

**PRIMO PIANO**  
Schillaci: salve  
le pensioni dei medici

**PROFESSIONI**  
La digitalizzazione  
non basta

**CULTURA**  
Generazione  
di fenomeni

# il Libero Professionista

MENSILE DIGITALE DI INFORMAZIONE E CULTURA

RELOADED



## MEZZO VUOTO

La congiuntura negativa, il forte squilibrio tra Nord e Sud e il declino demografico strutturale pesano sulla libera professione. Calano i laureati che intraprendono una attività professionale, si riduce il numero degli iscritti a un ordine e aumenta il divario reddituale tra uomini e donne. L'VIII Rapporto sulle libere professioni in Italia di Confprofessioni ci consegna una realtà economica in affanno, che tenta di emergere sulla spinta della transizione digitale

- **PER LEGGERE L'ARTICOLO**  
(clicca sul titolo dell'articolo  
per accedere ai link)



## **STORIA DI COPERTINA**

- 10 La grande scommessa**  
*di Paolo Feltrin*
- 20 Il dividendo demografico**  
*di Alessandro Rosina*
- 28 Revolution**  
*di Francesco M. Chelli*
- 34 Tutti i nodi al pettine**  
*di Luigi Fabbris*

---

## **PRIMO PIANO**

- 44 Schillaci: salve le pensioni  
dei medici e sul Pnrr...**  
*di Giovanni Francavilla*
- 48 Il patto che serve e  
l'accordo che non c'è**  
*di Francesco M. Renne*
- 54 Il conto salato di Bruxelles**  
*di Francesco Sciaudone*
- 60 Voglio essere l'ultima**  
*di Matteo Durante*

## PROFESSIONI

- 70 **La digitalizzazione non basta**  
*di Claudio Rorato*
- 76 **Iscro, dalla sperimentazione alla realtà**  
*di Andrea Zoppo*
- 80 **Prevenire è meglio che curare**  
*di Ferruccio Bongiorno*
- 88 **Restiamo umani**  
*di Martina Gaudino*
- 92 **La flessibilità premia sempre**  
*di Carolina Parma*
- 100 **Parti sociali più forti...**  
*di Martina Gherlenda*
- 104 **La grande corsa**  
*di Giulio Magni*
- 108 **L'educazione nel piatto**  
*di Claudia Paltrinieri*
- 114 **L'eterna rincorsa tra guardie e ladri**  
*di Claudio Plazzotta*

## CULTURA

- 122 **Generazione di fenomeni**  
*di Romina Villa*
- 138 **I dentelli del dentista**  
*di Roberto Carminati*

---

## RUBRICHE

- 7 **L'Editoriale**  
*di Gaetano Stella*
- 64 **News From Europe**  
*a cura del Desk europeo di ConfProfessioni*
- 66 **Noise From Europe**  
*di Theodoros Koutroubas*
- 86 **Pronto Fisco**  
*di Lelio Cacciapaglia e Maurizio Tozzi*
- 98 **Welfare e dintorni**
- 142 **Un libro al mese**  
*di Luca Ciammarughi*
- 144 **Recensioni**  
*di Luca Ciammarughi*
- 146 **In vetrina**  
*in collaborazione con BeProf*
- 149 **Post Scriptum**  
*di Giovanni Francavilla*



### Francesco Maria Chelli

Presidente Istat. Classe 1959, una laurea con lode in Economia e Commercio, dal 2006 è Professore Ordinario di Statistica Economica presso il dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Facoltà di Economia "Giorgio Fuà", all'Università Politecnica delle Marche. È componente della Commissione del "Premio Matteotti" presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. In passato ha ricoperto il ruolo di Presidente della Società Italiana di Economia Demografia e Statistica (due mandati), ed è stato Preside della Facoltà di Economia "Giorgio Fuà" (due mandati) presso l'Università Politecnica delle Marche. Membro ordinario della Società Italiana di Statistica e della Società Italiana di Economia Demografia e Statistica, ha scritto diversi articoli per riviste scientifiche internazionali.

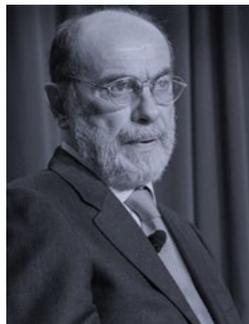
● VAI ALL'ARTICOLO



### Luigi Fabbris

Professore ordinario di Indagini campionarie e sondaggi demoscopici presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Padova, dove si è laureato nel 1973 e nel 1977 ha conseguito il titolo di Master of Science in Statistics presso la London School of Economics and Political Sciences. È stato direttore del Dipartimento di Scienze statistiche di Padova; presidente del consiglio di corso di un Diploma universitario in Statistica. Dal 2004 è membro del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario. È membro della Società Italiana di Statistica, della Royal Statistical Society, dell'International Association of Survey Statisticians, dell'International Association of Official Statisticians e dell'International Statistical Institute. È stato consulente e direttore di ricerche per importanti Istituti nazionali, Banche e Istituzioni.

● VAI ALL'ARTICOLO



### Paolo Feltrin

Sociologo, politologo, già docente di Scienza dell'amministrazione e metodologia della ricerca all'Università di Trieste. Ha insegnato presso le Università di Firenze e Catania, presso la Scuola superiore di pubblica amministrazione di Roma e il corso di dottorato in Scienza politica di Firenze. Autore di numerose pubblicazioni e saggi. Attualmente è coordinatore dell'Osservatorio libere professioni di Conprofessioni.

● VAI ALL'ARTICOLO



### Claudia Paltrinieri

Fondatrice di Foodinsider l'Osservatorio sulle mense scolastiche che ogni anno pubblica il report sulla classifica dei menù scolastici italiani. Ha pubblicato un libro dal titolo 'Mangiare a scuola, la rivoluzione della mensa sostenibile che cambierà il mondo', edito da FrancoAngeli. Attraverso Foodinsider ha lanciato una serie di iniziative che coinvolgono la ristorazione collettiva a livello nazionale. Tra i progetti più significativi in cui è coinvolta c'è *Sostenibilmense* in partnership con Anci Toscana e la Fondazione MPS, che accompagna i Comuni in un percorso di miglioramento partecipato della mensa scolastica.

● VAI ALL'ARTICOLO

***«C'è un problema di attrattività della professione del medico di medicina generale. Su questo vogliamo intervenire individuando la modalità per transitare dall'attuale corso di formazione regionale a una vera propria Scuola di specializzazione con il coinvolgimento diretto dei medici di medicina generale per trasferire la loro esperienza e competenza nella formazione dei giovani».***

—Orazio Schillaci,  
Ministro della salute





### Alessandro Rosina

Professore ordinario di Demografia e Statistica sociale nella Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano (dove è stato direttore del Dipartimento di Scienze statistiche ed attualmente Direttore del "Center for Applied Statistics in Business and Economics") è Coordinatore scientifico dell'[Osservatorio giovani dell'Istituto G. Toniolo](#) e dell'"Osservatorio sulla Condizione giovanile" istituito dalla Regione Lombardia (dal 2023). Partecipa come esperto a Commissioni Istat e Ministeriali. È stato membro del "COVIGE-Comitato per la valutazione dell'impatto generazionale delle politiche pubbliche"; ha svolto l'attività di Esperto per il Ministro per le pari opportunità e la famiglia e coordinatore del Gruppo di esperti su "Demografia e Covid-19" (2020-2022). È consigliere esperto del Cnel e membro della Commissione di esperti per la definizione dei collegi elettorali.

● [VAL ALL'ARTICOLO](#)



### Francesco Sciaudone

Managing partner di Grimaldi Alliance e coordinatore del Dipartimento di diritto europeo, antitrust e amministrativo dello Studio. Assiste con regolarità istituzioni finanziarie, amministrazioni pubbliche, società e gruppi multinazionali, in sede stragiudiziale e giudiziale. Patrocina dinanzi alle superiori giurisdizioni nazionali ed europee. Ha una vasta e specifica esperienza nei settori delle infrastrutture, trasporti, energia, finanza, dei contratti pubblici e dei settori regolamentati. Ha seguito e segue importanti operazioni straordinarie e di project financing, di liberalizzazione e privatizzazione. È membro di numerosi comitati e gruppi di lavoro costituiti da Istituzioni europee e nazionali.

● [VAL ALL'ARTICOLO](#)

## Il Libero Professionista

Mensile digitale di informazione e cultura

### DIRETTORE RESPONSABILE

Giovanni Francavilla

### REDAZIONE

Nadia Anzani, Mario Rossi

### HANNO COLLABORATO

Ferruccio Bongiorno, Lelio Cacciapaglia, Roberto Carminati, Francesco Maria Chelli, Luca Ciapparughi, Matteo Durante, Luigi Fabbris, Paolo Feltrin, Martina Gaudino, Martina Gherlenda, Theodoros Koutoubas, Giulio Magni, Claudia Paltrinieri, Carolina Parma, Claudio Plazzotta, Francesco M. Renne, Claudio Rorato Alessandro Rosina, Francesco Sciaudone, Maurizio Tozzi, Romina Villa, Andrea Zoppo

### SEGRETERIA DI REDAZIONE

Miriam Minopoli

### COMITATO EDITORIALE

Salvo Barrano, Gaetano Stella, Giampaolo Stopazzolo, Luca De Gregorio, Franco Valente

### REDAZIONE

Via Boccaccio, 11 – 20121 Milano

### CONTATTI

Tel. 02 36692133 Fax 02 25060955  
[redazione@illiberoprofessionista.it](mailto:redazione@illiberoprofessionista.it)  
[info@illiberoprofessionista.it](mailto:info@illiberoprofessionista.it)

### EDITORE

Lp Comunicazione Srl,  
 Via Boccaccio, 11 – 20121 Milano

Registrazione Tribunale di Milano

n. 118 del 24/02/2011

### PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE

**MMXX.STUDIO** ©

Francesca Fossati  
 Massimiliano Mauro

### DISCLAIMER

I contenuti e le informazioni contenute ne Il Libero Professionista sono sottoposti ad un accurato controllo da parte della redazione, nel rispetto dei principi di deontologia professionale vigenti in materia giornalistica. Tuttavia, il Libero Professionista declina ogni responsabilità, diretta e indiretta, nei confronti degli utenti in merito a eventuali danni che possano derivare da possibili errori o imprecisioni dei contenuti.

Il Libero professionista può contenere collegamenti ipertestuali (link) verso altri siti di proprietà di soggetti diversi da Il Libero Professionista e declina ogni responsabilità riguardo il contenuto di questi siti o l'uso delle informazioni raccolti dagli stessi.

Tutti i contenuti de Il Libero Professionista possono essere utilizzati, a condizione di citare sempre Il Libero Professionista come fonte ed inserire un link o collegamento ben visibile a <https://confprofessionista.eu/il-libero-professionista-reloaded/>.

© Il Libero Professionista • All rights reserved 2022



# Quando si parla di salute, **UniSalute risponde.**

UniSalute è la risposta concreta ed efficace  
a tutte le esigenze sanitarie assicurative.

**UniSalute**  
SPECIALISTI NELL'ASSICURAZIONE SALUTE

**Unipol**  
GRUPPO



*di Gaetano Stella*

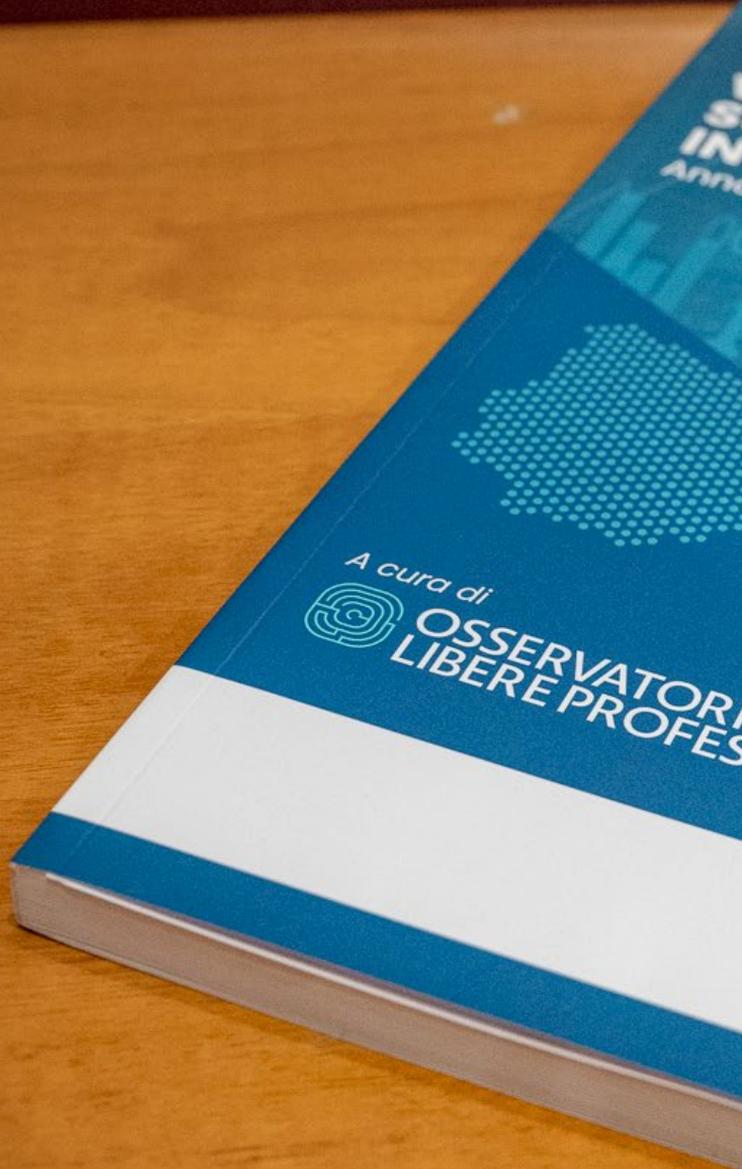
10  
NUMERO

Siamo giunti all'VIII edizione del Rapporto sulle libere professioni: una vera e propria miniera di informazioni analitiche sulle caratteristiche dei liberi professionisti, ma anche un ottimo punto di partenza per elaborare una strategia di crescita per un settore fragile, che tuttavia sta tentando di emergere grazie all'impulso che la triplice transizione, digitale, ecologica e demografica, sta imprimendo con forza alla nostra economia e alla nostra società. La freddezza dei numeri ci consegna un bicchiere mezzo vuoto: calo demografico, basso appeal delle libere professioni tra i giovani laureati e flessione del numero complessivo degli iscritti agli ordini professionali. Una tendenza aggravata dal profondo divario tra le regioni del Sud e quelle del Nord, che ci spinge lontano dagli standard europei di sviluppo e di occupazione.

Non possiamo però fermarci di fronte ai sintomi di un declino condizionato pesantemente da una congiuntura economica negativa; anzi, bisogna ripartire proprio da questi elementi di debolezza per ribaltare la prospettiva e affrontare le sfide che abbiamo di fronte. E nel Rapporto che presentiamo in queste pagine non mancano segnali incoraggianti, per esempio, sul fronte del mercato del lavoro. L'aumento dei datori di lavoro professionisti è un indice di fiducia sulle potenzialità occupazionali del nostro settore, ma anche uno stimolo ad accelerare i processi di aggregazione, anche tra discipline diverse, per favorire la crescita dimensionale degli studi professionali e sostenere la loro competitività sul mercato nazionale e internazionale. In questo processo virtuoso la transizione digitale gioca un ruolo centrale. E approfondire le conseguenze di questa rivoluzione tecnologica diventa per Confprofessioni un imperativo categorico, perché da come sapremo adattarci a queste trasformazioni dipende il futuro del mondo professionale.

I fatti, le analisi e gli approfondimenti dell'attualità politica ed economica in Italia e in Europa. Con un occhio rivolto al mondo della libera professione

# COVER STORY



VIII RAPPORTO  
SULLE LIBERE PROFESSIONI  
ITALIA  
2023

IO delle  
SSIONI



STORIA DI COPERTINA

# IL MONDO CHE VERRÀ



VICTORI E  
OB. PROVIDISSIM  
REL. AGRARIAE MV  
NBIOVE. TE  
ET EXIMIAM E  
VNIVERSVS. LEGA  
OBSECT  
FONENDVM. DECRE

Il divario tra il Nord e il Sud del Paese; il declino demografico; il basso appeal delle libere professioni tra i giovani laureati; il calo del numero di lavoratori autonomi e la forza dirompente delle tecnologie digitali nel lavoro con tutte le sue conseguenze. Queste le sfide da affrontare per tornare a crescere

di Paolo Feltrin 



**S**ono tre le dinamiche con cui aziende e società civile si trovano a fare i conti nel XXI secolo: il definitivo ingresso in una economia post-industriale, dominata dal settore terziario, che vede al centro le alte professionalità; le conseguenze del declino demografico e gli impatti delle tecnologie digitali sulle libere professioni.

Ed è proprio su queste tematiche che si focalizza l'*VIII Rapporto sulle Libere professioni in Italia* di **Confprofessioni**, con l'obiettivo di fare un bilancio di medio periodo prendendo come punti di riferimento i due spartiacque rappresentati dagli anni del Covid (2020-21) e dal quarto di secolo che, quasi, ci separa dall'inizio degli anni duemila.

Tre tendenze che si inseriscono in un quadro economico europeo complesso, che ha visto alcuni paesi crescere e altri restare al palo per poi mutare ancora direzione. Nello scorso anno, per esempio, il Pil pro capite in Italia è stato superiore a quello del 2019, diversamente da quanto avvenuto in Francia, Germania e Spagna, dove la ripresa non ha consentito di recuperare interamente i livelli pre-pandemici. Tuttavia la congiuntura più recente (II trimestre 2023), ha espresso un tasso di crescita nullo nell'Unione europea a 27 paesi. Solo Fran-



● IL RAPPORTO DI CONFPROFESSIONI  
TUTTI GLI APPROFONDIMENTI

# Il rapporto di Confprofessioni e l'impegno della politica

Il 30 novembre 2023 si è svolta a Roma, nella sala plenaria Marco Biagi del Cnel, la presentazione dell'**VIII Rapporto sulle libere professioni in Italia - anno 2023**, curato dall'Osservatorio libere professioni di Confprofessioni, coordinato dal professor **Paolo Feltrin**.

L'evento ha visto la partecipazione del ministro del Lavoro, **Marina Elvira Calderone**; del viceministro alla Giustizia, **Franco Paolo Sisto**; del viceministro delle Imprese e del Made in Italy, **Valentino**

cia e Spagna hanno messo a segno un'ulteriore crescita del Pil, mentre quello made in Italy ha registrato un calo dello 0,4%. Tuttavia, a livello Ue, la crescita si è poi arrestata negli ultimi trimestri, tanto che la congiuntura più recente (Il trimestre 2023) esprime un tasso di crescita pari a zero.

## LA CORSA DEL TERZIARIO

Al di là del sali e scendi dei Pil dei Paesi europei, va detto che il covid non ha messo in discussione le tendenze di fondo degli ultimi decenni, a cominciare dalla continua crescita del settore terziario in tutto il Vecchio continente, dove i servizi contribuiscono per il 73,1% al prodotto interno lordo complessivo Ue. In alcune nazioni il processo di terziarizzazione ha avuto ritmi di crescita particolarmente incalzanti come nel caso della Spagna, dove la quota di Pil derivante dai Servizi è passata dal 67,1% del 1995 al 76,1% del 2022; ma anche della Francia, dove il Pil del terziario ha ormai superato l'80% del totale.

La portata del processo di terziarizzazione della nostra economia appare ulteriormente apprezzabile se lo si osserva in riferimento alla composizione degli occupati per settore di attività. L'Italia, infatti, ha subito una trasformazione radicale: negli anni sessanta era un'economia basata principalmente sull'industria (40,4%) e sul

## COMPOSIZIONE DEL PIL PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ ECONOMICA E DIFFERENZA 2022-1995 IN FRANCIA, GERMANIA, ITALIA, SPAGNA E UE (27 PAESI)

	1995	2004	2013	2022	DIFFERENZA 2022-1995
<b>Francia</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1,9	1,9	1,6	1,5	-0,4
Industria e costruzioni	22,5	22,6	20,2	20,2	-4,5
Servizi	75,6	75,6	78,2	80,5	+4,9
<b>Germania</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-
Agricoltura, silvicoltura e pesca	0,9	1,1	0,8	0,7	-0,2
Industria e costruzioni	32,0	29,5	29,5	29,1	-2,9
Servizi	67,1	69,4	69,7	70,2	+3,1
<b>Italia</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2,3	2,2	2,3	1,9	-0,3
Industria e costruzioni	28,9	27,2	23,8	24,7	-4,2
Servizi	68,9	70,5	73,9	73,4	+4,5
<b>Spagna</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2,8	2,9	3,0	3,0	0,2
Industria e costruzioni	30,2	30,0	22,1	20,9	-9,2
Servizi	67,1	67,1	74,9	76,1	+9,1
<b>UE (27 paesi)</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2,1	2,0	1,8	1,6	-0,5
Industria e costruzioni	28,2	27,4	25,1	25,3	-2,9
Servizi	69,7	70,6	73,0	73,1	+3,4

Valori in %. Anni 1995, 2004, 2013 e 2022.

Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati OECD

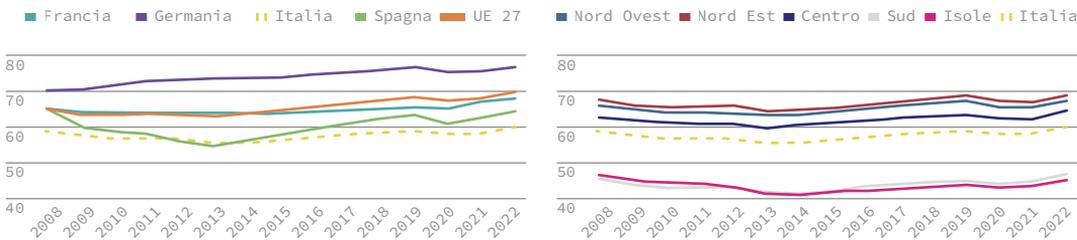
**Valentini**; di **Marco Croatti** della commissione Finanze del Senato; di **Andrea De Bertoldi** della commissione Finanze della Camera; di **Chiara Gribaudo** della commissione Lavoro della Camera; di **Maria Alessandra Gallone**, consigliera del ministro dell'Università, Anna Maria Bernini. All'evento sono intervenuti il presidente del Cnel, **Renato Brunetta**; il presidente di Confprofessioni, **Gaetano Stella**; il presidente f.f. dell'Istat, **Francesco M. Chelli** e **Alessandro Rosina**, docente dell'università Cattolica di Mi-

lano; **Pietro Francesco De Lotto**, presidente della Commissione consultiva per le trasformazioni industriali (CCMI); **Luigi Fabbris**, presidente dell'Associazione per la statistica applicata (ASA); **Domenico Mantoan**, direttore generale di Agenas (l'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali) e **Claudio Rorato**, responsabile scientifico dell'Osservatorio professionisti del Politecnico di Milano. Di seguito, riportiamo alcuni passaggi degli interventi più salienti dei politici intervenuti all'evento.

**IL DATO MEDIO ITALIANO RIFLETTE LA NOTA E PERSISTENTE FRATTURA NORD - SUD**

Andamento del tasso di occupazione in Francia, Germania, Italia, Spagna, UE (27 paesi) e nelle ripartizioni italiane.

Classe d'età 15-64 anni. Valori in %. Anni 2008-2022.



	FRANCIA	GERMANIA	ITALIA	SPAGNA	UE 27
2008	64,9	70,1	58,6	64,5	64,8
2009	64,1	70,3	57,4	60,0	63,6
2010	64,0	71,3	56,8	58,8	63,3
2011	63,9	72,7	56,8	58,0	63,4
2012	64,0	73,0	56,6	55,8	63,2
2013	64,0	73,5	55,5	54,8	63,1
2014	63,7	73,8	55,7	56,0	63,8
2015	63,8	74,0	56,3	57,8	64,6
2016	64,2	74,7	57,2	59,5	65,6
2017	64,7	75,2	58,0	61,1	66,7
2018	65,3	75,9	58,5	62,4	67,7
2019	65,6	76,7	59,0	63,3	68,4
2020	65,6	75,4	58,1	60,9	67,5
2021	67,2	75,6	58,2	62,7	68,3
2022	68,1	76,9	60,1	64,4	69,8

	NORD OVEST	NORD EST	CENTRO	SUD	ISOLE	ITALIA
2008	66,1	67,9	62,8	45,9	46,2	58,6
2009	65,0	66,2	61,9	44,2	45,4	57,4
2010	64,4	65,8	61,4	43,4	44,8	56,8
2011	64,3	66,2	61,0	43,5	44,7	56,8
2012	64,1	66,1	60,0	43,6	43,9	56,6
2013	63,7	64,7	60,2	42,2	41,6	55,5
2014	63,8	65,0	60,9	41,9	41,4	55,7
2015	64,5	65,3	61,4	42,5	42,5	56,3
2016	65,4	66,5	62,0	43,8	42,6	57,2
2017	66,2	67,4	62,8	44,4	43,1	58,0
2018	66,8	68,1	63,2	44,9	43,7	58,5
2019	67,3	68,9	63,7	45,1	44,2	59,0
2020	65,9	67,5	62,7	44,6	43,7	58,1
2021	65,9	67,2	62,5	45,2	44,2	58,2
2022	67,5	69,0	64,8	47,2	45,6	60,1

Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Eurostat

primario (29,0%), ora le percentuali si sono rovesciate e quasi il 70% degli occupati opera nel settore dei servizi.

Una crescita che nel nostro Paese va a discapito del comparto industriale, a eccezione del Nord Est, dove la riduzione del peso dell'industria, dal 1995 a oggi, è stato solo dello 0,5 %. Terziarizzazione significa innanzitutto centralità delle

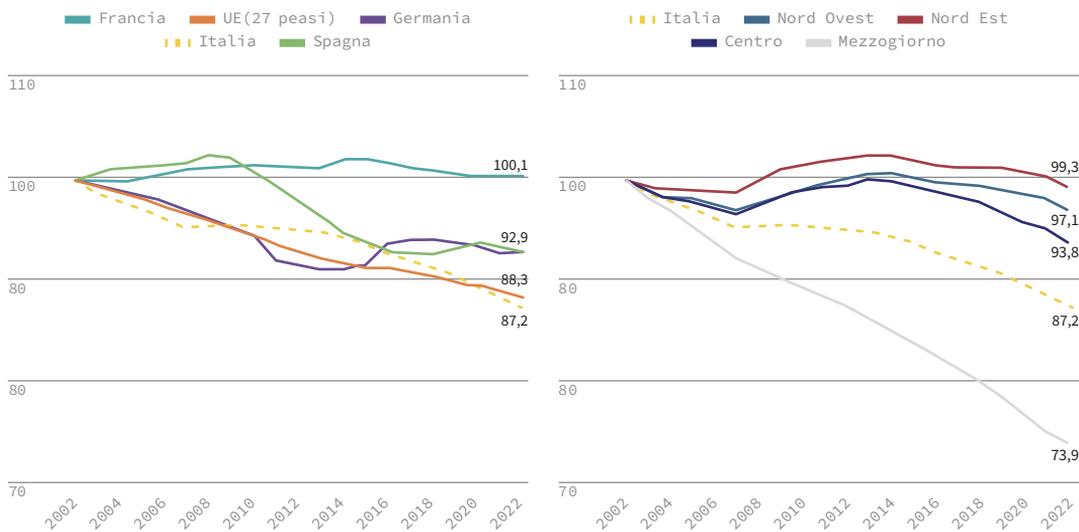
alte professionalità e centralità delle aree urbane. Anglicismi come 'gentrificazione' (la riqualificazione di aree urbane degradate in quartieri *cool* per i nuovi ceti medi), oppure la crescita inattesa dei prezzi delle case e degli affitti nelle città, altro non sono che due manifestazioni tangibili di un nuovo ciclo di riurbanizzazione nel quale siamo entrati come effetto proprio della terziarizzazione.

