrante della strategia e della crescente attenzione alla sostenibilità come asset imprescindibile per qualsiasi tipo di business.

 https://bit.ly/giovanni_valentini



3 La creazione di un brand fra tradizione e innovazione

Intervista a Gianluca Passi De Preposulo, top manager in Armani e Moncler, imprenditore

Qualità, posizionamento e identità sono elementi chiave per la creazione e affermazione di un brand. Gianluca Passi De Preposulo ci parlerà dell'importanza delle strategie di marketing e sales per valorizzare il brand, di come sviluppare una visione a lungo termine per educare il consumatore e creare un senso di appartenenza alla community e delle principali differenze nei mercati internazionali.

 https://bit.ly/gianluca_passidepreposulo



Hanno collaborato a questo numero

Laura Agnolucci, biologa, R&D Bios Line. (61)

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

Gian Carlo Cocco è presidente della Time to Mind SA, che gestisce l'innovativa piattaforma www.time-tomind.global, e docente universitario di Economia del capitale umano e di Neuromanagement. (52)

Claudia Corti è guida turistica per le province di Milano, Pavia, Monza e Brianza. (62)

Silvia Gollini è consulente e formatrice, partner Nexus Consultation, visiting lecturer Essec business school. (48)

Marco Lucarelli lavora nella direzione strategy di una multinazionale Tlc, dove si occupa di operatori virtuali. (64)

Giovanna Prina è founder & consultant di BB7. Autrice di *Il manager sincrono* (2021, Guerini). (48)



67 anno di
Roberto Maroni

Numero Speciale / Metaverse

DIRIGIBILE

Segnali di futuro visti dall'alto #85

OSI IL MARKETTOOL VIRTUALE

OSI GESTIRE IL METAVERSO

OSI FARE AFFARI CON I PIXEL

SAVE THE DATE: LO SCOPRO PROFONDO CHE GUIDA IL NOSTRO FUTURO. US SET 2022

The great Metaverse
È questo il vero reset?

infoMANAGER

75

da Manageritalia

Daniela Fiorino, responsabile ufficio sindacale. (65)

Pierfilippo Maggioni, csr specialist. (26)

Paolo Patrone, responsabile PMO Project&Program Management Office. (58)

infoMANAGER

75

DIRIGENTE

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DI MANAGERITALIA

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



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



FONDO ASSISTENZA SANITARIA DIRIGENTI AZIENDE COMMERCIALI



FONDO DI PREVIDENZA MARIO NEGRI



CFMT - CENTRO DI FORMAZIONE MANAGEMENT DEL TERZIARIO



ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Editore: Manageritalia Servizi srl

Direttore responsabile: Guido Carella

Coordinamento: Roberta Roncelli

Redazione: Enrico Pedretti, Virginia Attisani, 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. 0229404920 - www.graphicforge.it

Stampa

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

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

Associato all'USPI



Unione stampa periodica italiana



Accertamenti diffusione stampa

La diffusione di luglio/agosto 2022 è di 39.331 copie

DENTRO LA VITA

La ricerca apre nuove strade, l'umanità le percorre

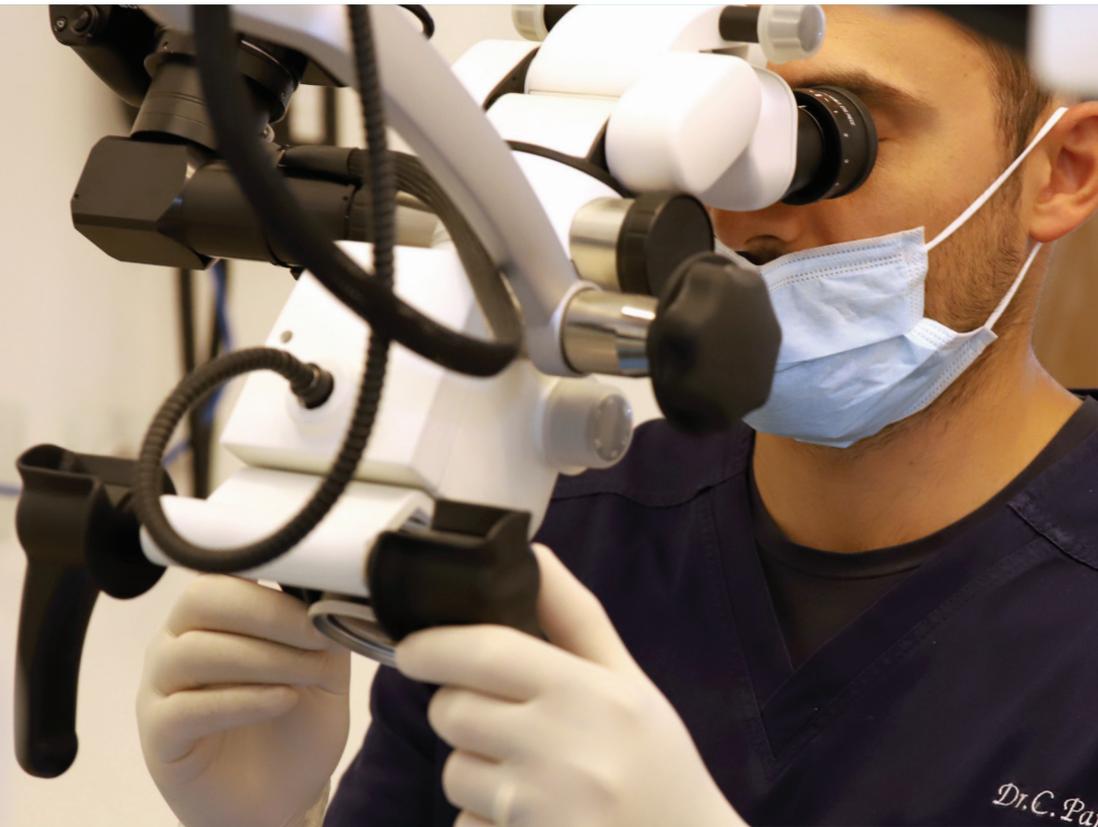
Sostieni con il tuo 5x1000 la ricerca Humanitas

La ricerca Humanitas abbraccia tutti gli ambiti della salute per portare avanti l'obiettivo concreto di diagnosi e cure sempre più efficaci.

5X1000.humanitas.it
Ricerca Sanitaria C.F. 10125410158

HUMANITAS

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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