*«Il mondo delle professioni è una rete straordinaria, che contribuisce in modo determinante alla crescita economica. È lo specchio dell'Italia, lo specchio migliore. Di conseguenza subisce gli andamenti economici e sociali che investono il Paese. Penso, ad esempio, all'inverno demografico o all'impatto che ha avuto la crisi pandemica. Il nostro è un Paese sempre più atomizzato e le libere professioni possono essere un aggregatore dei processi di crescita e di cambiamento»*

## L'ITALIA È IL PAESE CHE REGISTRA LA MAGGIOR RIDUZIONE DI POPOLAZIONE IN GIOVANE ETÀ, CALO TRAINATO DALLA FORTE RIDUZIONE DEI GIOVANI NEL MEZZOGIORNO

Andamento della popolazione 0-29 anni in Francia, Germania, Spagna UE (27 paesi), in Italia e nelle sue ripartizioni.

Indice base 2002\_100. Anni 2002-2022



Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Eurostat (paesi europei e UE) e Istat (Italia e ripartizioni italiane)

Da qui la necessità di approfondire e di investire sul tema delle città, della loro accessibilità e della loro riorganizzazione in funzione di questo cambio di figure lavorative che le caratterizzano.

### DUE ITALIE

Il tema della città richiama con sé la questione meridionale. Infatti, se nel nostro paese la dinamica della terziarizzazione

è la stessa che nel resto d'Europa, essa è però meno accentuata a causa delle note disparità territoriali tra Nord e Sud del paese. A partire dai tassi di occupazione.

L'Italia è caratterizzata da un basso tasso di occupazione, basti dire che nel 2022 viaggiava intorno al 60,1%, quasi 10 punti sotto il tasso medio europeo e ben 17 punti percentuali sotto quello tedesco.



— Renato Brunetta  
presidente Cnel

Tutti gli altri grandi Paesi europei si collocano ben al di sopra del nostro per quanto riguarda i volumi occupazionali. Ma il dato medio rischia di portare in errori di analisi e in politiche del lavoro inefficaci. Insomma, il problema italiano è in grandissima misura la conseguenza della persistente frattura Nord-Sud.

E' su questo tema che andrebbe posta maggiore attenzione. Ci sono infatti ben 22 punti percentuali di differenza tra la fetta di occupati nella ripartizione Istat delle Isole (nel 2022 avevano un tasso di occupazione del 45,6%), e quella Nord Est (che vanta un'occupazione pari al 69,0%). Analogo discorso per le donne, con il Nord che si colloca nella media europea e un Sud ancora lontano dal suo raggiungimento, abbassando così il dato nazionale.

Il problema, dunque, non va affrontato in termini di politiche del lavoro generali ma attraverso specifiche politiche economiche per lo sviluppo meridionale. I liberi professionisti, proprio per le loro competenze, potrebbero essere una delle colonne portanti di questa nuova stagione di investimenti nel Sud non a caso **Confprofessioni** si sta impegnando molto per far entrare il tema del Meridione nell'agenda della discussione pubblica e delle conseguenti politiche economiche da adottare.

## GIOVANI MERCE RARA

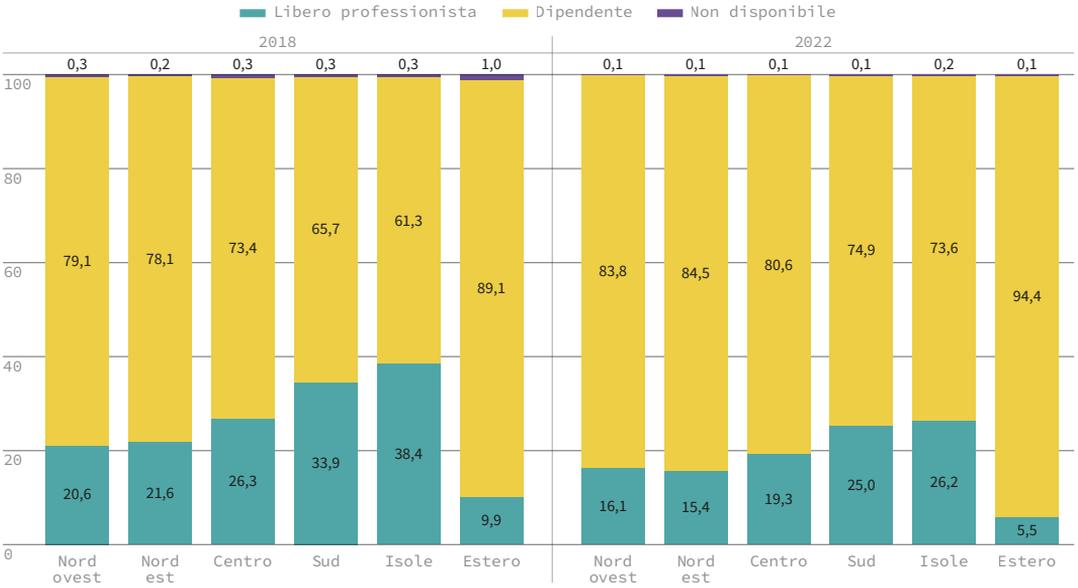
Un altro aspetto che condiziona lo sviluppo del nostro Paese è la progressiva contrazione dei tassi di crescita naturale della popolazione che ha, tra le conseguenze, una profonda trasformazione della struttura demografica: aumentano gli anziani, diminuisce la popolazione in



Paolo Feltrin,  
coordinatore  
dell'Osservatorio  
libere professioni  
di Confprofessioni

*«Per mantenere gli standard di eccellenza del mondo professionale, bisogna dare la dimensione del fatto che le professioni non sono un elemento statico, ma estremamente dinamico e si rapportano con le evoluzioni della società e del mondo del lavoro. Credo sia determinante fare una riflessione sulla riforma delle professioni del 2012 e sul fatto che siano necessari approfondimenti sui percorsi di formazione continua obbligatoria e sulle modalità di gestione del praticantato per migliorare il connubio tra scuola e professioni»*

**L'APPEAL DELLA LIBERA PROFESSIONE DIMINUISCE IN TUTTE LE AREE TERRITORIALI;  
PERCENTUALI BASSE DI LIBERI PROFESSIONISTI ALL'ESTERO E AL NORD**



Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati Almalaurea

giovane età. L'Italia è il paese che conta la maggior riduzione di popolazione giovanile. Di nuovo, è nel Mezzogiorno d'Italia che la struttura demografica è cambiata maggiormente negli ultimi vent'anni: nel 2022 il numero di residenti nella fascia d'età 0-29 anni si è ridotta di quasi 30 punti percentuali rispetto al 2002. In lieve riduzione risultano anche gli abitanti in età adulta (30-59), mentre la popola-

zione over 60 del meridione è aumentata sensibilmente (+35%). Un cambiamento che pesa non poco anche sul mercato del lavoro e ne limita il ricambio generazionale. Con l'aumento dei livelli d'istruzione l'ingresso nel mondo del lavoro dei pochi giovani italiani avviene, infatti, sempre più tardi. Inoltre, l'età in cui si dovrebbe concludere il percorso di studi è ben lontana dal valore medio in cui i giovani lo portano



— Marina Calderone  
ministro del Lavoro



a termine. Ad aggravare la situazione nazionale si aggiungono lo scarso successo dei percorsi brevi di istruzione terziaria, conclusi solo dall'11,8% dei giovani tra i 25 e i 34 anni, e la presenza del 26,0% dei ragazzi tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non lavorano, i cosiddetti Neet. Anche perché il nostro sistema scolastico non incentiva la partecipazione degli studenti al mercato del lavoro. L'Italia è, tra i grandi paesi europei, quello con la più bassa percentuale di studenti impegnati in qualche forma di occupazione: solo il 3%.

Di contro la Germania, grazie a percorsi che conciliano l'esperienza lavorativa e lo studio, arriva al 23,5% di giovani studenti lavoratori. Il tema dell'istruzione terziaria diventa dunque una priorità strategica alla quale dedicare il massimo di attenzione se si vuole evitare il rischio, tra qualche anno, di avere la stessa carenza di laureati che oggi registriamo nel comparto della sanità, in tutte le altre professioni.

Nonostante l'evidenza dei numeri, società, istituzioni e le stesse classi dirigenti, finora, hanno dedicato troppo poco tempo all'approfondimento delle tematiche che riguardano la formazione terziaria. Da qui la necessità di avanzare proposte organiche in materia di ampliamento degli ingressi nei percorsi forma-

tivi post-diploma, lunghezza dei cicli universitari, radicale diminuzione degli abbandoni scolastici, incentivazione del lavoro durante gli studi.

### 1 PROFESSIONISTA SU 2 OVER50

In questo quadro complesso i liberi professionisti hanno avuto una forte crescita nel contesto occupazionale europeo: +24,7% tra 2009 e 2019. Tale dinamica positiva è proseguita anche nel periodo più recente (+3,1% nell'ultimo anno e +3,5% tra 2019 e 2022). Il decennio 2009-2019 ha visto un'espansione delle libere professioni ovunque in Europa senza eccezioni, mentre negli anni più recenti le dinamiche si diversificano: in particolare, alcuni Paesi – Germania e Italia *in primis* – hanno sofferto maggiormente la crisi economica indotta dalla pandemia con perdite significative tra i lavoratori autonomi. Al contrario, altre nazioni – come i Paesi Bassi, quelli dell'Est Europa e della Penisola iberica – hanno mantenuto un trend di crescita.

Ma, anche in questo settore, si assiste a un netto calo della componente giovanile in tutta Europa dove, oggi, quasi un libero professionista su due ha più di 50 anni. Restringendo il campo all'Italia possiamo dire che i liberi professionisti sono calati di circa 53 mila unità nel pe-

*«La tendenza che stiamo registrando vede i giovani laureati privilegiare il lavoro dipendente rispetto alla libera professione. Penso ad esempio agli avvocati. Lo scorso anno abbiamo avuto 15mila istanze per l'accesso all'abilitazione forense, quest'anno solo 10 mila, segno che l'appel della professione forense è sceso di un terzo in un anno. Se non si interviene si rischia la fine del corpo intermedio delle professioni, indispensabile per la tutela dei cittadini di fronte allo Stato»*

riodo 2021/2022, confermando la dinamica negativa cominciata nel 2017, anno di massimo storico registrato nelle serie storiche Istat. Tuttavia nel 2022 gli studi professionali con dipendenti hanno registrato una variazione positiva del 6,1%, con il recupero di quasi 11 mila unità, un trend che compensa, almeno in parte, il calo di quelli senza dipendenti. Nel 2023, invece, si è avuta un' inversione della tendenza, anche se per il momento è difficile valutare se si tratta di un fenomeno destinato a durare o meno. A complicare la situazione ci sono poi le rilevazioni di **Almalaurea** in base alle quali, la crescita dei neolaureati va ad alimentare esclusivamente il bacino dell'occupazione dipendente: la propensione verso la libera professione appare in calo – con un'incidenza che passa dal 22 al 18% – con una conseguente diminuzione delle nuove leve di professionisti laureati che passano dai 20.795 del 2018 ai 18.644 del 2022, con una variazione negativa di oltre 10 punti percentuali.

Queste dinamiche negative sembrerebbero in contraddizione con l'orientamento alla terziarizzazione delle economie, ma non è così perché di mezzo c'è la forza dirompente delle tecnologie digitali e le sue conseguenze. Da una parte, in moltissimi ambiti professionali, l'informatica e la di-

gitalizzazione riducono i posti di lavoro, anche quelli delle alte professionalità; dall'altra, le stesse variabili spingono ad aumentare le dimensioni aziendali, anche quelle degli studi professionali. Approfondire le conseguenze di questa rivoluzione tecnologica appare la grande sfida che sta davanti a noi nel prossimo futuro. ■



Gaetano Stella,  
presidente di  
◀ Confprofessioni

● INTERVISTA A STELLA  
GUARDA L'INTERVISTA



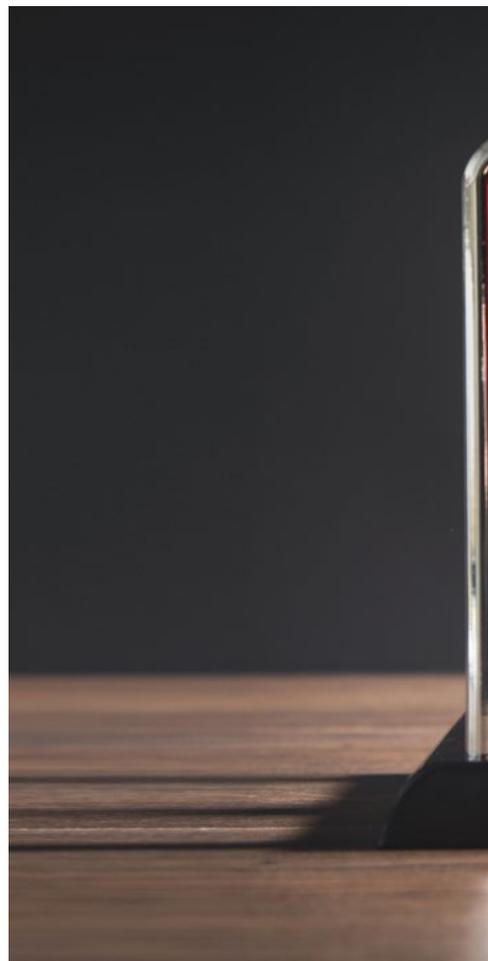
— Francesco Paolo Sisto  
viceministro della Giustizia

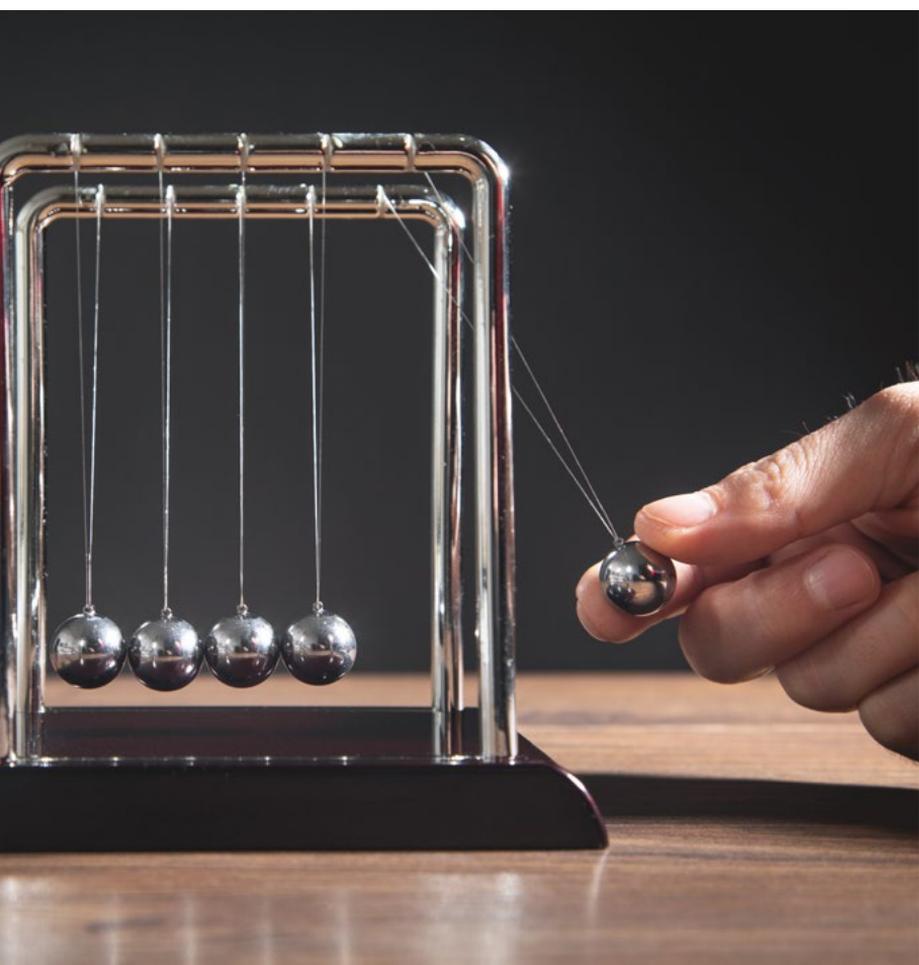


# IL DIVIDENDO DEMOGRAFICO

di *Alessandro Rosina* 

L'Italia si trova a fronteggiare una crescita della popolazione anziana e una progressiva riduzione dei giovani, aggravata dalla persistente bassa natalità. La transizione demografica incide sulla forza lavoro che rischia di indebolirsi in tutti i settori produttivi. Compreso quello delle libere professioni





**S**ta venendo a compimento nel XXI secolo un passaggio unico nella storia dell'umanità che porta ad un mutamento delle tradizionali fasi della vita e ad un'alterazione del tipico rapporto tra le generazioni, con implicazioni che mettono in discussione le basi che finora hanno consentito lo sviluppo economico e la sostenibilità sociale. Il motore di questa grande trasformazione è la "transizione demografica". La prima fase di questo processo è caratterizzata dalla riduzione dei rischi di morte in età infantile e giovanile. Via via che si abbassano i rischi anche nelle età successive, il livello di fecondità che garantisce il ricambio generazionale scende progressivamente verso il valore di due (bastano due figli per sostituire i genitori alla stessa età). Va così a restringersi la base della piramide demografica a fronte di una punta che si alza e allarga. Si entra così in una condizione del tutto nuova che impone la sfida di garantire sviluppo e benessere in un mondo in cui i giovani diventano una risorsa scarsa ("degiornamento") a fronte di una continua crescita della componente anziana ("invecchiamento").

#### IL DIVIDENDO DEMOGRAFICO

La fase in cui la fascia centrale in età lavorativa rimane ampia e prevalente su quella più giovane e quella più matura,



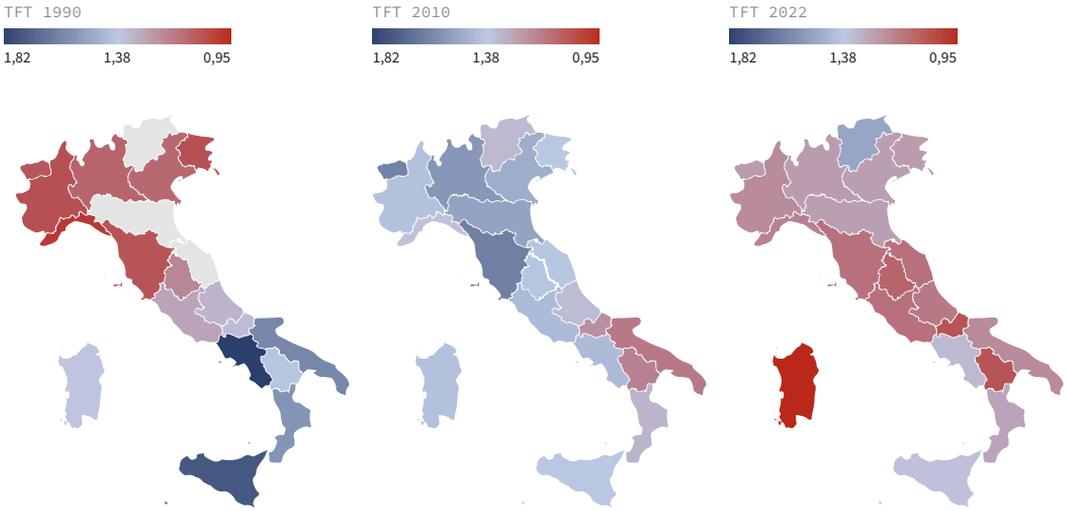
viene chiamata "Dividendo demografico". I paesi occidentali hanno oramai lasciato alle spalle tale dividendo perché le generazioni nate quando il numero medio di figli era superiore a due si stanno spostando verso l'età della pensione, mentre stanno entrando al centro della vita attiva quelle nate quando la fecondità è scesa sotto tale soglia. La sfida di vivere a lungo e bene può essere colta positivamente quanto

*«Essere un libero professionista è una scelta di campo. Vuol dire lavorare per mantenere la propria libertà. È uno stile di vita, una scelta di status. Dal Rapporto di Conprofessioni emerge come i professionisti siano una cartina di tornasole di ciò che sta succedendo nella nostra società e sono i primi a capire i cambiamenti in atto. E la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale e lo sviluppo delle nuove tecnologie sono un fenomeno già in atto»*

**DIMINUIZIONE GENERALIZZATA DEL TASSO DI FECONDITÀ, CHE COINVOLGE TUTTE LE REGIONI CON LA SOLA ECCEZIONE DEL TRENINO ALTO ADIGE**

Tasso di fecondità totale nelle regioni italiane. Anni 1990\*, 2010 e 2022.

\*Dato mancante per il 1990 per il Trentino Alto Adige, Emilia Romagna e Abruzzo.



Fonte: elaborazioni a cura dell'Osservatorio delle libere professioni su dati Eurostat per il 1990 e dati Istat per il 2010 e il 2022

più la popolazione in età attiva rimane solida: da tale componente dipende, infatti, la capacità di un Paese di generare benessere, ovvero di alimentare i processi di sviluppo economico e di rendere sostenibile il sistema sociale (finanziando e facendo funzionare il sistema di welfare). Si avvicinano a tale situazione le economie mature avanzate che nella fase finale della Transizione riescono a mantenere

la fecondità non troppo sotto i due figli per donna (in Europa i Paesi più virtuosi in questo gruppo sono concentrati nell'area nord-occidentale, dove si segnalano in particolare i casi di Francia e Svezia).

**NATALITÀ E MIGRAZIONE**

Una prima azione strategica difensiva rispetto al mutamento della struttura demografica passa attraverso solide e con-



— **Valentino Valentini**  
viceministro delle Imprese e del Made in Italy



**IL SISTEMA ITALIANO NON INCENTIVA LA PARTECIPAZIONE DEGLI STUDENTI AL MERCATO DEL LAVORO. IN ITALIA SOLO IL 3% DEGLI STUDENTI È OCCUPATO. DI CONTRO LA GERMANIA, GRAZIE A PERCORSI CHE CONCILIANO L'ESPERIENZA LAVORATIVA E LO STUDIO, ARRIVA AL 23,5% DI GIOVANI STUDENTI LAVORATORI**

	FRANCIA	GERMANIA	ITALIA	SPAGNA	UE (23 PAESI)
<b>Studenti</b>	<b>50,4</b>	<b>52,8</b>	<b>47,5</b>	<b>53,2</b>	<b>50,8</b>
Occupati	11,2	23,5	3,0	7,2	12,7
<b>Non studenti</b>	<b>49,6</b>	<b>47,2</b>	<b>52,5</b>	<b>46,8</b>	<b>49,2</b>
Occupati	36,2	38,4	29,6	30,3	37,8
Disoccupati	6,1	2,2	7,4	9,1	4,3
Inattivi	7,4	6,7	15,5	7,4	7,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati OECD

tinue politiche di sostegno alla natalità in combinazione con politiche migratorie. Agire in questa direzione consente di contenere la riduzione quantitativa della forza lavoro potenziale.

C'è poi un'azione in attacco che strategicamente possono mettere in atto i Paesi con processo di invecchiamento più avanzato. Si tratta del "secondo dividendo demogra-

fico" che corrisponde alla spinta alla crescita economica di una popolazione in cui si vive sempre più a lungo, in cui migliorano le condizioni di salute, in cui aumenta la quota di chi ha elevata formazione all'interno della forza lavoro (con coorti che entrano nelle varie fasi della vita con istruzione e capacità di uso delle nuove tecnologie via via più elevate). Assieme a tutto ciò le politiche di conciliazione tra

*«Il Governo ha dovuto riconoscere che l'indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa (Iscro), introdotta come misura sperimentale per il triennio 2020-2023, è un passo importante nella costruzione di un sistema di assistenza mutualistica tra professionisti e lavoratori autonomi. L'esecutivo ha fatto bene a prorogare l'Iscro e ad andare nella direzione indicata dalla Consulta sul lavoro autonomo e le professioni del Cnel»*

lavoro e famiglia consentono anche di aumentare il contributo allo sviluppo del capitale umano femminile senza ricadute negative sulla fecondità. Nei Paesi scandinavi, in particolare, il divario occupazionale è molto basso sia tra uomini e donne, sia tra donne con figli piccoli e senza figli. L'Italia risulta essere molto debole sia in difesa che in attacco. Di conseguenza si distingue per una combinazione di bas-

sa natalità, bassa occupazione giovanile, bassa partecipazione femminile al mondo del lavoro, oltre che bassa capacità di attrazione di flussi migratori di qualità.

Risulta, quindi, il Paese in Europa che in termini assoluti sta subendo la maggior riduzione della forza lavoro potenziale, con ricadute sempre più evidenti in tutti i settori, comprese le libere professioni.



— **Chiara Gribaudo**  
vicepresidente Pd, commissione  
Lavoro della Camera



**RIPARTIRE DALLA FORMAZIONE**

L'afflusso solido e continuo delle nuove generazioni non è più scontato, ma va favorito in modo sistemico e strategico. Non è solo questione di essere di meno e di carenza di competenze richieste, ma anche per un mutamento di fondo del rapporto con il mondo del lavoro. Servono quindi risposte generali, di sistema. In primo luogo un potenziamento di tutto il percorso formativo. Come mette bene in evidenza l'*VIII Rapporto sulle libere professioni* di **Confprofessioni** i bassi livelli di formazione terziaria rispetto alla media europea sono riconducibili soprattutto alla debolezza delle lauree triennali.

È utile rafforzare anche la formazione terziaria non accademica con la filiera dei percorsi di formazione professionale che portano agli Istituti Tecnici superiori. Servono maggiori competenze avanzate ma anche trasversali che consentano ai giovani di portare nelle aziende e negli studi professionali capacità e sensibilità nuove, fondamentali per le sfide della transizione verde e digitale.

Va di fondo migliorata l'interazione tra scuola e lavoro, aiutando i giovani a inserirsi in un percorso virtuoso in cui imparare e fare si stimolano a vicenda. Secondo i dati dell'Osservatorio giovani dell'Istituto

Toniolo i ventenni che nello stesso tempo studiano e lavoro risultano essere anche quelli più felici. In raccordo con tutto questo va sviluppato maggiormente l'orientamento e il sistema dei servizi per l'impiego. Va, inoltre, migliorata anche l'intraprendenza dei giovani, ovvero la possibilità di creare nuove opportunità trasformando le proprie idee in nuovi prodotti e servizi. Tra i freni maggiori in



Alessandro Rosina,  
Professore ordinario  
di Demografia e  
Statistica sociale  
della Facoltà  
di Economia  
dell'Università  
Cattolica di Milano

● INTERVISTA A ROSINA  
GUARDA L'INTERVISTA

*«Le professioni liberali rappresentano un pilastro fondamentale nel sistema economico imprenditoriale italiano. Il viceministro all'Economia Maurizio Leo ha inserito nella delega fiscale la neutralità fiscale delle aggregazioni professionali, che costituiscono un necessario sviluppo della libera professione e a prevedere la riduzione della tassazione per le Casse di previdenza che intendano investire nell'economia reale»*

questa direzione nel nostro paese c'è il basso investimento in ricerca e sviluppo e l'eccesso di burocrazia.

## LE POTENZIALITÀ DELLE PROFESSIONI

Ma non basta migliorare la qualità dell'offerta, serve anche una migliore qualità della domanda di lavoro e una maggior capacità dei vari ambiti lavorativi di essere attrattivi verso i giovani: è cruciale saper valorizzare il loro specifico capitale umano e mettersi in sintonia positiva con le nuove aspettative. Su questo le libere professioni hanno buone potenzialità e ampi margini di miglioramento. Alla diminuzione dell'accesso documentata nel Rapporto è necessario rispondere con attenzione specifica al miglioramento della possibilità per i giovani di raggiungere un'autonomia economica, alla riduzione dei tempi per iniziare ad esercitare, al contenimento del gap di genere (su cui pesano anche le esigenze di conciliazione famiglia e lavoro per chi svolge attività autonoma). Non sembra, infatti, diminuito il desiderio di protagonismo dei giovani nel mondo del lavoro. I dati di una recente indagine di Assolombarda mostrano come la maggioranza delle persone nella fascia di età 18-26 veda positivamente un futuro da imprenditore o libero professionista. La sfida è rendere quel futuro accessibile, stimolante e soddisfacente in tutto il paese, Sud compreso. ■

## IL RAPPORTO ISTAT

« *Equità e inclusione sociale, modernizzazione del sistema produttivo e valorizzazione delle giovani generazioni, alla prova del declino demografico.* »

Cambiamenti nel mercato del lavoro e investimenti in capitale umano

Prospettiva demografiche e popolazione in età studio e di lavoro



Struttura e dinamica del mercato del lavoro



Formazione e impiego del capitale umano



GENERE



GENERAZIONI



TERRIOTRI



Fonte: Istat



— **Andrea De Bertoldi**  
Commissione Finanze della Camera

# REVOLUTION

*di Francesco Maria Chelli*



Anche gli studi professionali stanno virando verso il mondo digitale. Lo confermano i numeri dell'ultimo censimento Istat. Uno studio su due ha investito in progetti Ict; il 47% è impegnato in attività innovative e quasi il 45% usa servizi cloud. Ma ci sono zavorre che frenano la loro crescita: il 24,6% lamenta il peso degli oneri amministrativi e burocratici, il 15,2% la mancanza di risorse finanziarie e il 12% la difficoltà a trovare personale

**N**ella nostra Repubblica, fondata sul Lavoro, le libere professioni rappresentano un pilastro della società e dell'economia. Nella continuità e nel rinnovamento, sono una presenza capillare, spesso con radici familiari antichissime, trasmesse di generazione in generazione e, al tempo stesso, capaci di conquistare a sé nuove energie. Sono un ponte fra il mondo della ricerca e dell'Accademia e quello del lavoro con i quali, le libere professioni, formano un luogo di creazione e condivisione di conoscenza e di innovazione, segnata dall'intraprendenza, dal rischio e dall'impegno personale. Un mondo che oggi si trova a vivere e a gestire le transizioni digitale, demografica ed ecologica, che dominano l'evoluzione della nostra società e costituiscono il principale riferimento dell'agenda politica.

Un momento storico più che mai complesso che spinge i liberi professionisti a cambiare pelle e a essere più flessibili e più tecnologici. Si potrebbe sintetizzare così il risultato dell'indagine qualitativa sulle imprese svolta dall'**Istat** nell'ambito del Censimento permanente. Un'analisi che segue nel tempo i profili imprenditoriali e i fenomeni emergenti, con un elevato livello di dettaglio (settoriale, dimensionale, territoriale), raccogliendo informazioni su tutti i principali ambiti strategici delle imprese: orientamenti, decisioni, scelte organizzative, gestione del personale, relazioni con fornitori e clienti, partecipazione alle filiere produttive, benessere aziendale, ecc.

In questo caso specifico sono stati presi in esame i risultati che riguardano in particolare i settori delle Attività professionali, scientifiche e tecniche, e cioè quelle legali e contabili, di consulenza aziendale, gli studi di architettura e ingegneria, altri servizi alle imprese e il settore sanitario. Lo studio ha coinvolto le unità dai tre addetti in su. Ciò implica l'esclusione degli studi



professionali più piccoli, che pure sono numerosi. Tuttavia, pur se poco rilevante in termini di unità produttive, il segmento che analizziamo impiega una quota consistente (circa il 40%) del totale degli addetti dei settori considerati, cosicché i profili strategici individuati dall'indagine censuaria possono in buona parte essere di riferimento per l'intero universo dei liberi professionisti.

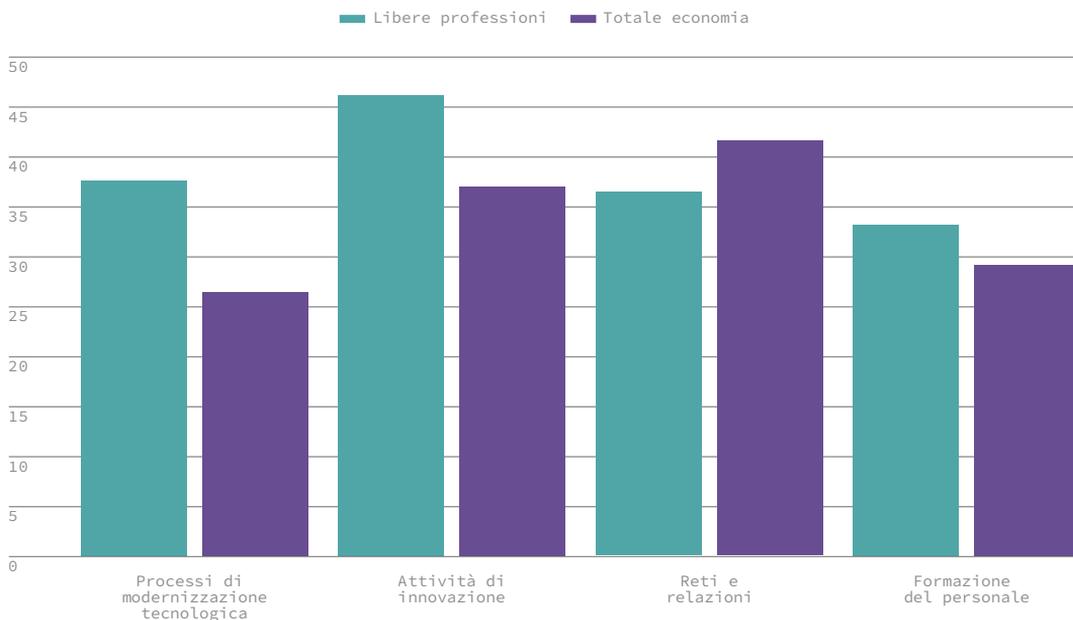
### **1 STUDIO SU 2 HA INVESTITO IN ICT**

Per contribuire a una conoscenza del settore orientata alla generazione di politiche di supporto adeguate alle sue necessità, possono essere particolarmente utili alcuni dati che descrivono le strategie – in merito a progetti di sviluppo, ICT, e par-

▲ La sede dell'Istat a Roma



## PRINCIPALI STRATEGIE DELLE IMPRESE



Fonte: Istat Censimento permanente delle imprese

tecipazione a reti – e altri dati, dai quali emergono gli ostacoli percepiti come più rilevanti. La nostra indagine ha sollecitato dalle imprese risposte circa i processi di sviluppo e di innovazione del business aziendale avviati nel triennio 2020-2022. A ogni impresa è stato chiesto di indicare se abbia dato corso a un processo di modernizzazione tecnologica, a una diversificazione dell'attività principale, alla

transizione verso una nuova area di attività, o a una trasformazione innovativa della propria attività.

Tra i settori di nostro interesse, quasi un'unità su quattro ha portato a termine una modernizzazione tecnologica della propria area di attività. Questo è avvenuto soprattutto nel settore sanitario (oltre il 45% dei soggetti).

*«Le libere professioni sono un settore che ha dimostrato una grande resilienza durante la pandemia e ha saputo mostrare una grande capacità ad adattarsi alle nuove esigenze del mercato. I dati del Rapporto di Conspprofessioni confermano come i liberi professionisti siano un motore importante per l'economia italiana, contribuendo con oltre 100 miliardi di euro al Pil. Protagonisti di un'economia sempre più digitale e innovativa, sempre più orientati alla sostenibilità e all'internazionalizzazione»*

## 1 AZIENDA SU 10 HA DIVERSIFICATO

Una impresa su 10 ha al suo attivo la diversificazione, attraverso la creazione di una nuova attività oltre quella prevalente. Dietro a questo valore complessivo c'è tuttavia una forte eterogeneità tra i diversi comparti: gli studi di consulenza aziendale, quelli di architettura e di ingegneria raggiungono quote intorno al 20%; all'estremo opposto, tra gli studi legali e contabili e i servizi veterinari, ha diversificato le proprie attività poco meno di un'impresa su 20. Per l'insieme delle imprese con almeno 3 addetti, la quota di quelle che hanno avviato processi di modernizzazione tecnologica è di poco superiore al 26%, a testimonianza della vitalità di questi settori.

## PROFESSIONISTI PIÙ INNOVATIVI

Questo trova una conferma anche nelle attività di innovazione e digitalizzazione nel biennio 2021-2022. Le imprese legate alle libere professioni mostrano una maggiore capacità innovativa rispetto alla media dell'intero sistema economico. Nell'ambito di cui ci stiamo occupando, infatti, quasi un'unità su due (oltre il 47%) dichiara di essere stata impegnata in attività di innovazione. Tale quota sale a circa il 55% per le attività degli studi di architettura e d'ingegneria e per le attività professionali scientifiche e tecniche.

Per il totale delle imprese, la percentuale è inferiore al 40%. Spiccano le strategie di digitalizzazione: infatti, fra le imprese "innovative", circa il 50% delle unità (quasi il 60% per ingegneri e architetti, gli studi legali e contabili e altre attività scientifiche e tecniche) dichiarano di aver acquisito o sviluppato software, database, e servizi per l'analisi dei dati, o hardware informatici, apparati di rete, e di telecomunicazioni. Nel comparto sanitario (fra questi gli studi medici e odontoiatrici e altri servizi di assistenza sanitaria, nonché i servizi veterinari) più del 50% delle unità dichiara di aver acquistato macchinari, attrezzature e impianti per innovarsi. Fra le funzioni di utilizzo di servizi di software per il management prevalgono (circa il 50% dei soggetti) la gestione della documentazione aziendale e delle relazioni con la clientela. Tra le unità del comparto sanitario si supera il 70%.

## IL 45% USA SERVIZI CLOUD

In molti ricorrono ai servizi cloud: oltre il 45% delle unità innovative dei settori considerati, laddove il totale delle attività produttive si attesta poco al di sotto del 30%. Si tratta in prevalenza di hosting di database e archiviazione di file, software gestionali in remoto (finanza, contabilità, relazioni con la clientela, ecc.), e servizi di comunicazione e collaborazione. Per adattarsi all'innovazione digitale sono ne-



— Marco Croatti  
Commissione Finanze Senato



cessari importanti investimenti in formazione: circa un terzo delle imprese (il 33,8%) segnala di aver svolto formazione sulle innovazioni introdotte o previste.

### STUDI APERTI

Emerge dal censimento anche la rilevanza di relazioni sinergiche con l'esterno: più di un terzo delle unità dichiara di intrattenere relazioni produttive stabili, di tipo contrattuale o informale, con altre aziende o istituzioni. Oltre agli accordi di commessa e di fornitura di servizi e appalti, piuttosto frequenti fra le imprese (più della metà dei casi), sono relativamente diffusi anche gli accordi di tipo formale (consorzi, contratto di rete, joint venture, ATI, ecc.) (18,7%). Tra le unità di direzione aziendale e gli studi di architettura e ingegneria si arriva al 27%. Un terzo delle unità ha stipulato accordi di tipo informale. Le motivazioni che spingono le imprese ad intrattenere relazioni sono diverse. Tra quelle che acquistano prodotti o servizi le motivazioni sono prevalentemente l'accesso a nuove competenze e tecnologie, poi lo sviluppo di nuovi prodotti o processi e la ricerca di una maggiore flessibilità organizzativa (in particolare per le società di consulenza). Alla base della scelta di avere rapporti di subfornitura e di stringere accordi formali o informali c'è, per una impresa su tre, la necessità di accedere a nuovi mercati e clienti.

### NON MANCANO LE DIFFICOLTÀ

Se questi sono i tratti salienti delle strategie descritti dai dati del Censimento, l'indagine rivela anche le difficoltà che le imprese incontrano, tanto nei loro percorsi di sviluppo, quanto nelle attività quotidiane. Ne accenno qualcuna. Tra i principali ostacoli alla capacità competitiva delle imprese vengono indicati gli oneri amministrativi e burocrati-



Francesco  
Maria Chelli,  
◀ Presidente Istat

● INTERVISTA A CHELLI  
GUARDA L'INTERVISTA

*«Formazione e libera professione sono strettamente connessi. Inserire all'interno dei percorsi universitari momenti di aggiornamento professionale e di orientamento potrebbe dare un grande impulso per attrarre i giovani nella libera professione. L'impegno è quello di aprire le porte il mondo dell'università e della ricerca alle libere professioni, affinché attraverso l'orientamento e la formazione ci sia una attrattività maggiore. Un'assunzione di responsabilità e di disponibilità del ministro Bernini»*

tici (24,6%), il contesto socio politico ambientale (17,4%), la mancanza di risorse finanziarie (15,2%), e la difficoltà a trovare personale (12%). Gli oneri amministrativi e burocratici rappresentano un fattore di freno avvertito con particolare intensità nel comparto sanitario (più del 40% delle unità), insieme, anche se in misura minore, al contesto socio economico poco favorevole (più del 20% delle unità).

### A CACCIA DI COMPETENZE

Un altro tema critico è quello delle risorse umane. La difficoltà di reperire collaboratori e la mancanza di personale qualificato è avvertita, specialmente in alcune attività. Fra le imprese che hanno preso in considerazione la possibilità di acquisire personale nel biennio 2021-2022, oltre a difficoltà di natura economica – quali l'elevato impatto di oneri fiscali e contributivi o l'incertezza sulla sostenibilità futura dei costi delle nuove risorse – emerge per oltre un'unità su 3 la difficoltà nel reperire personale con le competenze tecniche richieste, con punte che superano il 50% per gli studi di architettura e ingegneria. I dati diffusi dall'Istat sul mondo variegato e operoso delle professioni liberali rappresentano una base di grande valore per le politiche. La ricchezza delle



analisi dei contesti, l'investigazione, una a una, delle diverse discipline, l'ampiezza dei processi che vengono presi in considerazione, la finezza nel riconoscere le connessioni e molto altro ancora, consegnano ai decisori una rappresentazione fedele e aggiornata, come una mappa di precisione, che consentirà di orientare le scelte e guidare le azioni con intelligenza ed efficacia. ■



— **Maria Alessandra Gallone**  
consigliera del ministro dell'Università,  
Anna Maria Bernini



STORIA DI COPERTINA

# TUTTI I NODI AL PETTINE



Lo sbilanciamento demografico, il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, la carenza di tecnici. Sono i tre lacci strutturali che spingono il nostro Paese verso il declino. Le esperienze dei Paesi europei possono aiutare a invertire la rotta, ma gli shock sociali che si sono verificati dal 2008 aumentano l'incertezza sul futuro. Una strada in salita che sarà disseminata da crisi sociali

*di Luigi Fabbris* 



doci dal 2020 su 1,24. È facile prevedere che, con un livello di fecondità così basso, il numero di 393 mila nati registrato in Italia nel 2022, il più basso da sempre, diminuirà di anno in anno, data la tendenza alla riduzione del numero di potenziali madri. In Europa, l'andamento è pure al ribasso, ma è decisamente meno grave che in Italia. Nell'Unione europea, il valore di paragone è stabile da molti anni attorno a 1,53. In Francia più che altrove, ma anche in Germania e Regno Unito, il valore-indice è superiore alla media europea e, quindi, considerevolmente superiore al nostro. Tra i Paesi con cui di solito ci confrontiamo, solo la Spagna sta peggio di noi.

#### POLITICHE AD HOC

La storia della fecondità in Germania, Francia e Regno Unito indica che esistono delle politiche in grado di rinforzare la convinzione delle coppie a procreare.

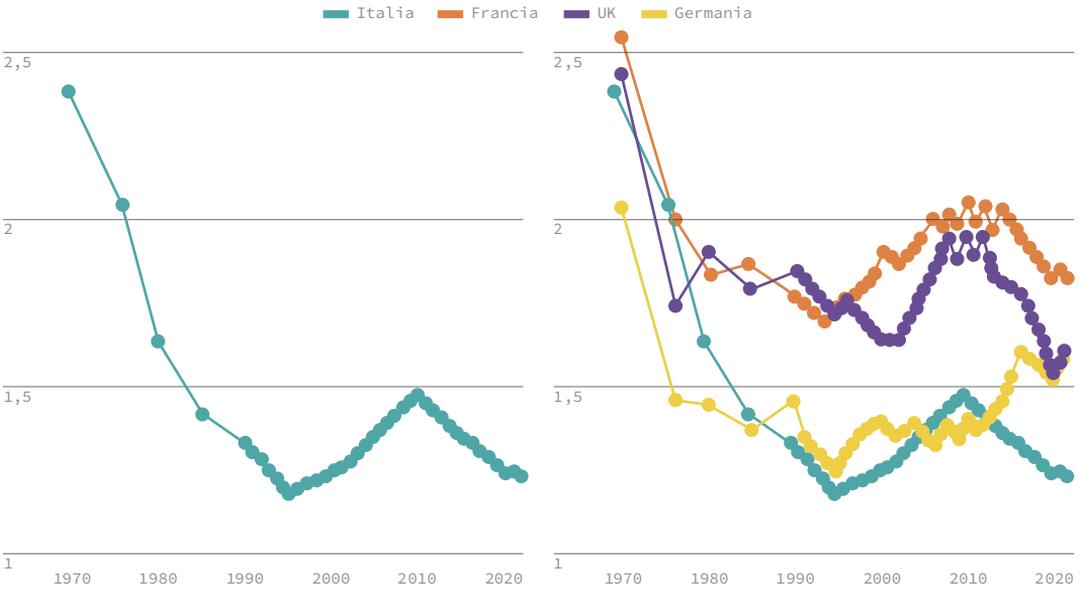
**L**'Italia rischia il declino a causa del persistere di alcuni nodi strutturali che riguardano sia la denatalità e il conseguente sbilancio demografico, sia certi processi involutivi del mondo produttivo e di quello della formazione. Uno dei problemi gravi e di difficile soluzione è la bassa natalità: grave sia perché dura da decenni e questo ha assottigliato il numero di donne in grado di procreare, sia perché, quand'anche s'invertisse la tendenza, saranno necessari altri decenni per ritrovare un ragionevole equilibrio nella struttura per età della popolazione.

La possibile ripresa della natalità passa attraverso l'aumento del numero di figli per donna. Oggi, in Italia, questo numero è molto basso, uno dei più bassi al mondo. La Figura 1 (sinistra) mostra che, da valori superiori a 2 fino al 1975 – valore che garantiva il rimpiazzo della coppia generatrice –, siamo precipitati a 1,19 nel 1995, risaliti fino a 1,46 nel 2010 e poi di nuovo scesi con regolarità, stabilizzan-



Luigi Fabbris,  
Docente presso  
la facoltà di  
Scienze statistiche  
dell'Università  
di Padova

**TASSO DI FECONDITÀ IN ITALIA (SINISTRA) E IN ALCUNI PAESI COMPARABILI (DESTRA) 1970-2022**



Le politiche efficaci sono state quelle che miravano a garantire, in modo particolare alla donna, la possibilità di lavorare pur avendo figli piccoli. Ciò implica la messa in opera di un complesso di norme, benefici economici ed investimenti strutturali volto a creare un ambiente favorevole alla maternità anche per le donne che lavorano. In più, in considerazione della tendenza a procrastinare la maternità spesso dopo i trent'anni, della non-irrelevanza dell'infertilità maschile e della propensione delle coppie lgbt ad avere figli, nei tre paesi menzionati sono stati messi a disposizione supporti clinici e psicologici specifici. In molti casi, hanno avuto un ruolo attivo anche le imprese, favorendo la maternità con il part-time e, con parziali contributi alle spese correlate alla natalità.

**IL MISMATCH LAVORATIVO**

Un secondo macro-fenomeno è rappresentato dallo scarto tra il numero di posti-lavoro attesi e la forza-lavoro disponi-

bile in Italia nei prossimi anni. Secondo ANPAL-Unioncamere (2022), nei prossimi 5 anni i nuovi assunti dovrebbero essere tra un minimo di 680 mila e un massimo di 760 mila nell'ipotesi che il Pnrr sviluppi le sue potenzialità occupazionali.

Solo una parte di questi posti è destinata alla promozione di lavoratori già inseriti nel lavoro. Quindi, considerato che sul mercato del lavoro si presenteranno i nati 20-30 anni fa (che erano circa 540 mila), Nomisma stima che ogni anno nei prossimi cinque anni resteranno scoperti 100 mila posti di lavoro.

La stima Nomisma è da considerarsi prudente per difetto, poiché sulla forza lavoro per il mercato italiano agisce il fenomeno della crescente emigrazione all'estero di molti giovani. Tra questi migranti, si segnala una quota non trascurabile di nostri laureati (8% nel 2022) che all'estero trovano lavori retribuiti meglio che in Italia e dove competono con successo con



i laureati locali di pari età. La migrazione si dirige, strano a dirsi, verso Paesi che hanno una proporzione di giovani laureati nettamente superiore a quella italiana, ossia verso la Germania (15% di chi va all'estero), la Francia (12%), la Svizzera (9%) e la Spagna (6%). Ciò dovrebbe far riflettere la nostra imprenditoria sui criteri di assunzione e compensazione dei nostri giovani più validi.

La sola indicazione positiva che se ne può trarre è che il nostro sistema formativo promuove competenze di ottimo livello al confronto con altri Paesi europei. La carenza quantitativa di forza lavoro è nota: il 51% delle imprese che nel 2022 hanno collaborato con la ricerca Excelsior afferma di aver avuto difficoltà a coprire le assunzioni programmate, sia per posizioni di basso che di medio ed alto livello. Quand'anche le stime Excelsior fossero meri indicatori di una generale insoddisfazione per l'attuale offerta di lavoro, si tratta pur sempre di insoddisfazione per metà delle assunzio-

ni programmate. Le migliaia di lavoratori mancanti dovranno per forza venire da fuori, con gli innegabili problemi sociali cui l'immigrazione dà luogo.

### LA CARENZA DEI TECNICI

Il terzo macro-fenomeno riguarda la qualità della forza lavoro necessaria nel medio futuro. La maggior parte dei nuovi assunti andrà a ricoprire posizioni elevate di tecnico, specialista, o dirigente, con una netta prevalenza di laureati formati nelle università o nei politecnici.

Già oggi il numero di tecnici e specialisti in uscita dalla scuola superiore e dall'università è insufficiente per le necessità del mondo produttivo. Inoltre, all'università si immatricola, nonostante le campagne informativo-promozionali, un numero insufficiente di studenti nelle cosiddette STEM, ossia nelle discipline dell'area vasta delle scienze (matematica, fisica, chimica, biologia) e nelle discipline tecniche (le ingegneria, l'informa-

## SCARSO APPEAL DLE LAUREE DI PRIMO LIVELLO E MANCATA DISPONIBILITÀ DI PERCORSI BREVI DI ISTRUZIONE TERZIARIA

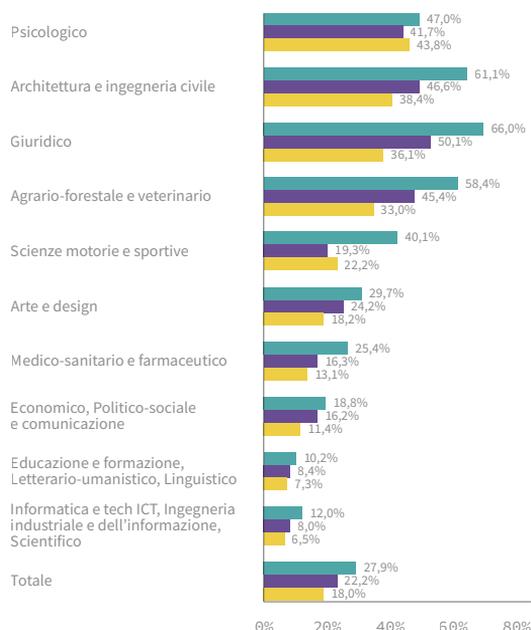
	ISTRUZIONE TERZIARIA CICLO BREVE	LAUREA PRIMO LIVELLO O EQUIVALENTE	LAUREA SECONDO LIVELLO O EQUIVALENTE	DOTTORATO DI RICERCA O EQUIVALENTE	TOTALE ISTRUZIONE TERZIARIA
<b>Irlanda</b>	7,6%	36,0%	18,2%	1,5%	63,3%
<b>Lituania</b>	0,0%	42,4%	15,4%	0,3%	58,2%
<b>Regno Unito</b>	6,4%	34,4%	15,4%	1,5%	57,7%
<b>Norvegia</b>	13,9%	25,6%	16,1%	0,8%	56,4%
<b>Svezia</b>	10,4%	25,3%	15,9%	0,7%	52,3%
<b>Belgio</b>	0,8%	26,9%	22,6%	1,1%	51,4%
<b>Svizzera</b>	0,0%	30,0%	19,1%	2,2%	51,3%
<b>Spagna</b>	15,8%	17,1%	17,3%	0,3%	50,5%
<b>Francia</b>	12,3%	13,9%	23,3%	0,8%	50,4%
<b>Danimarca</b>	4,4%	23,5%	20,2%	0,9%	49,0%
<b>Slovenia</b>	7,5%	22,9%	15,4%	1,4%	47,3%
<b>UE (23 paesi)</b>	<b>5,3%</b>	<b>22,7%</b>	<b>19,0%</b>	<b>0,7%</b>	<b>46,6%</b>
<b>Lettonia</b>	8,0%	24,7%	13,0%	0,2%	45,9%
<b>Grecia</b>	0,1%	33,9%	10,9%	0,3%	45,2%
<b>Portogallo</b>	0,6%	26,7%	16,7%	0,4%	44,4%
<b>Estonia</b>	0,0%	25,2%	18,3%	0,5%	43,9%
<b>Austria</b>	15,1%	13,3%	13,9%	0,7%	43,1%
<b>Isalnda</b>	3,4%	22,8%	14,6%	0,2%	40,9%
<b>Finlandia</b>	0,0%	25,4%	15,0%	0,3%	40,8%
<b>Polonia</b>	0,0%	13,0%	27,7%	0,3%	40,5%
<b>Slovacchia</b>	0,0%	7,8%	30,4%	0,8%	39,1%
<b>Germania</b>	0,4%	21,4%	14,4%	1,1%	37,3%
<b>Repubblica Ceca</b>	0,1%	13,3%	20,7%	0,5%	34,6%
<b>Ungheria</b>	1,2%	12,5%	17,9%	0,3%	31,9%
<b>Italia</b>	<b>0,2%</b>	<b>12,3%</b>	<b>16,3%</b>	<b>0,4%</b>	<b>29,2%</b>

Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati OECD

**SI CONFERMA IL CALO DI APPEAL DELLE LIBERE PROFESSIONI PER I GIOVANI LAUREATI;  
LA RIDUZIONE È PRESENTE IN TUTTI I GRUPPI DISCIPLINARI**

	<b>LAUREATI 2013</b> (condizione occupazionale al 2018)	<b>LAUREATI 2017</b> (condizione occupazionale al 2022)	<b>DIFFERENZA 2017 - 2009</b>
<b>Numerosità totale</b>	109.686	116.860	13.567
<b>Tasso di occupazione a 5 anni dalla laurea</b>	85,5%	88,7%	13,6%
<b>Incidenza dei liberi professionisti sugli occupati a 5 anni dalla laurea</b>	22,2%	18,9%	-9,9%
<b>Numero di liberi professionisti a 5 anni dalla laurea</b>	<b>20.795</b>	<b>18.644</b>	<b>-2.999</b>

% di laureati di II livello liberi professionisti a 5 anni dalla laurea sul totale degli occupati, divisione per gruppo disciplinare.



Fonte: elaborazioni Osservatorio delle libere professioni su dati AlmaLaurea

tica, la statistica). Per quanto riguarda i laureati in materie tecniche, è cronica la bassa percentuale di laureate. La necessità di un maggior numero di tecnici è un problema non solo nostro. Tuttavia, nelle università di vari Paesi europei sono attivi corsi di studio professionalizzanti di livello universitario (queste università sono “di scienze applicate”, o “professionali”) realizzati con il sistema “duale”, ossia svolti in parte dentro l’accademia e in parte in azienda, con docenti provenienti da ambedue gli universi.

Le Hochschule tedesche erogano titoli triennali svolti al 50% del tempo in classe e per la parte restante sul posto di lavoro. Lo stesso, con varianti, offrono, tra gli altri, Svizzera, Austria, Francia, Regno Unito, Grecia. Ma anche gli USA, la Corea del sud, e così via. In questi corsi si formano dei tecnici destinati a collaborare

con degli specialisti, di norma in possesso di lauree quinquennali. In Italia, esperienze universitarie analoghe sono fallite. Sono stati, infatti, sperimentati senza fortuna i diplomi universitari e le lauree triennali, che miravano ad essere professionalizzanti e che sono state, invece, strutturate per essere il primo gradino delle lauree magistrali.

Sono stati, al loro posto, istituiti gli ITS (istituti tecnici superiori) che, dopo un periodo di sperimentazione, dal 2024 partiranno con corsi di scuola superiore di quattro anni (invece degli attuali cinque) più due di specializzazione.

Non si tratta, quindi, di corsi professionali universitari, ma strettamente di scuola secondaria. Rispetto alle attese di formazione dei giovani (e, in modo particolare, delle ragazze), l’avvio degli ITS non sembra



sufficiente per risolvere il problema della carenza di tecnici. La storia dirà se si tratta di una proposta formativa valida, oppure una proposta di serie B in quanto mancante del carisma universitario e, pertanto, a rischio di essere snobbata dalle famiglie italiane. La sperimentazione di corsi universitari professionalizzanti potrebbe essere, dunque, il campo in cui si esercita una politica assertiva lungimirante.

### IL PESO DELL'INCERTEZZA

Un ultimo aspetto dell'offerta di lavoro riguarda la propensione dei neolaureati a dirigersi in massa verso le occupazioni dipendenti e solo in seconda istanza, e in quote decrescenti negli ultimi anni, verso il lavoro autonomo. Troppo esiguo è, infatti, il differenziale economico e molto più riposante e scevro da incognite è il primo tipo di lavoro rispetto al secondo. La contenuta ambizione di molti giovani, o il farla valere all'estero, fanno il paio con la rassegnazione che si percepisce anche nelle persone che più aspirano ad invertire la tendenza al declino sopra segnalata.

Pervade la pubblica opinione, e non solo quella italiana, una spessa incertezza sul futuro. La rapida successione di shock sociali ha indotto le famiglie ad atteggiamenti di forte conservatorismo e minimalismo nelle scelte di vita e, in modo particolare, in quelle che riguardano l'avvenire dei figli, gli investimenti di lungo periodo, l'ambiente.

C'è il timore che catastrofi sociali siano dietro l'angolo. I giovani sono particolarmente in crisi: si trovano, molto più che nel passato, di fronte al martellamento di eventi di una portata cui non erano preparati e per i quali non riescono ad intravedere soluzioni. Ai giovani, il futuro sembra più oscuro e paralizzante e ciò li deprime molto più di quanto accada alle generazioni che hanno già superato



i propri snodi esistenziali del lavoro e della famiglia. Invero, sono numerose le indagini che, in varie parti del mondo e in Italia in particolare, constatano l'aumento esponenziale di patologie ansigene tra i giovani e il loro rinchiudersi in sé stessi.

Esiste un'unica possibilità per uscirne in qualche modo, quella di abituare i giovani, le famiglie e le imprese, trovando per ciascuno i mezzi e gli intermediari opportuni, a pensare ad un futuro nel quale possono essere una parte attiva, dei possibili protagonisti.

Sarà pertanto fondamentale il ruolo di una politica non rinunciataria che convinca, coinvolgendo, le famiglie e le imprese a progettare assieme il futuro del Paese. Comunque sia, i tempi della politica estetica, che cura le minuzie e si disinteressa dei nodi strutturali, sono passati. ■



# TUTTE LE INFORMAZIONI PER LE TUE DECISIONI

da ANSA e Volocom una nuova linea di innovativi  
strumenti di rassegna stampa e media monitoring

Grazie alla garanzia e all'affidabilità ANSA e all'avanzata tecnologia Volocom, è oggi possibile disporre di una visione a **360° del panorama informativo**: un fondamentale supporto per il **controllo delle news** veicolate sui media e per l'assunzione di decisioni consapevoli. Una gamma di prodotti **completamente customizzabili** nei contenuti e nella modalità di fruizione: dalla possibilità di **accedere a tutti i quotidiani** a cui si è abbonati attraverso l'edicola digitale, alla **personalizzazione** della **rassegna stampa**, fino alla **progettazione** di portali informativi dedicati, **personalizzati** sulla base delle esigenze del **cliente e del settore di interesse**.

Per maggiori informazioni: [mediamonitoring@ansa.it](mailto:mediamonitoring@ansa.it)

Le storie, i personaggi  
e le notizie di primo piano  
commentate dalle più  
autorevoli firme del mondo  
della politica, dell'economia,  
dell'università e delle  
professioni

# PRIMO PIANO





# SCHILLACI: SALVE LE PENSIONI DEI MEDICI E SUL PNRR...

*di Giovanni Francavilla*

Non ci saranno tagli all'assegno di vecchiaia e si alleggerisce la stretta sulle pensioni anticipate. Le correzioni del Governo alla manovra di Bilancio e le nuove risorse per assumere personale nelle case di comunità. Il rilancio della medicina generale e le scuole di specializzazione. Parla il ministro della Salute, Orazio Schillaci

Orazio Schillaci  
▼ ministro della Salute



**M**edici e infermieri possono tirare un respiro di sollievo. L'adeguamento delle aliquote di rendimento delle gestioni previdenziali, introdotto nella prima bozza della legge di Bilancio, che avrebbe ridimensionato le pensioni dei medici tra i 6.500 e gli 11 mila euro l'anno, è stato depennato. Con un emendamento all'articolo 33 della manovra, il Governo ha fatto dietro front sulle pensioni dei medici (e dei dipendenti pubblici): nessun taglio sull'assegno di vecchiaia e pensioni anticipate meno penalizzanti visto che si prevede la riduzione di 1/36° del taglio per ogni mese in più di permanenza sul lavoro.

«Abbiamo concordato con il ministro Giorgetti un'assoluta salvaguardia per tutto il personale in possesso dei requisiti richiesti per andare normalmente in pensione di vecchiaia e anche per chi ha maturato i requisiti per la pensione di anzianità entro la data di entrata in

vigore della legge di bilancio 2024. Ma anche per coloro, medici e infermieri, che andranno in pensione di anzianità successivamente all'entrata in vigore della legge di Bilancio, e che quindi non hanno ancora maturato i requisiti per porre fine alla loro vita lavorativa, gli effetti della norma saranno scaglionati nel tempo e fortemente ridotti».

Sono state giornate frenetiche per il ministro della Salute, **Orazio Schillaci**, che in questa intervista esclusiva a *il Libero Professionista Reloaded*, non si sottrae di fronte alle criticità che investono la sanità e la medicina generale, a partire dalla legge di Bilancio alle case di comunità previste da Pnrr, passando per la cronica carenza di personale sanitario (basterà ricordare che nei prossimi tre anni circa 10 mila medici di medicina generale andranno in pensione), fino alle lacune del sistema universitario.

**D. La carenza di personale sanitario rappresenta il maggiore ostacolo al successo**

**degli interventi avviati con i fondi del Pnrr. Come si potrà “mettere a terra” lo sviluppo della medicina di prossimità, dell'assistenza domiciliare, delle case di comunità e della digitalizzazione del servizio sanitario nazionale se non ci sono abbastanza medici?**

Siamo consapevoli che il Pnrr è nato monco: si garantiscono risorse per le infrastrutture ma non per gli operatori che dovranno assicurarne il pieno funzionamento. Ora le risorse ci sono. Nella manovra finanziaria 2024 abbiamo previsto risorse per assumere personale nelle case di comunità, 250 milioni di euro dal 2025 e 350 milioni di euro dal 2026.

**D. In Italia i medici di medicina generale sono una presenza capillare sul territorio con circa 60 mila studi, dove lavorano circa 40 mila tra collaboratori e personale infermieristico, assunti dai medici stessi. Come immagina l'introduzione delle**

**«C'è un problema di attrattività della professione del medico di medicina generale e su questo vogliamo intervenire»**



**case della comunità senza perdere questo enorme patrimonio che contribuisce anche alla crescita del Pil del nostro Paese?**

I medici di medicina generale costituiscono la prima linea del Servizio sanitario nazionale e il loro contributo è sostanziale per poter rafforzare la medicina del territorio e dare risposte a una popolazione sempre più anziana e sempre più fragile.

I cittadini, oggi più di prima, chiedono un'assistenza primaria capillare e una presa in carico multidisciplinare. È evidente che occorrerà un approccio aperto ai cambiamenti in atto sul piano dell'innovazione tecnologica che, grazie alla telemedicina e all'intelligenza artificiale e al fascicolo



sanitario elettronico, consentirà in molte situazioni disagiate di assistere i pazienti a distanza e di arrivare a diagnosi accurate e precise.

#### **D. Come?**

Queste risposte possiamo darle nell'ambito delle Case della Comunità e lo dobbiamo fare guardando a un modello *hub&spoke* in cui le aggregazioni funzionali territoriali (Aft) possano trovare un loro inserimento.

Si tratta di un nuovo modello organizzativo che allo stesso tempo consentirà di valorizzare l'attività clinica del medico di medicina generale e una riduzione del carico burocratico che oggi pesa enormemente sul suo lavoro. È un cambio di passo necessario per la messa a terra del Pnrr.

**D. Per ridurre la pressione sul pronto soccorso viene proposto da anni di indirizzare i codici bianchi e parte dei codici verdi su strutture diverse dall'ospedale e queste potranno essere le case della comunità. Tuttavia i pronto soccorso lamentano di non riuscire a ricoverare i pazienti più gravi. Sarà sufficiente incrementare le dimissioni dai reparti verso gli ospedali di comunità o sarà necessario aumentare nuovamente i posti letto ospedalieri?**

Oltre la metà degli accessi in pronto soccorso sono codici bianchi e verdi, bisogni di salute non gravi che non dovrebbero cercare risposta nel pronto soccorso e esitano in dimissioni al domicilio, non avendo bisogno del ricovero. Per questo la presenza di strutture sul territorio può davvero contribuire ad alleggerire il carico di codici non gravi sul pronto soccorso.

Diverso è il caso di codici più gravi che richiedono il ricovero e spesso stazionano in pronto soccorso perché non sono disponibili i posti letto. Va detto che c'è un problema di organizzazione a livello aziendale dove spesso si trovano reparti con tassi di occupazione dei posti letto altissimi, tanto da essere ingolfati, e altri invece con tassi di occupazione molto bassi. È evidente che non basta aumentare i posti letto se quelli esistenti non sono utilizzati al meglio. Su questo si dovrebbe fare una riflessione.

**D. Uno dei problemi che affligge la medicina generale riguarda la formazione e le carenze del sistema universitario**

**e post-universitario. L'Italia è tra i pochi Paesi europei a non avere uno specifico percorso accademico per l'accesso alla professione di medico di medicina generale. Recentemente lei ha affermato la necessità che la medicina generale abbia una sua specializzazione. Come intende rivedere il percorso formativo e quali conseguenze potrebbe avere sulla medicina generale?**

C'è un problema di attrattività della professione del medico di medicina generale. Su questo vogliamo intervenire individuando la modalità per transitare dall'attuale corso di formazione regionale a una vera propria Scuola di specializzazione con il coinvolgimento diretto dei medici di

medicina generale, che potranno trasferire la propria esperienza e competenza ai giovani. Si tratta di una misura che può dare riconoscimento e restituire autorevolezza al lavoro dei medici di famiglia che da sempre rappresentano il punto di riferimento di milioni di cittadini. ■



# IL PATTO CHE SERVE E L'ACCORDO CHE NON C'È



*di Francesco M. Renne*

Commercialista, faculty member CUOA Business School

Fumata nera sulle nuove regole di bilancio e i parametri di sorveglianza dei conti pubblici. All'ultima riunione dell'Ecofin non è stata raggiunta un'intesa tra i ministri economici dell'Ue sulla riforma del Patto di stabilità. La Germania e i Paesi frugali spingono per soglie più rigide, mentre Francia e Italia puntano su soluzioni più morbide. Possibile un accordo entro fine anno, ma si attende la ratifica del Mes da parte dell'Italia



«**P**rogressi sostanziali, ma la missione non è compiuta». Con queste parole il commissario europeo all'Economia **Paolo Gentiloni** ha battezzato il confronto tra i ministri dell'economia e delle finanze della Ue al termine della riunione dell'Ecofin del 7 e 8 dicembre scorsi, chiamata a discutere sulla proposta della Commissione (e in parte modificata) dai Paesi membri per aggiornare il Patto di stabilità e crescita europeo per l'anno 2024 (il complesso di regole europee di sorveglianza dei conti pubblici sospeso con lo scoppio della pandemia fino al 31 dicembre 2023) al nuovo contesto economico. La riunione si è chiusa con un nulla di fatto, ma con una bozza di testo comune condiviso al 90/95%. Un Patto (che serve) all'Europa, ma un accordo (definitivo) che ancora non c'è. Con veti incrociati, interessi di parte, appuntamenti elettorali (europei e nazionali) che incombono nei prossimi mesi; insomma, una partita giocata su più piani che rende l'esito ancora incerto e apre anche, sul piano finanziario, ad ipotesi speculative avverse. A prima vista si scorge il "braccio di ferro" sulle percentuali di "correzione" delle traiettorie di debito pubblico, con la Germania (economicamente appannata, oggi come oggi) e i Paesi "frugali" che spingono verso regole più rigide, da un lato; e Paesi periferici (divisi però più di prima, al loro interno, stante le performance recuperate di Portogallo e Grecia) affiancati dalla Francia e dall'Italia, che puntano su una soluzione più "morbida" dall'altro lato. In controluce, però, la partita sulle regole di bilancio si sposta sulle deroghe sostanziali ai

"percorsi di rientro" (i "condizionamenti" alle politiche interne di spesa e di debito dei Paesi meno virtuosi, tra cui l'Italia) e sulle tempistiche di "entrata in vigore" del Patto stesso, con la possibile introduzione di un periodo transitorio più "elastico" fino a tutto il 2027. Non solo dopo le europee 2024 e dopo la formazione della nuova Commissione, ma anche dopo le prossime presidenziali francesi e le politiche italiane.

### I LIMITI DEL PATTO ORIGINARIO

Le regole previgenti erano state criticate per tre ordini di ragioni. In primis, un eccesso di rigidità, poi nel tempo già allentato applicando delle eccezioni nei casi di situazioni congiunturali specifiche nell'economia di un singolo Paese membro o di gravi recessioni dell'intera eu-

*A sinistra Paolo Gentiloni, commissario europeo all'economia e Giancarlo Giorgetti, ministro dell'Economia e delle Finanze del governo Meloni*

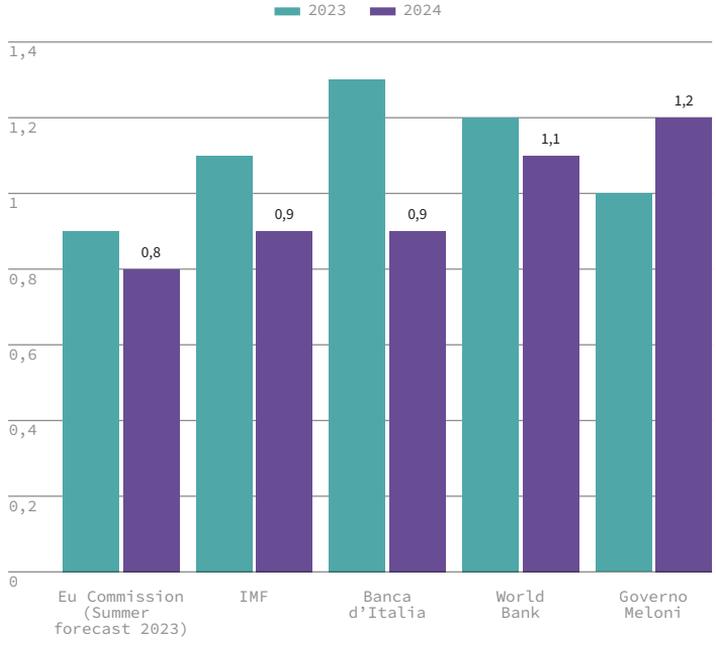


rozona, come avvenuto all'insorgere della crisi pandemica; quindi una scarsa trasparenza (dei calcoli e delle misurazioni delle misure correttive da adottare), e infine per la loro sostanziale pro-ciclicità degli interventi di correzione. Il "vero" problema delle vecchie regole era però costituito soprattutto dalla seconda e dalla terza, cioè dalla difficoltà di monitoraggio/trasparenza/divulgazione dei criteri di calcolo delle "traiettorie" di correzione imposte e dalla loro potenziale "prociclicità" nei momenti di difficoltà economica di un Paese in difficoltà. Il Patto originario (i famigerati parametri di Maastricht e le regole di correzione dei debiti e dei deficit eccessivi) stabiliva due tipi di interventi in sede europea: un "braccio preventivo" e un "braccio correttivo". Le vecchie regole (3% di deficit e 60% di debito sul Pil) prevedevano cioè che il deficit strutturale, al netto di eventuali componenti cicliche, dovesse attestarsi al di sotto di un target obiettivo di medio termine e, al contempo, la crescita della spesa strutturale non dovesse superare la crescita del Pil potenziale. In caso contrario, a livello "correttivo", sarebbe scattata la tagliola della riduzione tout court del rapporto debito/pil per 1/20 all'anno. Se uno dei due parametri non fosse stato rispettato e nemmeno la traiettoria "preventiva" (né quella di "riduzione") fosse stata realizzata, allora si sarebbe aperta una procedura per eccesso di deficit che avrebbe dato luogo a multe e/o sanzioni.

#### NUOVE REGOLE GIÀ SUPERATE

La proposta di nuove regole di bilancio della Commissione, ormai in parte superata, modificava

#### LE STIME DI CRESCITA DEL PIL SECONDO LA COMMISSIONE EUROPEA, FONDO MONETARIO INTERNAZIONALE, BANCA D'ITALIA, BANCA MONDIALE E GOVERNO MELONI

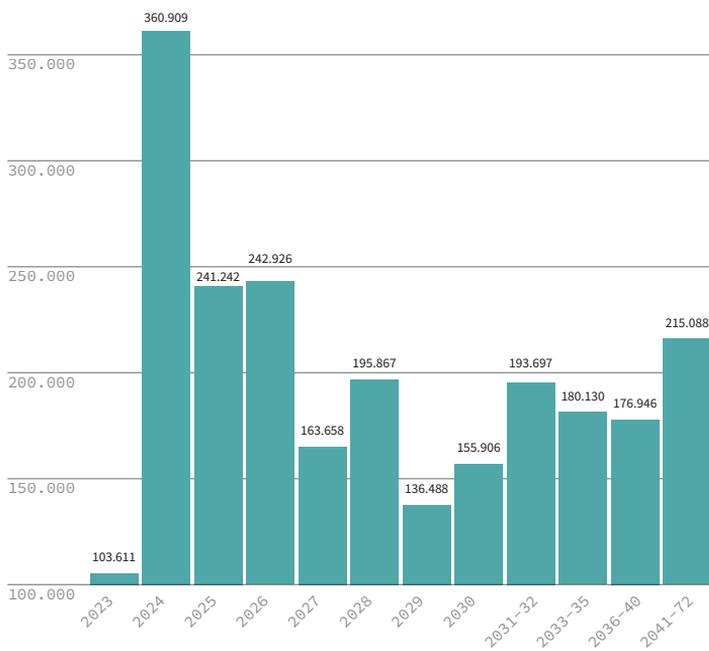


◀ Bruno Le Maire, ministro francese dell'Economia e delle Finanze



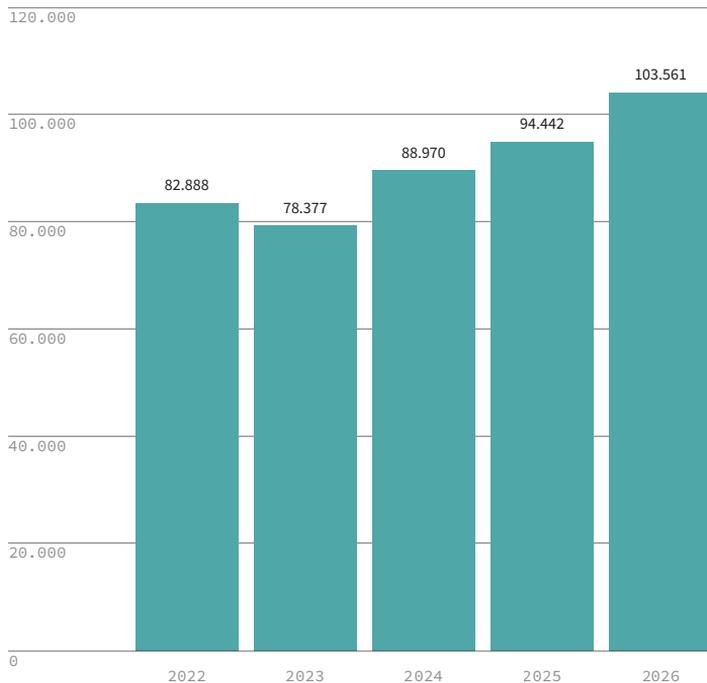
essenzialmente solo la procedura di “correzione”, classificando (in termini di Debito sul Pil) i Paesi membri in tre gruppi di “rischiosità” (bassa, media e alta) e, per i più rischiosi, introducendo una maggiore flessibilità attraverso un piano di aggiustamento pluriennale “individuale”, ciascuno in funzione delle proprie caratteristiche socio-economiche, basato sulla traiettoria della sola spesa primaria netta (senza interessi e, in ipotesi, corretta per il ciclo economico contingente), con una durata di quattro anni (estendibile a sette) che porti ad un obiettivo di plausibile e continuativa riduzione graduale del rapporto Debito/Pil, anche attraverso un meccanismo di negoziazione con la Commissione e di controproposte eventuali da parte del sin-

### SCADENZE TITOLI DI STATO SINO AL 2072 (€MLN)



Fonte: Elaborazione su dati Banca d'Italia

### EVOLUZIONE DELLA SPESA PER INTERESSI STIMATA DAL GOVERNO (€MLN)



Fonte: Elaborazione su dati MEF-NaDef

golo Paese, con decisione ultima in sede di Consiglio europeo. Tale maggiore flessibilità (e negoziabilità) per ciascun Paese è stata oggetto di critiche crescenti non solo da parte dei Paesi frugali, ma anche da economisti italiani, in virtù dell'assioma “un unico Patto, uniche regole per tutti”. Certo, regole più facilmente controllabili, ma anche più rigide nelle fasi recessive, che hanno causato un rallentamento dell'accordo finale, che ora potrebbe slittare entro la fine del 2024, intrecciandosi con il calendario elettorale europeo.

### CHE COSA PREVEDE LA BOZZA

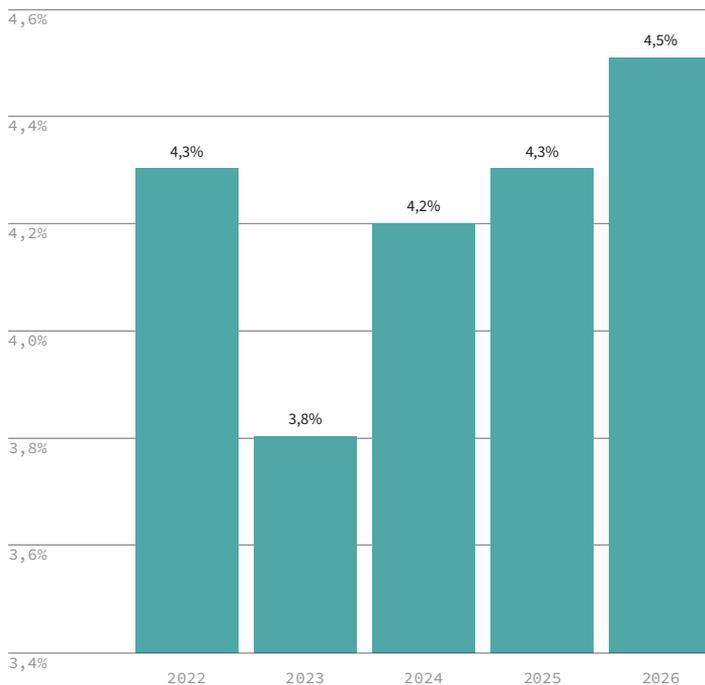
Sotto il profilo strettamente tecnico, la “bozza dei quattro” Paesi più grandi dell'Unione (Germania, Francia, Italia e Spagna) avanzata nell'ultima riunione dell'Ecofin prevederebbe (il condizionale è

ancora d'obbligo) l'introduzione delle nuove regole "a regime" solo dopo il 2027, individuando per il periodo 2025-2027 una fase transitoria che di fatto escluda dal calcolo della "spesa" computabile nei parametri quella destinata a sicurezza e difesa; transizione digitale; transizione ambientale e riconversioni strutturali per la prevenzione dei fattori climatici, nonché l'eccedenza di spesa per interessi (a date condizioni di tassi medi). In termini dimensionali, la "bozza dei quattro" consentirebbe all'Italia un valore correttivo annuo "netto" di circa 5/6 miliardi di euro, molto meno dei 12/15 che invece sarebbero stati necessari per il rispetto della traiettoria di rientro del debito. Anche se in molti ormai ostentano confidenza nella chiusura definitiva entro la fine dell'anno, la partita è però ancora aperta, poiché richiederebbe la ratifica del MES (il meccanismo europeo di stabilità) da parte dell'Italia. Insomma, le prossime settimane, già "calde" per la manovra di bilancio, daranno le risposte al "come saranno" le nuove regole, di cui l'Ue (e l'Italia in particolare) ha bisogno per affrancarsi da una eventuale speculazione finanziaria. «Le regole fiscali e di bilancio non sono il fine ma il mezzo. Il fine è la sostenibilità finanziaria. Il mezzo è un sistema di regole fiscali coerenti», ha affermato il ministro dell'Economia, Giancarlo Giorgetti, in audizione davanti alle commissioni Bilancio di Camera e Senato sulla revisione del patto di stabilità europeo. Un richiamo alla coerenza rivolto all'Ue, ma anche le scelte di politica economica del Governo devono essere altrettanto coerenti. ■



◀ *Olaf Scholz, cancelliere tedesco*

#### EVOLUZIONE DELLA SPESA PER INTERESSI RISPETTO AL PIL (€MLN)



Fonte: Elaborazione su dati MEF-NaDef

# IL CONTO SALATO DI BRUXELLES

di Francesco Sciaudone 



Superano il miliardo di euro le sanzioni pecuniarie versate dall'Italia all'Ue per la violazione di 6 delle 74 infrazioni pendenti sul nostro Paese. Per prevenire l'apertura di nuove procedure si è mosso il ministro Raffele Fitto con una legge ad hoc.

Una strada da perseguire con determinazione così come sarà necessario trovare soluzioni per i casi più complessi, come l'annosa procedura sulle concessioni balneari. Obiettivo: preservare le casse dello Stato

**O**ltre un miliardo di euro. A tanto ammontano le sanzioni pecuniarie versate dall'Italia all'Ue per la violazione di 6 delle 74 procedure di infrazione pendenti al 16 novembre 2023. Come noto, la procedura d'infrazione (artt. 258-260 TFUE) è lo strumento che consente alla Commissione europea di contestare formalmente a uno Stato membro la violazione di un obbligo derivante dai Trattati europei. Un iter preceduto da un'interlocuzio-



ne informale tra Stato membro e Commissione (sistema 'EU Pilot'), e si articola in una *fase preliminare* e in una *contenziosa*.

La prima prevede: (i) l'invio da parte della Commissione allo Stato membro di una 'lettera di messa in mora' recante la contestazione della violazione del diritto dell'Unione e l'invito a presentare osservazioni; (ii) l'eventuale invio di lettere di messa in mora complementari, laddove la Com-

missione ritenga di modificare la portata della contestazione; (iii) ove la Commissione non si ritenga soddisfatta dei chiarimenti ricevuti, l'invio di un parere motivato recante gli addebiti e la diffida a conformarsi entro un dato termine. La mancata conformazione al parere legittima la Commissione ad adire la Corte di giustizia.

La *fase contenziosa*, invece, punta a ottenere dalla Corte di giustizia una sentenza di accertamento



dell'inadempimento dello Stato membro al diritto dell'Unione. Se la Corte accerta la violazione, lo Stato è tenuto a eseguire la sentenza. Se ciò non dovesse avvenire, la Commissione può avviare una seconda procedura e, in caso di persistente violazione dello Stato membro, può adire nuovamente la Corte per l'irrogazione di sanzioni pecuniarie (somma forfettaria e/o penalità di mora) a carico dello Stato, da corrispondersi fino all'archiviazione della procedura.

### 15 PROCEDURE AMBIENTALI

Dai resoconti della Commissione risulta che al 16 novembre 2023, le procedure a carico dello Stato italiano erano, come anticipato, 74. La maggior parte (61) concerne la violazione del diritto dell'Unione; la restante parte (13) il mancato recepimento di Direttive europee. Rispetto al totale delle procedure in corso, 52 sono in *fase preliminare*. Di queste, 34 sono allo stadio della messa in mora, in 18 casi la Commissione ha inviato il parere motivato. Le ulteriori 22 procedure sono in *fase contenziosa*. Di queste, 3 sono al primo ricorso in Corte di giustizia; 6 si sono concluse con la prima sentenza di accertamento; 5 sono alla seconda messa in mora; 2 sono al secondo ricorso alla Corte; 6 si sono concluse con la seconda sentenza di irrogazione di sanzioni pecuniarie.

La maggior parte delle procedure in corso (15) riguarda il settore ambientale. Seguono quelle relative agli affari economici e finanziari (8), ai trasporti (8), al lavoro e politiche sociali (7), alla concorrenza e aiuti di Stato (5) e alla giustizia (5), agli affari interni (5) e all'energia

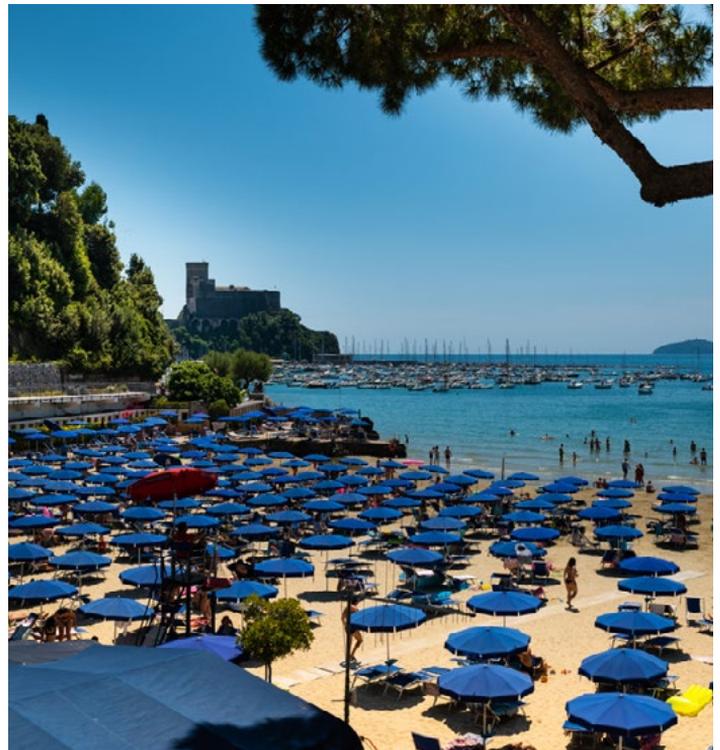
(5), all'agricoltura (3) e alla fiscalità e dogane (3); agli affari esteri (2), appalti (2), libera prestazione dei servizi e stabilimento (2) e salute (2); alla tutela dei consumatori (1) e libera circolazione delle merci (1).

Tra il 2018 e il 2022, il quadro delle infrazioni pendenti è mutato. A giugno 2018 si è registrato il numero più basso di procedure in corso (59); il picco più elevato risale a gennaio 2022 (110). Da allora, si registra un trend tendenzialmente costante di decremento dei casi pendenti. A dicembre 2023 la media annuale di procedure pendenti nel 2023 è pari a 80,7. La media di procedure aperte più elevata si è registrata nel 2022 (94,6); la più bassa nel 2018 (63,6). Quanto alla tipologia di violazione, dal 2018 ad oggi la maggior parte delle procedure pendenti ha riguardato

i settori ambientale e dei trasporti. Recentemente, la Corte di giustizia ha accertato la violazione, da parte dello Stato, della disciplina prevista dalla Direttiva 1998/83 sulla qualità dell'acqua destinata al consumo umano (C-197/22).

### CI BATTE IL BELGIO

Sotto il profilo comparatistico, a fine 2022 lo Stato italiano risultava tra i Paesi maggiormente gravati da procedure in corso (82). Rispetto al totale degli Stati Membri, il Belgio rappresentava il Paese con il maggior numero di procedure aperte (114); il Regno Unito, già uscito dall'UE, quello con il numero minore (27). Sempre a fine 2022 l'Italia e la Grecia risultavano i Paesi con il più elevato numero di procedure in corso (20) per le quali la Commissione riteneva che lo Stato non avesse ottemperato





*Ursula von der Leyen, presidente  
della Commissione europea* ▶



69/2023 (cd. salva-infrazioni), convertito con modificazioni in Legge 103/2023. L'iniziativa risponde alla necessità di prevenire l'apertura di nuove procedure e ridurre il numero complessivo delle procedure in corso, agevolando la definizione di quelle pendenti mediante adeguamento dell'ordinamento nazionale al diritto dell'Unione e alle sentenze della Corte di giustizia. A tal fine, la legge è intervenuta in relazione a numerose procedure d'infrazione, inclusa la procedura 2006/2456 per mancato recepimento della Direttiva 59/2013 sulla protezione contro i pericoli da esposizione alle radiazioni ionizzanti, rientrante tra le 5 procedure in stato avanzato.

Nell'ambito delle iniziative promosse dal ministro Fitto si collocano anche le interlocuzioni istituzionali volte a ottenere la chiusura della procedura 2012/2202 per mancato recupero di aiuti di Stato erogati a beneficio di imprese del territorio di Venezia e Chioggia. Rispetto a tale procedura, per la quale alla fine del 2021 l'Italia aveva pagato sanzioni per euro 114 milioni, a luglio 2023 il Ministro ha dichiarato che lo Stato non dovrà più pagare i 24 milioni di euro annui versati a titolo di mora. Iniziative dirette al perseguimento del dichiarato scopo deflattivo, che vanno viste in modo favorevole. Così come il dato oggettivo relativo al numero di infrazioni a carico dello Stato italiano, oggi inferiore rispetto alla data di insediamento del nuovo esecutivo. Al contempo, occorre proseguire con determinazione e trovare soluzioni per i casi più complessi: tra questi, l'annosa procedura sulle concessioni balneari. ■



be**prof**  
BE SMART

# Scopri il mondo di vantaggi su misura per i liberi professionisti.

SALUTE E WELFARE | CREDITO | FINANZA E ASSICURAZIONI  
SERVIZI PER LA GESTIONE DELLO STUDIO | VIAGGI  
CULTURA E TEMPO LIBERO | NEWS GRATUITE

TUTTO IN UN'APP GRATUITA  
PER VIVERE SERENAMENTE LA PROFESSIONE



BeProf.it



 **CONE**  
**PROFESSIONI**  
confederazione italiana liberi professionisti

VIOLENZA DI GENERE

# VOGLIO ESSERE L'ULTIMA

*di Matteo Durante*

La responsabilità dei femminicidi è di tutti, anche delle istituzioni. Basti dire che in otto anni sono state varate 10 leggi, contro la violenza sulle donne, ma nessuna è riuscita a frenare il fenomeno. Perché sono normative che non hanno l'impronta della prevenzione e non hanno una forza deterrente adeguata. Senza interventi economici restano solo un elenco di buone intenzioni





«**S**e domani sono io, mamma, se domani non torno, distruggi tutto.

Se domani tocca a me, voglio essere l'ultima». Queste frasi, da un testo di **Cristina Torres-Cáceres**, architetta e femminista peruviana, hanno letteralmente invaso il web e i social, dopo il femminicidio di Giulia Cecchettin, la 22enne studentessa di Vigonovo (Venezia). Ma Giulia, purtroppo, non è stata l'ultima. È stata l'ennesima: secondo i dati del Ministero dell'Interno, dall'inizio del 2023 a metà novembre, in Italia sono state uccise 107 donne (una ogni tre giorni), 82 delle quali in ambito familiare, mentre 56 sono state uccise dal partner o dall'ex partner.

#### UNA NARRAZIONE DIVERSA

Vero è che la tragedia di Giulia ha più di altre scosso la società e le piazze virtuali e urbane. Sarà per via della giovane età della vittima. Sarà perché l'omicidio è avvenuto nei giorni del grande successo del film di Paola Cortellesi, *C'è ancora domani*, che offre un quadro a tinte forti sulla sudditanza - fisica, psicologica, economica - delle italiane nel dopo guerra.

O sarà per le parole di Elena Cecchettin, sorella di Giulia, che in una lettera al *Corriere del Veneto*, richiamava gli uomini ad assumersi la responsabilità di cambiare «questa società patriarcale». Concetto in assonanza con quelli della professoressa **Flaminia Saccà**, ordinaria di Sociologia alla **Sapienza di Roma** e presidente dell'**Osservatorio STEP** per il monitoraggio della rappresentazione della violenza di genere sui media: «È sbagliato ▽

cercare, anche a livello mediatico, il mostro o attribuire le cause di un femminicidio a un "raptus", che scientificamente non esiste. Esiste la cultura patriarcale ed è molto diffusa. Anche se amiamo pensarci come un Paese avanzato, l'Italia nel **Gender Gap Report '23** del **World Economic Forum** si trova al 79esimo posto su 146 Paesi».

Già: per la drastica diminuzione della rappresentanza femminile in politica, e nel Parlamento, nonostante sia governato da una donna, il nostro Paese ha perso 16 posizioni e fatica a offrire opportunità economiche alle donne (accesso a lavori qualificati, alla carriera, alla parità salariale). «Il report», continua Saccà: «evidenzia quelle condizioni strutturali, socio-economiche e culturali, per cui le donne sono più fragili rispetto agli uomini. E il fenomeno della violenza si inserisce spesso in questo quadro strutturale».

Ne fanno parte anche certi modelli, certi messaggi dal tratto sessista, a cui i giovani sono quotidianamente esposti? «In aula, ho a che fare con studenti curiosi, interessati a capire. Non va sottovalutata l'efficacia del dialogo, per costruire una lettura più ragionata della realtà. Con STEP abbiamo analizzato 16.715 articoli di giornale sulla violenza di genere ed è emerso che il tema è mal raccontato.

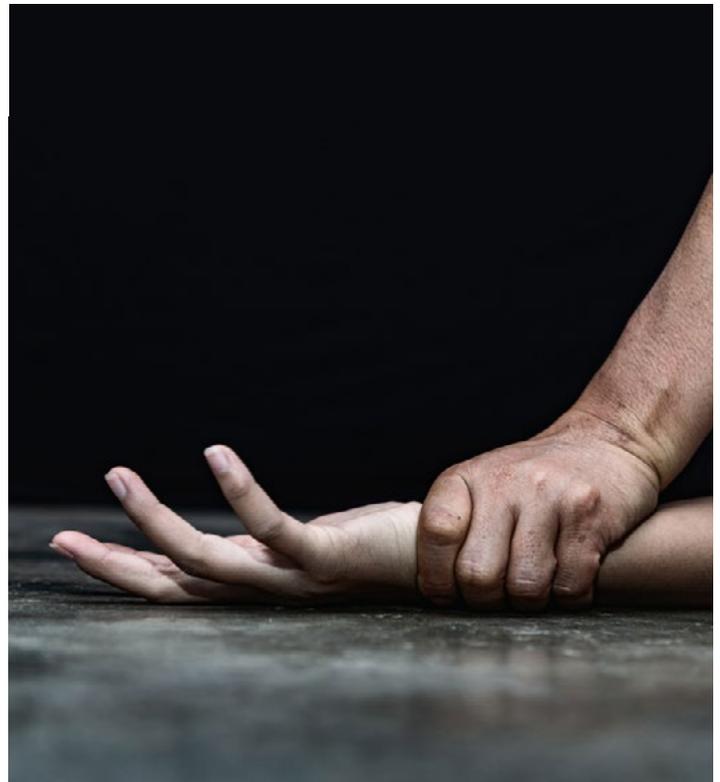
Per esempio, non dicendo che le violenze avvengono soprattutto in ambito domestico. Oppure, cadendo nella "vittimizzazione secondaria", responsabilizzando cioè le donne per la violenza subita. Fino all'empatizzazione con

il maltrattante, definito "un bravo ragazzo". Ciò significa che la cultura patriarcale tende ad attenuare le responsabilità degli uomini maltrattanti. Attenuazione che abbiamo ritrovato spesso anche nelle 282 sentenze giudiziarie da noi analizzate».

#### ANALFABETISMO RELAZIONALE

La lente del patriarcato non convince invece **Monica Amadini**, professoressa di Pedagogia generale e sociale alla **Cattolica di Brescia** e direttrice del **Centro studi di pedagogia della famiglia e dell'infanzia**, che pone l'accento sulla necessità: «di un lavoro educativo più integrato, con tempi e orizzonti più ampi, perché credo che in ogni forma di violenza si nasconda una grande fatica nel riconoscimento dell'alterità e della libertà, dell'al-

tro. E la donna, in una narrazione collettiva così asimmetrica, rappresenta una delle forme per eccellenza dell'alterità». Ma i tempi lunghi dell'educazione o l'ora di affettività nell'agenda scolastica, come possono contrastare la velocità e la relatività delle relazioni virtuali che i nostri figli intrecciano sui social? «I social non vanno demonizzati, vanno frequentati meglio. Partendo dal fatto che ogni atto comunicativo diventa performante: cioè la parola diventa azione, fa nascere pensieri che poi si traducono in comportamenti. Ecco perché serve un'educazione anche per star dentro alla realtà virtuale. Un lavoro integrato, appunto, sulle parole e quindi sugli agiti. Va elaborato un linguaggio diverso, un nuovo alfabeto relazionale». Ma il linguaggio oggi in uso non è ap-



punto figlio della cultura patriarcale? «Non vorrei che chiudere in questa categoria la degenerazione dell'uso del potere e del controllo, poi non ci faccia sentire tutti e tutte responsabili di come noi agiamo il potere dentro le relazioni».

### 10 LEGGI IN 8 ANNI

Concorda sul rischio di deresponsabilizzazione collettiva anche l'avvocato **Daniela Coria**, civilista e penalista in Diritto di Famiglia, che tra Ragusa e Siracusa da anni si occupa della difesa di donne maltrattate e uomini violenti: «L'esperienza mi fa dire che i maltrattanti spesso sono violenti per fragilità. Ma aggiungerei un'altra cosa: in otto anni, contro la violenza su noi donne, sono state varate 10 leggi. Ebbene, nessuna è riuscita a limitare i casi di violenza di genere - 1 su 3 non viene neanche denunciato - né i femminicidi».

In effetti, stando ai dati **Istat**, rielaborati da **YouTrend**, in Italia negli ultimi 20 anni, mentre andava diminuendo il numero di omicidi, è aumentato quello di donne uccise dal compagno o dall'ex: nel 2004, 711 omicidi e 72 femminicidi; dieci anni dopo, 476 omicidi e 82 femminicidi. Nei primi 11 mesi di quest'anno, sui 298 omicidi, ben 107 hanno avuto per vittima una donna.

E sull'inefficacia delle norme, Coria ha un'idea chiara: «Sono emanate, magari sull'onda emotiva, sempre dopo il fatto; non hanno l'impronta della prevenzione e non hanno una forza deterrente adeguata. Anche quella appena approvata all'unanimità in Parlamento: senza una varianza eco-



nomica resta solo un elenco di buone intenzioni. Per esempio, le procure continueranno ad avere pochi magistrati e non potranno costituire pool dedicati alla violenza di genere, e i centri anti violenza - come nel mio territorio - saranno aperti in orario d'ufficio, mentre le violenze avvengono soprattutto, in casa nella tarda serata. Anche questi sono segnali di un Paese che sulle donne non crede». ■



*Le news più rilevanti dalle istituzioni europee selezionate dal Desk europeo di ConfProfessioni*



## **Pnrr, sì di Bruxelles al nuovo Piano da 194 miliardi di euro**

Lo scorso 24 novembre la Commissione europea ha dato il via libera al Piano per la ripresa e la resilienza modificato dell'Italia: un ambizioso progetto da 194,4 miliardi di euro destinato a sostenere la ripresa economica e accelerare la transizione verde e digitale del Paese. Il piano, inizialmente proposto a 185 miliardi di euro, è stato adeguato al fine di garantire una maggiore flessibilità e efficacia nell'utilizzo dei fondi. Il capitolo dedicato a REPowerEU assume un ruolo di rilievo, con cinque nuove riforme, cinque investimenti rafforzati e 12 nuovi investimenti finalizzati a rendere l'Europa indipendente dai combustibili fossili russi entro il 2030. Queste misure si concentrano sul potenziamento delle reti di trasmissione e distribuzione dell'energia elettrica, sulla sicurezza energetica e sull'accelerazione della produzione di

energia rinnovabile. Il 39% dei fondi complessivi è destinato a iniziative a supporto degli obiettivi climatici, mentre le riforme mirano a semplificare le procedure di autorizzazione per le energie rinnovabili. Gli investimenti contribuiranno all'efficienza, all'affidabilità e alla sicurezza delle reti elettriche, oltre a potenziare la produzione di idrogeno e a potenziare il parco ferroviario e di autobus a zero emissioni.

La transizione digitale dell'Italia è anch'essa una priorità, con il 25,6% dei fondi dedicato a questo settore. Nuovi investimenti sosterranno lo sviluppo di tecnologie avanzate, il supporto alle start-up e la ricerca e sviluppo. Inoltre, il piano promuove la connettività, la digitalizzazione della pubblica amministrazione e delle imprese, e lo sviluppo delle competenze digitali e delle tecnologie.

● **LA COMMISSIONE APPROVA IL PIANO PER LA RIPRESA E LA RESILIENZA MODIFICATO DELL'ITALIA DA 194 MILIARDI DI € COMPRENDEnte IL CAPITOLO DEDICATO A REPOWEREU\***

[MAGGIORI INFORMAZIONI](#)



## Una rotta per un futuro sostenibile



Lo scorso Novembre, la **Sme assembly** ha riunito a Bilbao imprenditori, responsabili politici ed esperti per discutere sul ruolo dell'imprenditorialità di fronte alle sfide della sostenibilità e della digitalizzazione. L'evento, che rientra nell'ambito della [settimana dell'Ue per le Pmi](#), ha dato il via a una campagna paneuropea per promuovere l'autoimprenditorialità e dotare le imprese degli strumenti necessari per la duplice transizione (green e digitale). Tra i numerosi eventi, il workshop su "L'EEN e altre storie: il sostegno alle imprese europee" ha approfondito i vari modi in cui la Rete europea delle imprese e altri organismi di sostegno stanno assistendo le aziende europee nel loro percorso di crescita, mentre il workshop su "Le prestazioni economiche delle PMI" ha offerto preziose informazioni e strategie per migliorare la competitività. Tra i momenti salienti della tre giorni le "Conclusioni politiche dell'Assemblea delle PMI 2023" presentate da **Outi Slotboom**, direttore per la strategia e l'analisi economica, Dg Grow della Commissione europea e da **Sandra Parthie**, presidente della sezione Int del Comitato economico e sociale europeo, hanno sintetizzato i principali risultati e le raccomandazioni dell'assemblea, fornendo una tabella di marcia per le future politiche di sostegno alle Pmi.

● **SME ASSEMBLY DAY 3**  
[VAI AL LINK](#)

## Una piattaforma per attrarre talenti

Nel tentativo di superare le sfide legate alla transizione demografica, la Commissione europea ha annunciato il lancio di **Europe's got talent**, una piattaforma per la valorizzazione dei nuovi talenti. L'iniziativa si propone come un "centro di smistamento" per facilitare la condivisione delle migliori pratiche tra le regioni dell'Unione europea. «Grazie ai fondi di coesione possiamo fornire alle regioni gli strumenti necessari per combattere la cosiddetta "trappola dello sviluppo dei talenti"», ha detto **Dubravka Šuica**, vicepresidente della Commissione europea e Commissario per la democrazia e la demografia. La piattaforma si propone di supportare le regioni nel mantenere e valorizzare i talenti presenti nei loro territori, sviluppando le competenze necessarie per mitigare gli impatti della transizione demografica. Nel corso dell'evento di lancio, sono state annunciate le prime 10 regioni selezionate nell'ambito del pilastro 1 del meccanismo di incentivazione dei talenti. Queste regioni riceveranno assistenza tecnica e acquisiranno le competenze necessarie per attrarre, sviluppare e trattenere i talenti locali.

● **HARNESSING TALENT**  
[VAI AL LINK](#)

● **PLATFORM**  
[VAI AL LINK](#)

● **PER APPROFONDIRE**  
[VAI AL LINK](#)



## Le raccomandazioni di Bruxelles per il 2024



Nell'ambito del ciclo annuale del semestre europeo 2024, la Commissione europea ha lanciato un appello urgente agli Stati membri affinché affrontino le sfide economiche e sociali che si prospettano per il prossimo anno. La relazione del semestre sull'occupazione evidenzia la resilienza del mercato del lavoro, con un tasso di occupazione del 75,4% nel secondo trimestre del 2023. Tuttavia, la significativa carenza di manodopera e competenze crea ostacoli alla crescita economica e minaccia di compromettere le transizioni verde e digitale se non affrontata adeguatamente. In un contesto segnato da un'alta inflazione e prezzi energetici elevati, l'Ue si concentra sul miglioramento della competitività attraverso la rimozione degli ostacoli negli investimenti pubblici e privati e sullo sviluppo delle competenze necessarie per affrontare le sfide delle transizioni verde e digitale. Tuttavia, la Commissione ha rilevato che alcuni Stati membri, tra cui Austria, Germania, Italia, Lussemburgo, Lettonia, Malta, Paesi Bassi, Portogallo e Slovacchia, non seguono alla lettera le raccomandazioni dell'Ue; ma anche Belgio, Finlandia, Francia e Croazia non sono perfettamente allineate.

● **LA COMMISSIONE FORMULA RACCOMANDAZIONI AI PAESI UE**  
[VAI AL LINK](#)

*Gli eventi più salienti dei 27 Paesi Ue, raccontati dal direttore del Consiglio europeo delle Professioni (Cepelis), Theodoros Koutroubas*



# NOISE FROM EUROPE

## «Non balleremo sulle loro musiche»



I rapporti tra Budapest e Bruxelles sono sempre più tesi. Dopo il blocco dei 30 miliardi di fondi all'Ungheria deciso dalla Commissione europea per garantire il rispetto dello stato di diritto, il braccio di ferro tra Viktor Orbán e l'Ue si è spostato sui negoziati per l'adesione dell'Ucraina all'Unione. Dove il premier ungherese potrebbe raccogliere consensi tra i Paesi più reazionari ed euroscettici. Un'alleanza a destra che potrebbe cambiare gli equilibri politici che governano l'Europa

▲ *Victor Orbán, premier ungherese*

**T**ra novembre e dicembre il mercatino di Natale di Piazza Vörösmarty, nel cuore di Budapest, è un trionfo di luci e di colori, di musiche e di profumi che attirano centinaia di migliaia di turisti da ogni parte del mondo che arrivano fin qui per ammirare la "Regina del Danubio". Quest'anno, però, l'affascinante atmosfera natalizia che si respira nella capitale ungherese riserva alcune sorprese ai visitatori.

Nelle piazze addobbate a festa, sono spuntati grandi cartelloni pubblicitari che raffigurano la presidente della Commissione europea, **Ursula von der Leyen** insieme con **Alex Soros**, il figlio di **George Soros** arcinemico del primo ministro ungherese **Victor Orban**. «Non balleremo sulle loro musiche», recita lo slogan dell'ultima campagna politica di Fidesz, il partito di estrema destra al governo, che non lascia dubbi sui rapporti sempre più tesi tra Budapest e Bruxelles.

#### SCONTRO FRONTALE

L'euroscetticismo di Victor Orbán non è certo una novità. Al potere dal 2010, il premier ungherese sta abbracciando apertamente una retorica che ricalca i toni del presidente russo **Vladimir Putin** su un'ampia gamma di questioni: dai diritti lgbt alla libertà delle ong e alla democrazia liberale e occidentale in generale. Un anno e mezzo fa, in occasione delle elezioni generali dell'aprile 2022, gli elettori ungheresi hanno espresso il loro pieno appoggio alla politica di Orban contro l'immigrazione e la sua tenace

opposizione al coinvolgimento del Paese nella guerra russo-ucraina, assegnandogli una preferenza record del 54,13%, che vale 135 dei 199 seggi in Parlamento. Inevitabilmente, il pugno duro di Fidesz e le politiche autoritarie di Orban contro la libertà di stampa, l'indipendenza della giustizia e i diritti delle minoranze, si sono scontrate con lo scoglio più duro dell'Unione europea, che ha congelato circa 30 miliardi di euro di fondi per l'Ungheria, fino a quando Budapest non avrà intrapreso la strada dell'indipendenza della giustizia e del rispetto della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, requisito necessario per sbloccare i fondi.

Ma dietro la linea intransigente dell'Unione europea, ribadita lo scorso 7 novembre dal Commissario europeo al Bilancio, **Johannes Hahn**, c'è ben altro. A metà dicembre i leader europei si sono incontrati a Bruxelles per decidere lo stanziamento di 50 miliardi di euro a sostegno di Kiev e avviare i negoziati di adesione dell'Ucraina all'Unione europea.

#### IL NODO DI KIEV

In preda al panico di fronte alla prospettiva di un veto ungherese all'avvio dei negoziati, la Commissione europea aveva già proposto l'erogazione di 900 milioni di euro all'Ungheria come parte di un piano per ridurre la dipendenza energetica dalla Russia, e anche la missione del presidente del Consiglio europeo, **Charles Michel**, a Budapest del 27 novembre scorso, per tentare di dissuadere Orban dal suo veto sull'adesione di Kiev all'Ue, è stata un mezzo flop.

L'imbarazzo dell'Ue di fronte all'intransigenza dell'Ungheria ha spinto il presidente francese **Emmanuel Macron** ad invitare personalmente

*l'uomo forte di Fidesz a Parigi per parlare «di vari temi all'ordine del giorno del Consiglio europeo del 14-15 dicembre, del sostegno europeo all'Ucraina, della situazione in Medio Oriente, di tutte le questioni relative all'allargamento e alla riforma dell'Unione europea».*

Ma Orban sembra irremovibile. In una lettera a Michel, il 4 dicembre, il primo ministro ungherese ha chiesto ufficialmente che il Consiglio non inserisca nell'agenda del vertice europeo di dicembre la questione del sostegno economico all'Ucraina e l'avvio di colloqui di adesione con quest'ultima, sostenendo che «l'ovvia mancanza di consenso porterebbe inevitabilmente al fallimento» del negoziato.

In questo duro braccio di ferro, Victor Orban non balla da solo: la nomina del suo alleato e collega euroscettico **Robert Fico** a primo ministro della Slovacchia, dopo la vittoria del suo partito populista di destra Smer alcuni mesi fa, garantisce che Bratislava non sosterrà le ambizioni europee dell'Ucraina. Fico, che ha pubblicamente elogiato Orban per la sua leadership, condivide ampiamente le sue opinioni sulla guerra russo-ucraina, sull'immigrazione, sulla famiglia tradizionale e su diversi altri temi cari all'estrema destra.

#### SVOLTA A DESTRA

La transizione di Orban dallo status di paria dell'Ue a quello di statista europeo molto sollecitato, così come altre evoluzioni politiche in vari Stati membri dell'Unione, ha portato diversi analisti politici a credere che i venti stiano cambiando nel vecchio continente. Esempi, come la recente vittoria elettorale dell'euroscettico **Geert Wilders** in Olanda; la maggioranza assoluta dei seggi in

Parlamento ottenuta dalla coalizione di destra anti-immigrazione svedese un anno fa; gli ottimi risultati nei sondaggi d'opinione dei partiti di estrema destra di Francia e Austria, o l'ascesa dell'AfD, fortemente nazionalista, in Germania, sono sempre più visti come indicatori di una fine imminente del dominio politico centrista consensuale in Europa e nel mondo occidentale in generale.

Si potrebbe ovviamente contro battere che l'alleanza polacca di estrema destra di Orban, il partito Diritto e Giustizia, abbia perso, alcune settimane fa, la maggioranza dei seggi in Parlamento, dando all'ex presidente del Consiglio europeo **Andrzej Duda** una possibilità molto credibile di formare il prossimo governo, o che Vox in Spagna abbia perso voti alle elezioni nazionali del giugno 2023.

Resta comunque la realtà che anche in questi Paesi, il discorso di estrema destra e spesso euroscettico è ormai diventato mainstream e sembra stabilizzare il suo appeal sugli elettori, sempre più spaventati da ciò che viene percepito da un'immigrazione aggressiva e da guerre culturali senza senso.

L'anno che verrà, l'anno di tutte le elezioni, confermerà o rafforzerà la tendenza, forse cambiando per sempre la politica che abbiamo conosciuto dagli anni '90 in poi. Stay tuned. ■

il **Libero Professionista**

REGALDO

Analisi, tendenze  
e avvenimenti del mondo  
professionale, raccontati  
dai protagonisti delle  
professioni

# PROFESSIONI





# LA DIGITALIZZAZIONE NON BASTA

*di Claudio Rorato*

Senior Advisor in Strategia, Organizzazione e Digital Transformation,  
Responsabile Scientifico e Direttore Osservatorio Innovazione  
Digitale negli Studi Professionali e Direttore Osservatorio  
Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano

Diventare un volano per le PMI. A questo devono ambire gli studi professionali che guardano al futuro. Per farlo però è necessario investire maggiormente sullo sviluppo delle proprie risorse umane, aumentare la customer orientation ed essere più attrattivi per le nuove generazioni



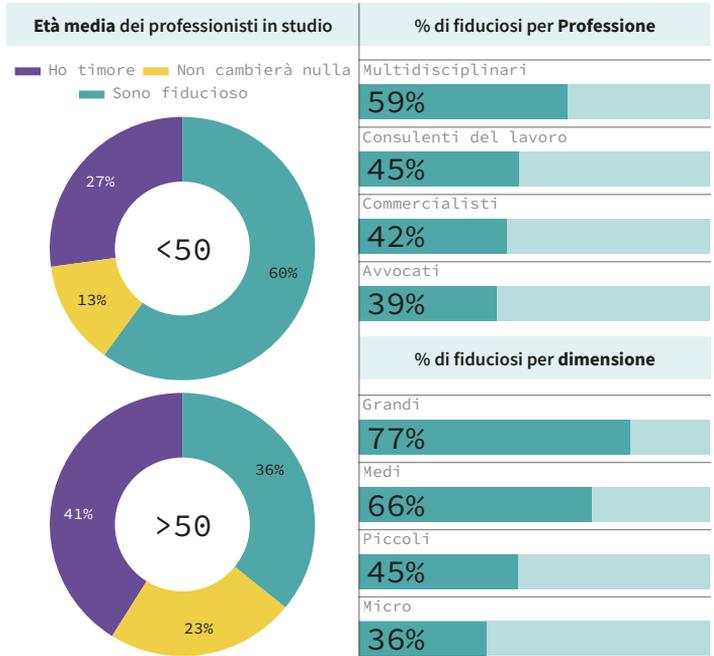


**U**na relazione strategica. Così può essere definito il rapporto storico tra le circa 220mila PMI e i quasi 400mila professionisti tra avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro. Le prime realizzano il 40% del fatturato nazionale privato e occupano quasi il 40% della forza lavoro, i secondi presidiano importanti processi e contenuti per le aziende nell'ambito della contabilità e della fiscalità, della contrattualistica, dell'amministrazione del personale, delle operazioni straordinarie e si potrebbe allungare ulteriormente l'elenco.

Oggi, attraverso il PNRR, è possibile contare su importanti somme a sostegno della crescita e del miglioramento del rapporto tra Pmi e studi professionali, così importante per la crescita del Paese. Ma il denaro da solo non basta per fare il necessario salto qualitativo, occorre andare oltre.

L'imprenditoria nazionale, soprattutto quella meno strutturata, soffre per un eccesso di problematiche quotidiane da seguire: la gestione di clienti, fornitori, banche, personale, concorrenti, infatti, non lascia molto spazio agli imprenditori per la programmazione dello sviluppo futuro. Per questo è importante che l'ecosistema in cui le PMI sono immerse (clienti, fornitori, provider tecnologici, banche, università, associazioni di categoria, innovation hub, professionisti), comprenda le loro effettive esigenze e fornisca un reale supporto alle decisioni strategiche da prendere, cambiando alcuni paradigmi comportamentali e di servizio. ↘

**FIG.1 - LE OPINIONI SUL FUTURO**



Fonte: Oss. Professionisti e Innovazione Digitale, Ricerca 2023

Non solo prodotti e servizi, quindi, ma capacità di capire appieno il cliente, proporre soluzioni, magari anticipando i problemi.

**PIÙ GRANDI, PIÙ FIDUCIOSI**

Ma oggi le professioni sono pronte a portare nuova cultura gestionale nelle aziende clienti? La risposta affermativa riguarda solo gli studi che sono stati in grado di avviare progetti di miglioramento nei modelli organizzativi, di business e relazionali, mettendo in discussione le situazioni sedimentate da troppo tempo. Chi è al di sotto dei 50 anni manifesta una fiducia nei confronti del futuro quasi doppia rispetto agli ultracinquantenni (Fig. 1). La fiducia sul futuro professionale aumenta con le dimensioni dello studio: tra i medi e i grandi (NdA: sono grandi gli studi con un orga-



◀ *Claudio Rorato*

nico complessivo da 30 persone in su) è quasi doppia rispetto a quella delle micro e piccole realtà. La capacità collaborativa per aumentare le dimensioni dello studio – organico, servizi, investimenti, economie di scale - consente di essere più proattivi verso il macroambiente. Ma le piccole strutture paradossalmente sono più refrattarie rispetto alle realtà più grandi.

### INNOVAZIONE INDOTTA

I principali cambiamenti intervenuti negli studi durante gli ultimi dieci anni (Fig. 2) riguardano la dematerializzazione documentale (46% degli studi) e l'ampliamento del lavoro in remoto a tutto il personale (30%). Due importanti variazioni derivanti, però, da interventi normativi (fattura elettronica, PCT, DURC telematico, ...) e da situazioni contingenti ineluttabili (pandemia), che ne hanno reso obbligatoria l'adozione, pena l'autoemarginazione e la discontinuità operativa.

L'innovazione è indotta, quindi, da provvedimenti e non da moti spontanei. In quest'ultimo caso, infatti, non più del 15% degli studi, ha innovato attraverso le collaborazioni stabili, la tecnologia per fare efficienza o da impiegare nella relazione con i clienti. Un discorso a parte merita l'empowerment del personale (11% degli studi).

### PERSONE AL CENTRO

Anche se siamo nell'era digitale, la risorsa umana è ancora il vero motore del cambiamento che, però, va inaffiata con continuità per consentirle di germogliare e dare frutti (coerenza tra compor-

tamenti e strategie). Pochi studi si sono dimostrati attenti alla crescita del personale, badando non solo alla parte tecnica ma anche a quella delle soft skill.

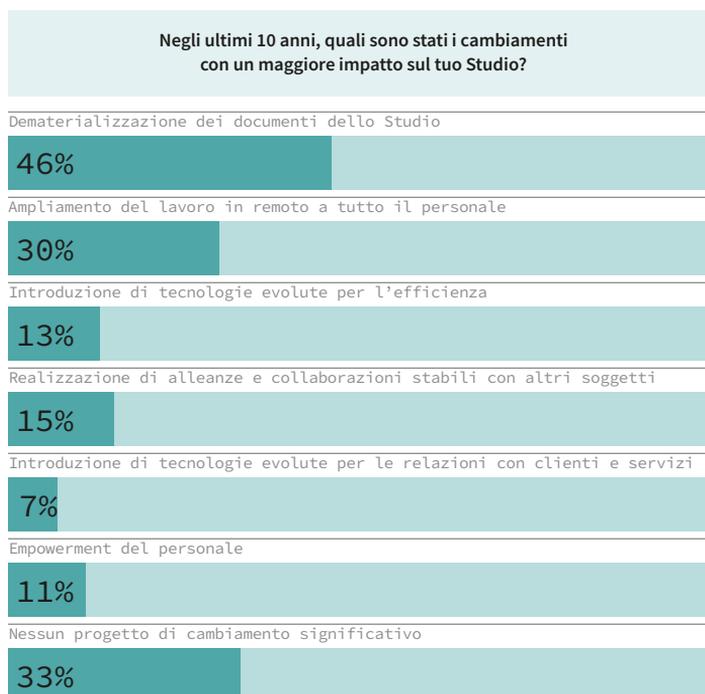
È su questi aspetti che si crea omogeneità nei comportamenti, motivazione, consapevolezza e spirito di appartenenza. Preoccupa, invece, che più di un terzo degli studi in dieci anni non abbia avviato alcun progetto di cambiamento significativo, segno di una staticità imperante e di una grande difficoltà a 'guardare fuori dalla finestra', provvedendo a implementare gli opportuni adattamenti.

### BASSA CUSTOMER ORIENTATION

La *customer orientation* fatica ad affermarsi tra le professioni, troppo abituate a lavorare sui mercati



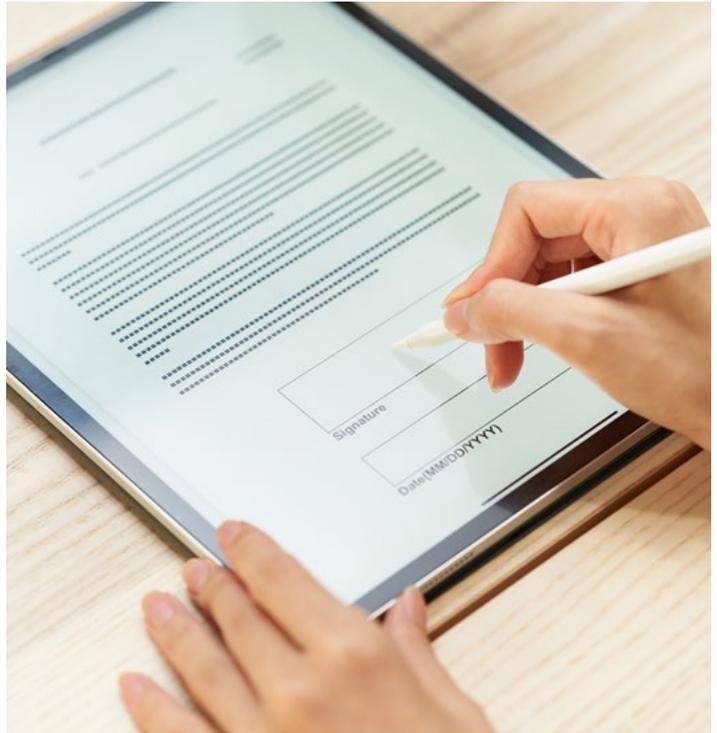
**FIG.2 - I CAMBIAMENTI CON MAGGIORE IMPATTO SUGLI STUDI**



Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale, Ricerca 2023

‘protetti’, in cui lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi è *law driven*. La figura 3 mostra con chiarezza che tra le professioni giuridiche ed economiche i servizi erogati alle aziende si concentrano nei processi di supporto e, molto meno, in quelli primari – deputati alla remunerazione del capitale di rischio – e in quelli direzionali, preposti all’elaborazione delle attività di pianificazione e controllo.

Tra le professioni, quella meno esposta alla concentrazione è quella degli avvocati, un po’ più trasversale ai diversi progetti. In merito alla dimensione, invece, i grandi studi (NdA: segmenti verdi e organico da 30 persone in su) fidelizzano i clienti con una presenza più importante in numerose aree. È necessario, allora, essere



consapevoli dove creiamo valore, in quale processo interno al cliente, l'entità di questo valore (tocca i ricavi, i costi, l'apprendimento da parte dei dipendenti del cliente?).

Inoltre, dobbiamo riconoscere anche il valore che riceviamo dai clienti: prestigio, entità dei ricavi e dei costi di produzione di quel servizio, know-how specialistico che possiamo 'giocare' in altri contesti.

Quando siamo consapevoli possiamo prendere delle decisioni: investire in nuovi servizi per fidelizzare maggiormente il cliente in aree non servite prima, disinvestire se il valore che ci portiamo a casa non ripaga gli sforzi nemmeno in termini di know-how, accrescere la varietà delle competenze dello studio in modo diretto o

indiretto. Negli ultimi due anni solamente il 32% degli studi ha investito in nuove abilità, contro l'84% dei grandi studi. È proprio qui la differenza: rinnovamento.

Il sapere è dinamico proprio perché le condizioni esterne sono mutevoli. I clienti sono sempre più attenti a comprendere cosa acquistano, quanto spendono e quali benefici producono all'azienda gli acquisti effettuati, soprattutto sulla parte che va a remunerare il capitale di rischio.

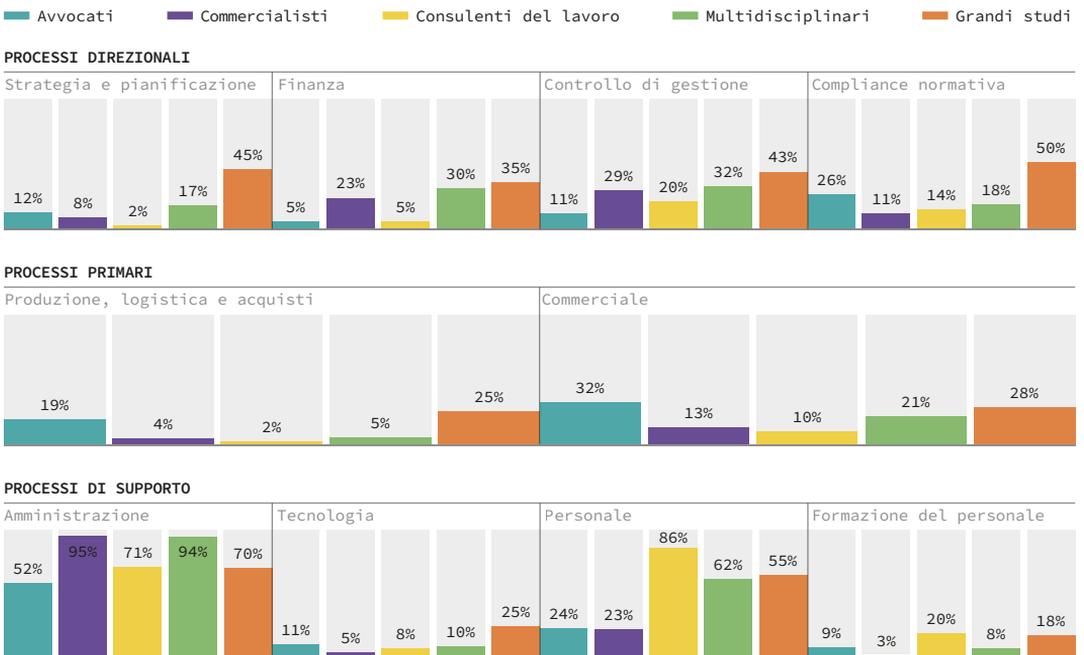
**LO SCOGLIO DELLE COMPETENZE**  
Un ulteriore sforzo a cui sono chiamati gli studi riguarda il reclutamento dei giovani. Gli stessi studi valutano che i problemi principali riguardano il bilanciamento tra vita lavorativa e per-

sonale, i percorsi formativi poco strutturati (si predilige ancora solo l'affiancamento).

Lo sforzo dev'essere più dei professionisti che dei giovani, per comprendere cosa stimola interesse. Dobbiamo domandarci perché gli studi sono poco attrattivi per i giovani e non limitarci a constatare che 'per noi era diverso'.

Siamo noi che dobbiamo sviluppare un linguaggio nuovo, che ci metta più facilmente in comunicazione con i giovani, soprattutto perché sono immersi nativamente entro certe tematiche: il digitale, la sostenibilità, il gender gap. Gli studi professionali devono aumentare l'attenzione verso questi aspetti e farli diventare momenti di ingaggio per le nuove generazioni. ■

**FIG.3 - L'IMPATTO DEI SERVIZI DEGLI STUDI SULLA CATENA DEL VALORE DEI CLIENTI**



Fonte: Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale, Ricerca 2023

# ISCRO, DALLA SPERIMENTAZIONE ALLA REALTÀ

*di Andrea Zoppo*

L'ammortizzatore sociale per i lavoratori autonomi, è stato stabilizzato. Un segnale di attenzione del Governo nei confronti dei lavoratori autonomi. Anche se persistono alcuni limiti

**N**ovità in arrivo per il mondo dei liberi professionisti. Con il disegno di Bilancio per il 2024, il governo Meloni ha infatti deciso di stabilizzare l'ISCRO, l'ammortizzatore sociale per i lavoratori autonomi nato 3 anni fa in via sperimentale con la legge di bilancio 2021. Non solo. Accogliendo le istanze sorte nel mondo libero professionale nel corso del triennio di sperimentazione e nell'ambito dei monitoraggi congiunti in sede Inps-CNEL, l'esecutivo ha anche reso meno stringenti alcuni requisiti per potervi accedere.

La stabilizzazione dell'ISCRO – pur con tutti i limiti che verranno evidenziati in seguito – costituisce un segnale di attenzione del legislatore e del governo nei confronti del lavoro autonomo che può fungere da base per futuri interventi di tutela per tutti i liberi professionisti.

#### **CHI NE PUÒ BENEFICIARE**

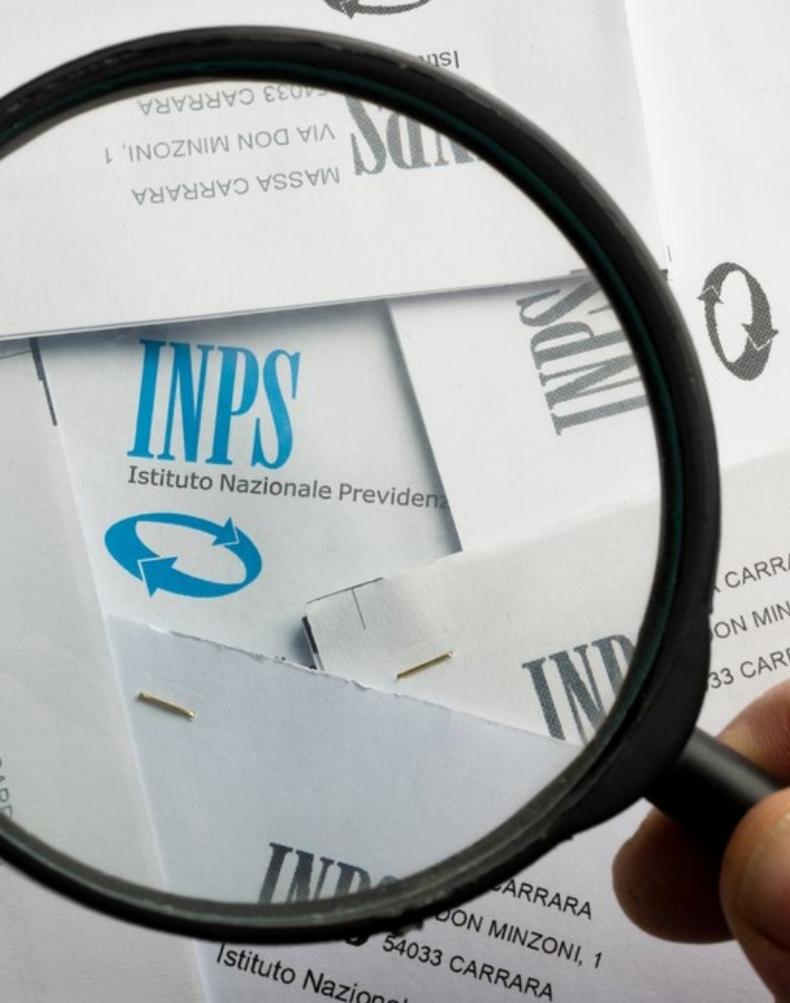
L'art. 31 della manovra prevede, infatti, che i beneficiari della misura siano i lavoratori autonomi iscritti alla gestione separata Inps che rispettino i seguenti requisiti: non essere titolari di trattamento pensionistico diretto e non essere assicurati presso altre forme previdenziali obbligatorie; non essere beneficiari di Assegno di inclusione sociale; aver prodotto un reddito di lavoro autonomo, nell'anno precedente alla domanda, inferiore al 70% della media dei redditi da lavoro autonomo conseguiti nei due anni precedenti all'anno precedente alla presentazione della domanda; aver dichiarato nell'anno precedente alla presentazione della domanda un reddito non superiore ai 12.000 euro;



essere in regola con la contribuzione previdenziale obbligatoria ed essere infine titolari di partita IVA da almeno tre anni alla data di presentazione della domanda.

I cambiamenti apportati hanno quindi allargato le prerogative innalzando la soglia del reddito massimo percepito dal fruitore nell'anno precedente alla presentazione della domanda: prima era fissata in 8.145 euro ed ora è incrementata a 12.000 euro, soglia più in linea con le dinamiche reddituali del settore e degli iscritti alla gestione separata.





### ALCUNE CONTRADDIZIONI

È stato istituito il requisito meno stringente sul calo di reddito per poter beneficiare della misura (dal 50% al 30% della media dei due anni precedenti). Anche se su quest'ultimo punto sembrano esserci alcune contraddizioni tra quanto scritto nel testo della legge di bilancio e quanto rappresentato nella relazione illustrativa del provvedimento ove sembrerebbe che il calo del reddito debba essere pari al 70% e non al 30% come scritto nel testo della manovra.

Su questo specifico capitolo sarebbe auspicabile un intervento chiarificatore dal momento in cui cambierebbe in modo decisivo la

possibilità di accesso all'indennità. Infine c'è stata una riduzione da 4 a 3 del numero di anni di apertura della partita Iva, che, in sede dei monitoraggi effettuati da Inps e CNEL, era stata una delle principali cause di reiezione della domanda.

### CONTI DELLO STATO IN SALVO

Quanto ai costi dell'ISCR0, per come costruito e progettato, è una forma mutualistica interamente a carico degli iscritti alla gestione separata Inps e non impatta sulle finanze pubbliche: è stata disposta una riduzione dell'aliquota contributiva pari allo 0.35% (nel triennio precedente era dello 0.51%), in linea con gli andamenti della gestione evidenziati dall'INPS. Ulteriore aspet-

to che resta irrisolto è dato dal requisito attinente alla mancata iscrizione alla gestione separata, problema di carattere meramente formale, poiché molti lavoratori autonomi versano regolarmente i contributi alla gestione separata pur non avendo formalizzato l'iscrizione. I monitoraggi effettuati hanno messo in luce come oltre la metà dei respingimenti delle domande sia determinato dalla mancata iscrizione. Sarà pertanto utile e necessario addivenire a un chiarimento per evitare un numero cospicuo di reiezioni per mere rigidità formali.

L'esame parlamentare potrebbe rappresentare l'occasione utile per inserire una norma di interpretazione autentica che indichi quale unico criterio l'effettivo versamento dei contributi alla gestione separata.

### INDENNITÀ AL 25%

Quanto alla misura dell'indennità essa sarà pari al 25%, su base semestrale, della media dei redditi dichiarati dal professionista nei due anni precedenti alla domanda. Spetta a decorrere dal primo giorno successivo alla presentazione della stessa e sarà erogata per sei mensilità.

In ogni caso l'importo del beneficio sarà ricompreso tra i 250 e gli 800 euro mensili, annualmente rivalutati sulla base della variazione degli indici Istat e dovrà essere richiesto per via telematica all'Inps entro il 31 ottobre di ogni anno. A differenza del triennio di sperimentazione, è stato previsto che l'indennità concorra alla formazione del reddito. ■

# Un iter lungo tre anni

Nato 3 anni fa con la legge di bilancio 2021, l'ISCRO, era stato pensato come misura sperimentale per il triennio 2020-2023 e, in assenza di una riconferma nella legge di bilancio per il 2024, avrebbe cessato la sua esistenza, interrompendo un percorso virtuoso volto a tutelare il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni.

La misura di welfare è nata dall'esigenza di costruire un sistema di tutele universali in caso di sospensione del lavoro e contrazione del volume d'affari dei professionisti dovuta a ragioni eccezionali, in attuazione dell'art. 35 della Costituzione.

Del resto, l'emergenza pandemica ha messo in luce le manchevolezze e le insufficienze strutturali del sistema degli ammortizzatori sociali per le diverse forme di lavoro, in particolare per quelle esercitate in forma autonoma. Basti pensare alle vicende che hanno portato il Governo nel corso della

pandemia ad erogare una serie di bonus *a tantum* per l'universo del lavoro autonomo sino ad allora scoperto. La struttura del provvedimento originario ricalcava interamente il disegno di legge elaborato dalla Consulta del lavoro autonomo del CNEL che ha riunito tutte le rappresentanze del

lavoro autonomo professionale, dalle rappresentanze sindacali ordinarie e non ordinarie alle federazioni delle organizzazioni sindacali confederali che si occupano di lavoro autonomo.

L'andamento della misura nei primi tre anni di sperimentazione ha creato aspettative per il consolidamento dello strumento e, allo stesso tempo, l'analisi ha permesso di elaborare accorgimenti della disciplina dal momento in cui, già dal primo anno di vigenza, erano state messe in luce problematiche di tipo applicativo che necessitavano di correttivi. ■



# PREVENIRE È MEGLIO CHE CURARE

*di Ferruccio Bongiorno*

Fondatore e managing director Studio Bongiorno

Le nuove norme sugli Assetti Organizzativi, Amministrativi e Contabili per le PMI vanno visti positivamente e affrontati in modo proattivo perché una gestione più attenta dell'impresa genera fiducia tra gli stakeholder e apre le porte a maggiori possibilità di crescita e investimento. Una trasformazione silenziosa, ma significativa, che richiede un nuovo approccio orientato verso il lungo termine, la sostenibilità e la responsabilità sociale







**M**igliorare la gestione aziendale in tutte le sue sfaccettature per prevenire eventuali crisi. Con questo intento il 7 luglio 2023 il **Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili** (CNDCEC) ha pubblicato il documento *Assetti Organizzativi, Amministrativi e Contabili: profili civilistici e aziendali*, il cui intento è quello di dare una risposta alle esigenze normative e legali vigenti che richiedono alle imprese di stabilire adeguati assetti organizzativi.

In particolare, gli articoli 2086 del Codice Civile, in vigore dal 16 marzo 2019 così come modificato dall'art. 375 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (di seguito CCII), e dall'articolo 3 della suddetta CCII, d.lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 in vigore dal 15 luglio 2022, sono stati il fulcro di questa

*«Gli assetti organizzativi devono essere adeguati alla natura e alle dimensioni di ogni singola azienda»*

iniziativa. L'articolo 2086 del Codice Civile, noto come "Gestione dell'impresa", definisce il ruolo dell'imprenditore come colui che ha l'onere di garantire che i suoi dipendenti adempiano agli obblighi aziendali identificando o correggendo eventuali "carenze" organizzative. La norma, in sostanza, seppur indirettamente, impone all'impresa l'adozione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili in grado di soddisfare i criteri di efficienza e adattabilità richiesti per prevenire crisi future.

L'obiettivo, infatti, è quello di anticipare eventuali segnali di crisi; il che richiede un approccio proattivo basato sulla creazione di una solida struttura aziendale, sulla sorveglianza continua e sulla capacità di prevedere le sfide

future. Questo non solo assicura una maggiore stabilità finanziaria, ma contribuisce anche a consolidare la posizione dell'azienda sul mercato. L'articolo 3 del CCII è altrettanto rilevante. Esso richiede misure specifiche volte a garantire la rilevazione tempestiva delle crisi aziendali attraverso un'attenta analisi degli squilibri patrimoniali e finanziari specifici dell'impresa, nonché l'acquisizione delle informazioni necessarie per applicare una dettagliata lista di controllo al fine di valutare la fattibilità di un piano di risanamento.

### 5 CHECKLIST PER LE PMI

Con l'obiettivo di fornire strumenti operativi a supporto dell'attività professionale, il 25 luglio scorso il CNDCEC, ha pubblicato il documento *Assetti Organizzativi, Am-*

*ministrativi e Contabili: Checklist Operative*, uno strumento prezioso per imprese e professionisti perché fornisce 5 checklist personalizzabili, progettate per agevolare la valutazione dell'adeguatezza degli assetti aziendali in conformità con le specifiche esigenze di ciascuna azienda. La buona gestione spazia dall'analisi del modello di business, nella sua validità, formalizzazione e condivisione, fino all'esame delle minacce e opportunità dell'ambiente circostante in considerazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda. Vengono poi presi in considerazione i processi informativi, nella loro struttura e adeguatezza ai flussi di lavoro, includendo anche la valutazione dei rischi legati all'attività di gestione.

In merito agli assetti organizzativi grande enfasi viene poi posta sull'adeguata individuazione, formalizzazione e condivisione della struttura organizzativa, in tutte le sue funzioni e processi di delega o autorizzativi, con una valutazione costante delle competenze delle risorse umane e della sostenibilità nella sua più ampia accezione. Una semplificazione particolarmente utile alle Pmi, che potrebbero trovare questa transizione impegnativa (poiché spesso sono abituate a seguire le solite pratiche aziendali) e spesso hanno risorse limitate a disposizione per affrontare l'adeguamento agli obblighi normativi. È essenziale, pertanto, evitare di sovraccaricarle con oneri e regolamenti e assicurarsi che l'applicazione delle leggi tenga conto delle specificità di ciascuna azienda. Al fine di garantire una vigilanza costante sulla gestio- ➤



ne e di identificare prontamente situazioni di crisi, è necessario che l'imprenditore valuti attentamente la struttura organizzativa della propria azienda e il livello di dettaglio delle informazioni richieste, anche considerando fattori esterni che influenzano l'ambiente più ampio in cui l'impresa opera e che possono condizionarla. Questa valutazione mira a definire una configurazione che, pur presentando vantaggi, non risulti eccessivamente complessa o gravosa.

### LA PROPORZIONALITÀ

È importante, infatti, tenere in dovuta considerazione i concetti di proporzionalità e di ragionevolezza per cui gli assetti, da istituire

in ogni impresa, devono essere adeguati alla natura e alle dimensioni della stessa, il che implica, nell'ambito dell'organizzazione imprenditoriale, la differenziazione delle procedure, processi e modelli in considerazione della natura e delle dimensioni dell'impresa.

Ne consegue che nelle imprese di minori dimensioni o con attività meno complesse, l'applicazione delle previsioni contenute nell'art. 2086, secondo comma, c.c. ovvero nell'art. 3, commi primo e secondo, del Codice della crisi, dovrebbe essere soddisfatta con la predisposizione di protocolli organizzativi i quali, ancorché semplici e ridotti alle tipologie funzionali

più elementari, risultino comunque adeguati rispetto alle caratteristiche dell'impresa. Pertanto, la predisposizione di un assetto organizzativo costituisce per gli amministratori un obbligo che può comunque essere efficacemente assolto in considerazione dell'adeguatezza alla natura dell'attività esercitata e alla dimensione dell'impresa, tenuto sempre presente che le scelte organizzative devono essere contestualizzate nell'ambito del merito gestorio e sono quindi insindacabili nei limiti in cui siano razionali, non connotate da imprudenza e accompagnate dalle verifiche idonee (principio della business judgment rule).

Il principio della proporzionalità è stato riconosciuto anche dalla giurisprudenza che ha individuato, anche in ambito di crisi di impresa, un'esenzione da responsabilità per l'amministratore che si sia mosso tempestivamente nella ricerca della soluzione maggiormente adatta, seppur questa si sia rivelata successivamente inutile o inadeguata rispetto al fine.

### AZIENDE PIÙ EFFICIENTI

È evidente, pertanto, che le aziende si trovano ora ad affrontare una crescente pressione dovuta agli obblighi normativi e amministrativi. Tuttavia, sebbene inizialmente l'adempimento di questi obblighi possa sembrare un onere burocratico gravoso, le imprese più avvedute stanno già comprendendo che ciò può essere trasformato in opportunità per una gestione aziendale più efficiente e sostenibile. Una gestione più attenta, infatti, non solo genera fiducia tra gli stakeholder, ma apre anche le

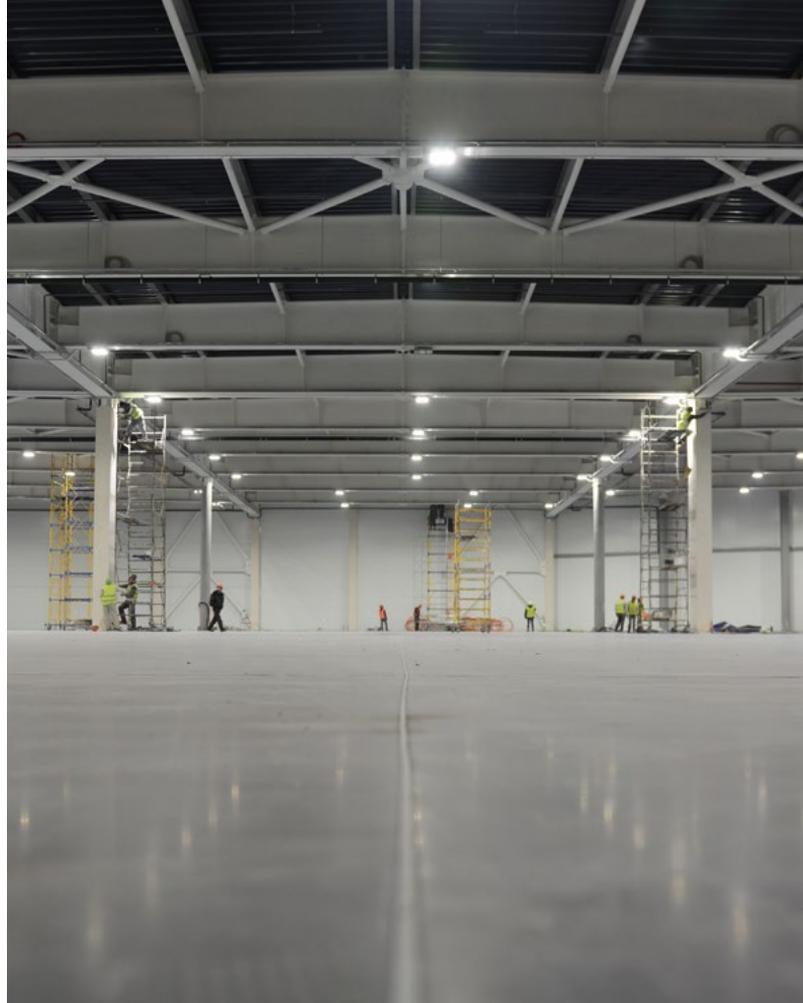


porte a maggiori possibilità di crescita e investimento. Questa trasformazione è silenziosa, ma estremamente significativa, in quanto richiede un nuovo approccio alla gestione aziendale orientato verso il lungo termine, la sostenibilità e la responsabilità sociale. Oggi, le imprese non possono più essere viste come entità isolate: sono parte integrante di sistemi economici e sociali interconnessi e ignorare questa interdipendenza sarebbe un grave errore. Le aziende devono comprendere che le loro azioni hanno impatti che vanno oltre i confini delle loro strutture. La gestione responsabile è diventata un imperativo per affrontare i complessi problemi globali, come le sfide ambientali e sociali.

Le nuove regole riguardanti gli assetti organizzativi e gli strumenti di rilevamento delle crisi non dovrebbero, pertanto, essere viste come semplici formalità burocratiche. Al contrario, dovrebbero essere considerate il fondamento di un nuovo approccio alla gestione aziendale perché aiutano le aziende a sviluppare la consapevolezza e le competenze necessarie per affrontare i rischi in modo efficace.

#### **UNA LEVA PER I PROFESSIONISTI**

Numerose aziende affrontano in maniera proattiva la gestione dei rischi per ottenere vantaggi competitivi evidenti. Questa pratica migliora la qualità delle decisioni aziendali, consentendo un'allocazione più precisa delle risorse e una pianificazione strategica. Riduce gli sprechi, individuando inefficienze e costi nascosti, specialmente vitali per le PMI. Inoltre,



promuove l'innovazione, stimolando soluzioni creative di fronte a ostacoli. Infine, favorisce la resilienza, consentendo alle imprese di affrontare le crisi in modo più agile, garantendo maggiore sopravvivenza e crescita aziendale.

La strada verso un futuro sostenibile comporta una "trasformazione": una sfida, ma allo stesso tempo un'opportunità per le imprese di guidare il cambiamento e creare un futuro più sostenibile per sé stesse e per la società nel suo complesso. Anche le attività professionali che aspirano a una crescita sostenibile nel lungo periodo non sono esenti da questo tipo di considerazioni organiza-

tive e gestionali, poiché operano nell'ambito di uno scenario competitivo globalizzato e sfidante, anche nell'ottica di rispondere in maniera adeguata alle aspettative di una clientela sempre più esigente, sia in termini qualitativi che economici. In conclusione, la conformità non dovrebbe essere interpretata come un peso, ma come una leva per l'efficienza e la sostenibilità.

I soggetti che adottano questa prospettiva si trovano in una posizione ideale per affrontare le sfide future, prosperare in un ambiente in continua evoluzione e contribuire in modo significativo alla società e all'economia. ■

*Le novità tributarie  
e il loro impatto sulle professioni  
nel commento di Lelio Cacciapaglia  
e Maurizio Tozzi*

# P

## **Il concordato preventivo biennale**

A partire dal 2024 i contribuenti minori – lavoratori autonomi, liberi professionisti e piccole aziende – potranno accordarsi direttamente con l’Agenzia delle Entrate sui redditi da dichiarare e sulle relative tasse da versare. Il nuovo istituto, previsto dalla riforma fiscale è stato disciplinato dal decreto legislativo approvato lo scorso 3 novembre dal Consiglio dei ministri.

Obiettivo: potenziare gli strumenti deflattivi e limitare l’azione di controllo

**P**rende forma il nuovo concordato preventivo biennale, con cui l'Amministrazione finanziaria spera di ottenere interessanti sviluppi sul fronte deflattivo, anticipando con specifici accordi l'ammontare di imposte da versare; ciò dovrebbe limitare l'azione di controllo nei confronti dei contribuenti interessati. Il concetto è semplice e consiste nel proporre a contribuenti "minori", o che comunque denotano un importante livello di affidabilità, un accordo biennale circa i risultati reddituali che saranno raggiunti. Al momento si è al primo stadio della proposta normativa, leggendosi tra l'altro che la disciplina definitiva del nuovo concordato preventivo è subordinata all'adozione di ulteriori interventi attuativi (in particolare, un decreto del ministero dell'Economia e delle Finanze e un provvedimento dell'Agenzia delle Entrate), ma già è possibile tracciare i tratti salienti ed il perimetro di applicazione del nuovo istituto.

#### I SOGGETTI INTERESSATI

Particolarmente interessanti sono i requisiti soggettivi previsti. Per esplicita previsione sono ammessi i contri-

buenti di minori dimensioni, titolari di reddito di impresa e di lavoro autonomo, residenti nel territorio dello Stato. Posto che dalla successiva lettura della proposta normativa si intuisce che il nuovo istituto è riservato a due categorie di contribuenti, ossia i soggetti per i quali si applicano gli ISA (Indici sintetici di affidabilità) e che hanno registrato un livello elevato di affidabilità e i contribuenti forfetari, può affermarsi che di fatto gli altri contribuenti, ai fini della norma, non sono considerati "minori" e non saranno destinatari di alcuna proposta.

#### I REQUISITI DI ACCESSO

In ogni caso, l'accesso è condizionato al rispetto di ulteriori requisiti; in particolare, il contribuente interessato, con riferimento al periodo di imposta precedente a quelli a cui si riferisce la proposta di concordato:

- deve aver ottenuto un punteggio di affidabilità fiscale pari almeno ad 8, sulla base dei dati comunicati mediante il modello ISA, anche attraverso l'integrazione di ulteriori componenti positivi non risultanti dalle scritture contabili. Ovvio che tale condizione non trova applicazione per i contribuenti forfetari, ma altrettanto ovvio che è bene fare qualche riflessione ulteriore in sede di adeguamento dichiarativo, almeno fino a tutti

i 90 giorni successivi al termine del 30 novembre, per cercare di intercettare il richiamato livello di affidabilità (ciò in quanto, almeno nel passato, l'agenzia delle entrate ha evidenziato che il regime premiale non viene riconosciuto in presenza di dichiarazioni integrative oltre i 90 giorni successivi all'originaria scadenza);

- non deve avere debiti tributari; a parziale deroga di tale condizione, l'accesso è consentito se entro il termine per l'accettazione della proposta il contribuente ha estinto i debiti d'importo complessivamente pari o superiore a 5.000 euro derivanti da tributi amministrati dall'Agenzia delle Entrate o da contributi previdenziali definitivamente accertati (i debiti oggetto di rateazione o sospensione non concorrono al citato limite). Anche in tale direzione è evidente che per coloro che sono realmente interessati si pone il problema di pianificare i pagamenti, per soddisfare il requisito normativo.

La novella normativa poi prevede ulteriori assunti oggettivi e soggettivi, tra cui la regolarità dichiarativa e l'assenza di reati tributari, specificando inoltre quali sono gli effetti dell'adesione o meno alla proposta concordataria, eseguendo importanti precisazioni anche in ordine agli adempimenti da eseguire. Diviene pertanto importante eseguire una prima valutazione di tale rilevante novità normativa, per prepararsi all'avvento del nuovo istituto eseguendo delle prime riflessioni sulla relativa convenienza. ■

# RESTIAMO UMANI

*di Martina Gaudino*

*Andrea Tardiola*

▼ *direttore generale Inail*

Le nuove tecnologie possono migliorare le nostre condizioni di vita e di lavoro, ma contemporaneamente ci espongono a nuovi rischi. La grande sfida per il futuro sarà trovare il giusto punto di equilibrio. Obiettivo: evitare di diventare una super società dove gli uomini sono al servizio delle tecnologie. E il nuovo regolamento europeo va proprio in questa direzione



La convivenza tra uomini e macchine è un tema che da sempre impone una riflessione. Da quando nelle prime fabbriche sono apparse braccia meccaniche e ausili di tipo tecnologico in grado di sostituire gli esseri umani ci si è chiesti dove saremmo arrivati e a quale prezzo in termini di sicurezza. Oggi, epoca in cui il confronto non è solo con la macchina intesa come ausilio, ma con l'intelligenza artificiale, le preoccupazioni sono maggiori e la coesistenza richiede una solida regolamentazione atta a tutelare donne e uomini da un punto di vista della sicurezza sul lavoro e anche etico-sociale.

A questo scopo l'Europa ha varato il Regolamento 2023/1230 che si applicherà a partire dal 20 gennaio 2027 sostituendo la Direttiva Macchine 2006/42/CE. Nel nuovo regolamento è manifesta la necessità di adeguare il processo di valutazione dei rischi e i requisiti

essenziali di sicurezza e di tutela della salute del lavoratore in relazione all'intelligenza artificiale e ai sistemi informatici.

«Le tecnologie sono come un farmaco: curano, aiutano e allo stesso tempo un po' intossicano. Esattamente come fa un medicinale con il corpo, le tecnologie migliorano le condizioni in cui una persona opera in un contesto produttivo, ma la espone anche a dei rischi», afferma **Andrea Tardiola**, direttore generale dell'**I-nail**. «Pensiamo per esempio al rapporto che oggi abbiamo con le automobili. Rispetto a 20 o 30 anni fa, oggi le vetture sono più sicure, ma allo stesso tempo più pericolose per l'uomo. Dentro un'auto, infatti, abbiamo un grande schermo che ci indica la strada da percorrere, possiamo interagire con un telefonino, tecnologie che ci espongono a comportamenti differenti rispetto al passato e che ci espongono a rischi che prima non esistevano. Dobbiamo sempre di più imparare a osservare il rapporto tra lavoratori e tecnologie e adottare meccanismi di gestione che compensino i rischi».

#### **D. E nelle aziende sempre più digitali quali rischi corriamo?**

I modelli di gestione nei contesti aziendali diventano sempre più importanti, tanto più che aumenta l'intensità tecnologica che connota il setting produttivo. Cito Mauro Magatti, professore di Milano e grande studioso delle caratteristiche di questo nuovo umanesimo, che utilizza il termine super società, un bellissimo modo per indicare questo presente dove

ognuno di noi, ormai, si interfaccia con la realtà in modo quasi esclusivamente digitale. Basti pensare ai gesti che compiamo durante una giornata per spostarci da un punto all'altro della città o per contattare qualcuno, per fare un acquisto, per capire che tempo farà tra due ore e così via. Tutti gesti che facciamo quasi esclusivamente con interfacce digitali, stabilendo un rapporto con la tecnologia che ci vede oggettivamente molto più fragili rispetto alla sua potenza. Siamo abituati a pensare alla sicurezza come a un insieme di misure che entrano in un contesto organizzativo dove la relazione è tra persone e invece dovremmo discutere della sicurezza in una relazione tra persone e tecnologie digitali.



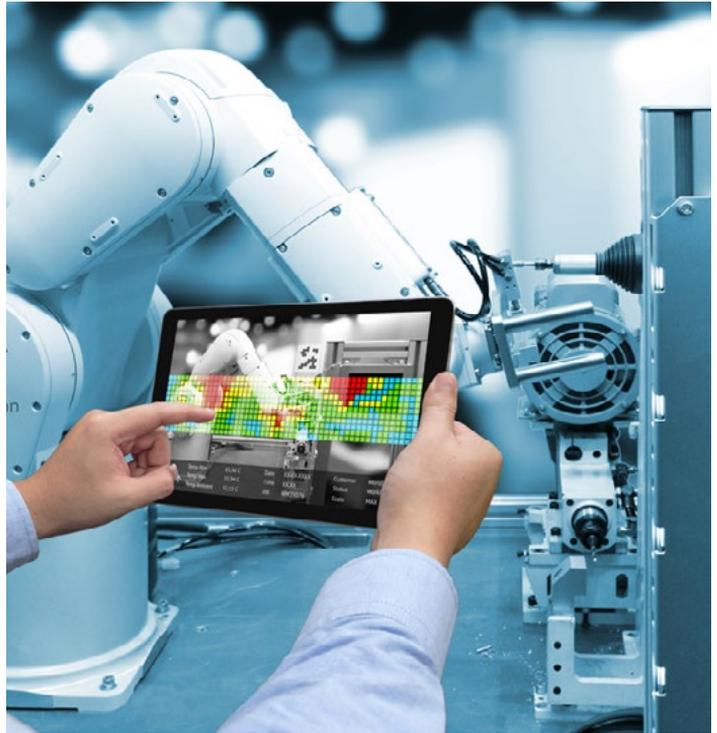
### D. In che modo le nuove tecnologie impattano sulla sicurezza dei lavoratori?

Il rischio più diffuso in assoluto nel mondo del lavoro è di sovraccarico meccanico sul corpo che crea problemi muscolo scheletrici, la conseguenza più antica per un operaio che finisce la sua carriera con la schiena rotta. Ora esistono esoscheletri che permettono alle persone di lavorare senza dare problemi alla schiena nel lungo periodo. La ricerca più avanzata che l'Inail sta compiendo è su come l'utilizzo per un arco temporale significativo di un esoscheletro indossabile, migliori l'impatto sul sistema muscolare e sullo scheletro. Questo perché gestire e coordinare il proprio corpo liberamente è un conto, ma farlo con un'armatura indossabile è tutt'altra cosa.

### D. Anche lo smart working potrebbe impattare sulla salute delle persone?

Stiamo indagando anche in questa direzione, perché lavorare in un contesto dove il livello di socializzazione è ridotto nel medio lungo periodo può avere conseguenze che possono essere oggetto di discussione in termini di rischio fra 10 anni. Abbiamo in programma di realizzare survey e interviste su platee di lavoratori in smart che ci permetteranno di fare considerazioni in modo più strutturato e preciso sulla base dei dati raccolti.

### D. Si parla tanto di intelligenza artificiale e il regolamento europeo ne è una testimonian-



◀ Nei prossimi anni circa il 30% di lavoratori sarà potenziato nelle proprie funzioni grazie all'AI e un altro 20%, invece, dovrebbe continuare a svolgere funzioni senza il supporto dell'intelligenza artificiale

## **za. Ma siamo pronti a gestire le macchine e a lavorare con loro in maniera totalmente sicura?**

Ci sono contesti internazionali in cui si sono fatte previsioni che già hanno iniziato a quantificare possibili dimensioni di cambiamento, ipotizzando che fino al 50% degli addetti nel mondo dei servizi (nell'arco di qualche anno), verranno sostituiti da computer in grado di utilizzare schemi di intelligenza artificiale. Un 30% di lavoratori sarà invece potenziato nelle proprie funzioni grazie all'AI e un altro 20%, invece, dovrebbe continuare a svolgere funzioni senza il supporto dell'intelligenza artificiale. Parliamo di numeri enormi se riferiti all'economia italiana. Un processo di cambiamento che non possiamo, però, pensare di

frenare. La regolazione comunitaria europea può avere un ruolo importantissimo in questo senso. A livello Ue si sta discutendo anche attorno al ruolo che, in questa trasformazione digitale, giocano le Big Tech e tutte le compagnie che possono entrare in possesso di dati relativi alle singole persone.

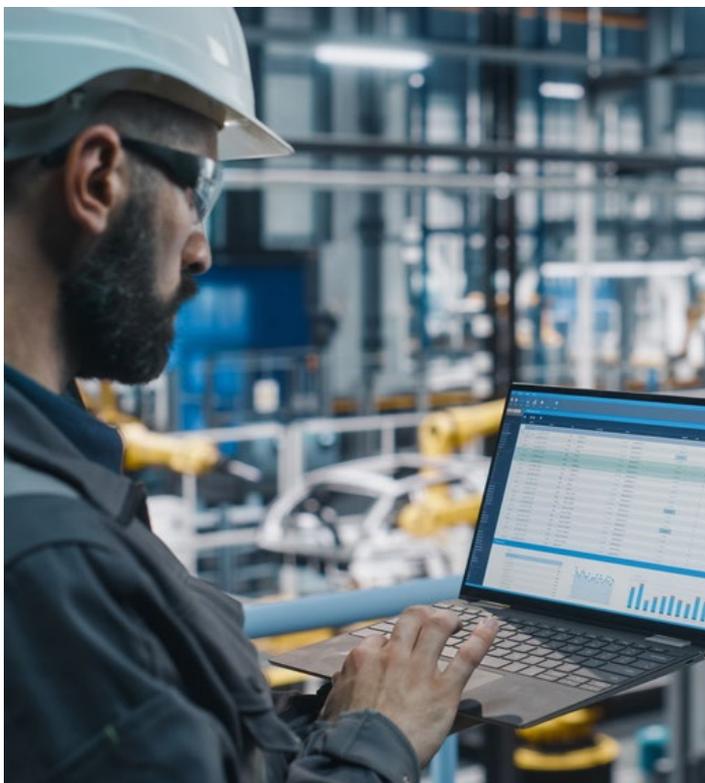
### **D. In che senso?**

Grazie alla digitalizzazione dei processi è possibile entrare in possesso di tutti i dati sul ciclo di vita di un lavoratore, il che significa venire a conoscenza di quante ore ha lavorato in un mese o in un anno ma anche di tutti i suoi dati sanitari, comprese le sue eventuali cartelle cliniche. Dati che se usati da Inail potrebbero servire per fare un'attività di prevenzione mirata al

singolo codice fiscale. Ma se quei dati finissero nelle mani finissero nelle mani di pochissimi centri o multinazionali si presenterebbe un enorme tema di sicurezza. Anche in questo caso da una parte si potrebbe avere uno scenario di potenziale miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro delle persone, ma dall'altra un aumento esponenziale dei rischi che bisogna tenere ben presenti. Una regolazione di livello europeo ha una taglia, che è quella dell'area geografica del Vecchio Continente, che ci consente di confrontarci con le grandi multinazionali del tech.

### **Quali crede siano, a oggi, i limiti dell'integrazione tra la realtà umana e quella virtuale sul lavoro?**

È una domanda a cui è difficile dare una risposta, perché prima occorre stabilire quale sia il limite. E questa è una scelta che deve fare la politica sulla base del confronto tra chi rappresenta il mondo del lavoro e i giganti della tecnologia. Il punto di equilibrio, come dice Magatti, è quello che ci consentirà di conservare l'umanesimo. L'obiettivo è quello di evitare di diventare una super società in cui gli uomini sono al servizio delle tecnologie. ■



# LA FLESSIBILITÀ PREMIA SEMPRE

*di Carolina Parma*

A due anni dall'emergenza Covid lo smart working si stabilizza e torna a crescere. Ma solo nelle grandi e medie aziende. Nel frattempo si stanno facendo strada altre forme di flessibilità sul lavoro che coinvolgono categorie di persone escluse dal lavoro a distanza. E che potrebbero essere una buona soluzione anche per microimprese e studi professionali



**A** due anni dall'emergenza Covid lo Smart Working è passato da essere la soluzione ottimale estesa a tutti per coniugare vita professionale a vita lavorativa senza compromettere la produttività, a una soluzione riservata ai soli lavoratori fragili occupati nel settore privato e a chi ha figli fino a 14 anni. Così almeno dicono due emendamenti inseriti nel decreto Anticipi, presentati dal Pd e dal M5s, approvati poi dalla commissione Bilancio del Senato, che però ha respinto l'estensione del periodo per le altre categorie di lavoratori per mancanza di coperture.

Per tutti gli altri lavoratori, dunque, le iniziative di lavoro flessibile sono nelle mani delle singole aziende, dove, tranne qualche eccezione, il lavoro a distanza sembra ormai essere diventato una prassi consolidata, come confermano i numeri dell'ultimo Report redatto **dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano**.

«Dopo i picchi della pandemia e una graduale riduzione negli ultimi due anni, nel 2023 i lavoratori da remoto nel nostro paese si assestano a poco più di 3,5 milioni, in leggera crescita rispetto al 2022, ma ben il 541% in più rispetto al pre-Covid. E nel 2024 si stima saranno 3,65 milioni gli smart worker in Italia», precisa **Fiorella Crespi**, Direttrice dell'Osservatorio del Polimi.

A spingere la crescita sono state soprattutto le grandi imprese nazionali dove oggi un lavoratore su due è uno smartworker, pari 





◀ *Fiorella Crespi, direttrice dell'Osservatorio Smart Working del Polimi*

a 1,88 milioni di persone. Leggermente in crescita anche nel 56% delle Pmi, dove il lavoro a distanza coinvolge 570 mila persone, il 10% della platea potenziale. Ma se si allarga lo sguardo alle microimprese e agli studi professionali l'andamento è opposto. In queste realtà, infatti, i lavoratori in smart sono in calo: 620mila lavoratori nelle microimprese e nelle realtà professionali, il 9% del totale e 515 mila addetti nella Pubblica amministrazione, il 16% del totale.

«Un vero peccato perché oggi la flessibilità sul lavoro è una delle più importanti leve di attrattività e di ingaggio di un'organizzazione», osserva Crespi. «Non offrire ai propri dipendenti questa possibilità è un rischio che microimprese e studi professionali devono prendere in considerazione».



## EFFETTI POSITIVI

E questo nonostante il lavoro da casa abbia avuto importanti effetti positivi sull'ambiente: «Dalle nostre analisi risulta infatti che due giorni a settimana di lavoro da remoto evitano l'emissione di 480kg di CO2 l'anno a persona grazie alla diminuzione degli spostamenti e il minor uso degli uffici», afferma Crespi.

«Interessanti anche le ripercussioni sul mercato immobiliare e sulle città: il 14% di chi lavora da remoto ha cambiato casa o ha deciso di farlo, scegliendo nella maggior parte dei casi zone periferiche o piccole città alla ricerca di un diverso stile di vita, con un effetto di rilancio per diverse aree del paese. Un cambiamento che ha generato iniziative di marketing

territoriale e nuovi servizi, come nuove infrastrutture di connettività o spazi coworking. D'altronde, il 44% di chi lavora da remoto l'ha già fatto - almeno occasionalmente - da luoghi diversi da casa propria, come spazi di coworking, altre sedi dell'azienda o altri luoghi della città».

## TENDENZE EMERGENTI

Ma per fortuna si stanno facendo strada nuove forme di flessibilità, tra cui la settimana corta già sperimentata in **Intesa SanPaolo** e oggi introdotta, sempre come sperimentazione anche in **EssilorLuxottica** che recentemente ha deciso di offrire a circa 20mila dipendenti (su base volontaria) delle sedi di Agordo, Sedico, Cencenighe Agordino, Pederobba, Lauriano e Rovereto la possibilità

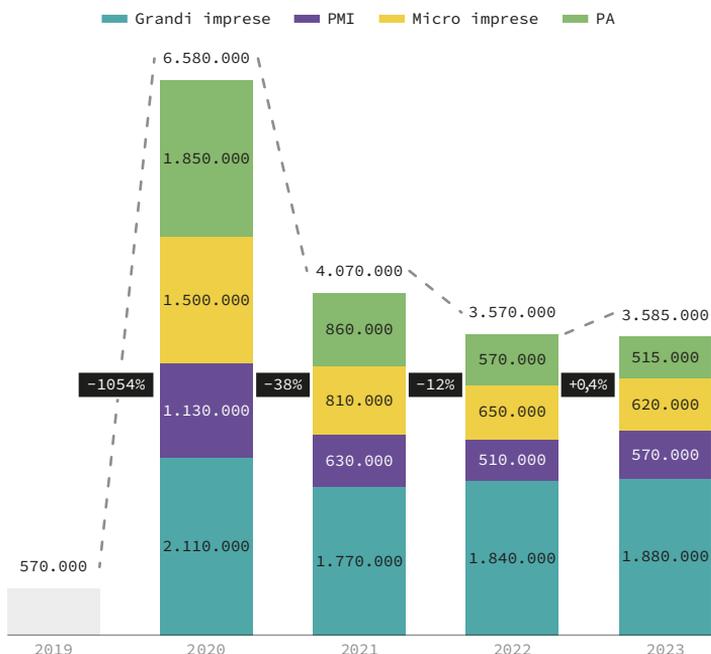


*Dopo Banca Intesa ed EssilorLuxottica anche in Lamborghini (foto pagina a fianco), si sta pensando alla settimana lavorativa corta come nuova formula di flessibilità sul lavoro*

di scalare cinque dei venti venerdì liberi dai permessi retribuiti, mentre gli altri quindici saranno interamente a carico del datore di lavoro. Una strada intrapresa anche da **Lamborghini**, dove proprietà e sindacati hanno trovato un accordo per introdurre la settimana lavorativa di quattro giorni, che dovrebbe alternarsi a una da cinque per chi lavora su due turni e due settimane da quattro giorni alternate a una da cinque per chi è impegnato su tre turni.

«Una tendenza emergente di lavoro flessibile ancora limitata in Italia, ma molto interessante perché applicabile anche a profili di lavoratori che non possono fruire del lavoro da remoto», dice Crespi. «Sperimentata da meno di una grande azienda su 10 con

## I LAVORATORI DA REMOTO IN ITALIA



Fonte: Politecnico di Milano, Osservatorio Smart working



esperienze pilota, spesso limitate a brevi periodi. Il 3% delle grandi aziende, invece, ha introdotto le ferie illimitate e il 41% ha eliminato le timbrature, mentre il 44% sta sperimentando il “Temporary distant working” che prevede di poter lavorare completamente da remoto per alcune settimane o anche per più mesi, continuamente, in alcuni casi anche dall'estero.

### SEGNALI DALLE PA

Sperimentazioni che lasciano ben sperare così come il fatto che praticamente tutte le grandi imprese prevedano di mantenere lo Smart Working anche in futuro, solo il 6% si dice incerta. Maggiore incertezza nella PA dove il 20% non sa come evolverà in futuro l'iniziativa, una titubanza che si avverte

soprattutto nelle organizzazioni di minore dimensione. «Alcune PA locali di medie dimensioni, però, stanno iniziando a capire come sfruttare lo smart working per valorizzare il territorio sensibilizzando le aziende a essere più attrattive e ad attivare iniziative di engagement per il personale. L'obiettivo è trattenere le persone sul territorio per incentivare il turismo locale», spiega Crespi.

Ma al di là della stabilizzazione dello Smart Working e della diffusione di nuove tendenze di lavoro flessibile, la cosa importante che deve svilupparsi all'interno delle nostre organizzazioni, indipendentemente dalla loro dimensione e dal settore di appartenenza, è un cambiamento di mindset manageriale. Il lavoro flessibile per essere davvero efficace e trasformarsi in valore aggiunto, deve essere accompagnato da una vera rivoluzione manageriale.

Offrire la possibilità di lavorare da casa senza aver prima imparato a lavorare per obiettivi serve a ben poco. «Il punto di partenza è stabilire o (ri) stabilire un rapporto di fiducia tra azienda e dipendente», dice Crespi.

«Il lavoro va responsabilizzato sul proprio operato e sui tempi di consegna. In questo modo si diventa più padroni del nostro tempo e del nostro lavoro. Sono gli obiettivi che raggiunge la persona quelli che contano. Non il tempo che passa in ufficio o in fabbrica». ■



*Il Contratto collettivo nazionale degli studi professionali ha costruito un'articolata rete di tutele intorno a tutti coloro che operano all'interno di uno studio professionale. In questa rubrica le ultime novità dalla bilateralità di settore*

## **Cadiprof, rinnovata l'iscrizione all'Anagrafe dei Fondi Sanitari**

Il ministero della Salute - Dipartimento per la programmazione sanitaria ha comunicato alla Cassa di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori degli studi professionali (Cadiprof) il rinnovo per l'anno 2023 dell'iscrizione all'Anagrafe dei Fondi Sanitari Integrativi: di fatto, quindi, anche per il 2024 i contributi versati alla Cassa saranno deducibili ai fini delle imposte sul reddito (Art. 51 del TUIR). Cadiprof è iscritta sin dal 2010 all'Anagrafe dei Fondi Sanitari integrativi istituita presso il Ministero della Salute. Il sistema sanitario italiano è

basato sulla centralità della gestione pubblica: il Servizio sanitario nazionale (Ssn) eroga e garantisce a tutti i cittadini le prestazioni base nel rispetto dei Livelli essenziali di assistenza (Lea) e basandosi sul principio di universalità. I Fondi Sanitari integrativi collettivi, che non hanno scopo di lucro, rappresentano un importante pilastro del welfare sanitario. Forniscono infatti prestazioni sanitarie integrative e complementari a quelle del Ssn, rispondendo a maggiori bisogni sanitari e facendolo sempre nel rispetto del carattere mutualistico della copertura.



● ATTESTATO DI ISCRIZIONE 2023  
[SCARICA IL FILE](#)

## Dal Fondo 1,2 mln per la formazione dei cassaintegrati



Il consiglio di amministrazione di **Fondoprofessioni** ha deliberato lo stanziamento di euro 1.262.462 destinati alla realizzazione di piani formativi per i lavoratori beneficiari di integrazione salariale in costanza di rapporto di lavoro. Nello specifico, sono stati stanziati 912.231 euro per il finanziamento di interventi formativi monoaziendali, mentre 350.231 euro sono destinati alla realizzazione dei percorsi pluriaziendali. Le modalità gestionali dei piani formativi monoaziendali e pluriaziendali sono riportate all'interno dei rispettivi manuali collegati all'Avviso 09/23. È previsto un contributo massimo di 50 mila euro per piano formativo da parte del Fondo, con modalità di rendicontazione a costi standard e spese accessorie a costi reali. «L'Avviso prevede il finanziamento di percorsi formativi per lo sviluppo di competenze finalizzate ad agevolare il riassorbimento nell'organizzazione di provenienza e a incrementare l'occupabilità del lavoratore», ha spiegato **Franco Valente**, direttore di Fondoprofessioni (nella foto). Dal 4 dicembre è possibile presentare i piani formativi al Fondo attraverso la piattaforma informatica.

### ● PER INFORMAZIONI

CONTATTA IL 06/54210661

SCRIVI UNA MAIL

## Gestione Professionisti arriva l'upgrade

Tutti i professionisti titolari di copertura automatica Base/ Base Plus possono ottenere massimali più elevati e maggiori garanzie passando alla copertura **Premium**, con un contributo aggiuntivo di soli **24 euro all'anno**. La copertura Premium, per il Piano Assistenza Professionisti, il pacchetto di prestazioni erogate tramite Unisalute, rispetto alla Base prevede: un **check-up** più completo, comprensivo di ECG sotto sforzo e ulteriori prestazioni di prevenzione delle patologie oncologiche quali la mammografia; un pacchetto di **accertamenti post prevenzione** con un massimale di 500 euro; per gli **accertamenti diagnostici** un massimale di 7 mila euro e prestazioni ulteriori (tra cui ecografia mammaria, pelvica e prostatica, isteroscopia diagnostica, tomografia della cornea); per i **trattamenti fisioterapici** a seguito di infortunio, un massimale di 500 euro; per la **copertura infortuni** un massimale fino di 45 mila euro per la Premium. Solo per i titolari di formula Premium saranno introdotte nel 2024 ulteriori prestazioni. Il passaggio alla copertura Premium rappresenta quindi una opportunità da non perdere.

### ● COPERTURE E PRESTAZIONI DEDICATE AI PROFESSIONISTI

[SCOPRI TUTTE LE INFORMAZIONI](#)



## Dal 2024 tornano i sostegni di Ebipro



L'inizio dell'anno nuovo segna per i lavoratori degli studi professionali anche il ritorno dei sostegni dell'Ente bilaterale nazionale (Ebipro). In particolare, si riattiveranno dal 1° gennaio 2024 le finestre temporali per trasmettere domanda di rimborso per le **tasse universitarie** e per il **trasporto pubblico** mentre dal 1° marzo potrà essere inoltrata la pratica per il rimborso delle **attività sportive**. I requisiti per l'accesso ai rimborsi rimangono invariati: il destinatario del sostegno deve essere unicamente l'effettivo titolare della spesa; deve essere iscritto alla bilateralità e versare regolarmente le quote ordinarie e deve spedire la documentazione istruttoria necessaria elencata nei regolamenti delle singole garanzie. Una precisazione è d'obbligo. Se nella misura "Trasporto pubblico" la spesa è rimborsabile solo se l'abbonamento è intestato al dipendente iscritto, per i sussidi *Sport* e *Tasse universitarie* il richiedente può recuperare anche i costi sostenuti per eventuali propri figli. Gli sportelli temporali di tutte e tre le prestazioni si chiuderanno il 30 giugno 2024, nel corso dei quali le istanze trasmesse verranno lavorate per ordine cronologico di presentazione.



# PARTI SOCIALI PIÙ FORTI, PROTEZIONE SOCIALE MIGLIORE

*di Martina Gherlenda*

Al via il progetto SP4SE, finanziato dall'Unione europea e coordinato da Confprofessioni per promuovere il dialogo sociale e garantire maggiori tutele ai lavoratori autonomi. Un nuovo modello per capire la domanda e l'offerta degli attori coinvolti, ma anche una cassetta degli attrezzi per colmare i divari esistenti nei Paesi europei



**N**el 2022 oltre 15 milioni di lavoratori autonomi nell'Unione europea non avevano accesso ai sussidi di disoccupazione e più della metà degli Stati membri non avevano previsto forme di protezione sociale rivolte a professionisti e autonomi. Una lacuna che ha acceso i riflettori del Consiglio europeo che si è attivato per migliorare l'accesso dei lavoratori autonomi alle prestazioni sociali. La Commissione ha dato il via a numerose iniziative e ha monitorato i progressi nell'attuazione della raccomandazione 2019/387 del Consiglio sull'accesso alla protezione sociale per i lavoratori subordinati e autonomi.

Tuttavia, almeno fino al 9 novembre scorso, il Consiglio non ha potuto che constatare la permanenza di molti gap nei sistemi di protezione sociale nazionale. «Dobbiamo garantire e migliorare la copertura di protezione sociale in tutta Europa per assicurare condizioni di vita e di lavoro dignitose a questi lavoratori», ha detto il ministro spagnolo ad interim per l'Inclusione, **José Luis Escrivá**.

#### **IL PROGETTO SP4SE**

Detto, fatto. L'appello è stato raccolto da **Confprofessioni** che - alla guida di un consorzio che ha coinvolto il Consiglio europeo delle libere professioni (Ceplis), la Federazione delle associazioni professionali di Malta (Mfpa) e l'Ireland Education Research and Related Services (Equal), oltre ai partner associati dell'Unapl, l'Unione nazionale delle libere professioni, dalla Francia; di Eurocadres, il Consiglio dei quadri europei e l'Unplib, l'Unione

delle professioni liberali e intellettuali del Belgio - ha messo in moto il progetto SP4SE. Obiettivo: rafforzare e promuovere il dialogo sociale a livello settoriale e consolidare il ruolo delle parti sociali nazionali per garantire una migliore protezione sociale ai professionisti e ai lavoratori autonomi.

Finanziato dall'Unione europea, il progetto è stato lanciato lo scorso settembre e nei prossimi due anni dovrà fornire alle parti sociali gli strumenti necessari per contribuire all'elaborazione delle riforme in materia di protezione sociale, interfacciandosi con le istituzioni competenti, ma anche per istituire dei sistemi di protezione sociale e gestirli autonomamente, come suggerito dalla raccomandazione 2019/387 del Consiglio.

Fino ad agosto 2025 verranno messi in campo una serie di strumenti, che saranno condivisi con le parti sociali del settore. Innanzitutto, una ricerca di tipo comparativo, già in corso, analizza gli eterogenei sistemi di protezione sociale rivolti ai lavoratori autonomi professionali, e in particolare le modifiche introdotte dagli Stati Ue dopo la pandemia. Data la sua natura, la stessa definizione comune di lavoro autonomo rappresenta un compito impegnativo, a cui si aggiunge il fatto che la protezione sociale comprende diversi profili di assistenza e sicurezza sociale, con ampie variazioni tra i Paesi.

**FOCUS SUI PROFESSIONISTI**

Quello dei liberi professionisti è un settore particolarmente interessante per la protezione sociale, data la diffusa abitudine di creare



◀ Jose Luis Escrivà, ministro spagnolo ad interim per l'Inclusione

un proprio sistema in modo autonomo. Proprio per questo la successiva consultazione coinvolgerà anche diversi attori sociali, oltre alle istituzioni pubbliche preposte.

Qui, l'obiettivo è quello di comprendere meglio quali siano gli attori coinvolti in ciascun sistema, chi sono i beneficiari, quali sono i modelli di governance e da dove provengono i finanziamenti e, non ultimo, quali sono i problemi e quali – se ci sono – le best practice.

La consultazione permetterà anche di capire quanto forte sia il settore professionale nei diversi Paesi. Tutti i partner apporteranno il proprio contenuto, da una parte partecipando in prima persona alle interviste dei ricercatori, dall'altra suggerendo ulteriori

soggetti che possano partecipare, sfruttando le reti di contatti che ognuno ha costruito nei vari Paesi europei.

#### VERSO UN MODELLO COMUNE

Nell'ottica di definire un modello di protezione sociale comune, le migliori pratiche verranno identificate, approvate dal consorzio, analizzate e validate dai gruppi di lavoro. Lungo questo processo, le parti sociali e tutti gli altri stakeholder individuati dalla ricerca saranno i destinatari di una campagna di sensibilizzazione e verranno coinvolti in alcuni gruppi di lavoro, che fungeranno da forum per la discussione e lo scambio di idee. Una volta sviluppato un modello di protezione sociale comune, scatterà la fase di consolidamento delle capacità, che

costituisce il cuore del progetto. Saranno organizzati quattro seminari nei diversi Paesi coinvolti nel progetto (Italia, Belgio, Irlanda e Malta), con lo scopo di rafforzare le capacità delle parti sociali settoriali nazionali e promuovere il loro ruolo nel garantire un'adeguata protezione sociale ai lavoratori autonomi professionali, attraverso attività di lobbying nei confronti delle istituzioni ma anche procedendo in modo autonomo, seguendo pratiche esistenti in altri Paesi e giudicate valide.

In questa prospettiva, i risultati del progetto europeo Mutuus, coordinato da Confprofessioni e terminato a marzo 2023, saranno strumentali alla comprensione di come il dialogo sociale possa contribuire a raggiungere gli obiettivi di protezione sociale.

È noto che, considerando il medio periodo, i professionisti sono in crescita nei 27 Paesi europei (il numero di liberi professionisti in Europa è passato da 4,4 milioni nel 2009 a 5,5 milioni nel 2019). Tuttavia, la parte più dinamica è quella dei professionisti non-regolamentati, che hanno meno tutele, senza contare il divario reddituale esistente tra lavoratori autonomi e professionisti ordinistici. ■



# SP4SE

Social Protection for the Self-Employed



## Cofinanziato dall'Unione europea

#### ● PROGETTO SP4SE

Tutela sociale per i lavoratori autonomi

[PER INFORMAZIONI](#)

# LA GRANDE CORSA

*di Giulio Magni*

Per facilitare il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile entro il 2030, l'Ue sta mettendo in campo una serie di regolamenti tra cui la Direttiva sul dovere di diligenza delle imprese per la sostenibilità. Serviranno poi investimenti considerevoli, per favorire la crescita anche la crescita. Si stima infatti che gli SDGs genereranno per le imprese almeno 12 trilioni di dollari in opportunità di mercato entro il 2030. Con la possibilità di creare fino a 380 milioni di posti di lavoro

In un mondo caratterizzato da sfide sempre più complesse e interconnesse, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite rappresentano un quadro di riferimento e un piano d'azione importante per il futuro dell'intero pianeta.

Concordati nel 2015 dai 193 paesi membri delle Nazioni Unite e messi in atto a partire dal gennaio del 2016, gli SDGs costituiscono l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, un piano d'azione volto a promuovere il benessere universale, la crescita economica e la tutela ambientale.

Questi target e i 169 sotto obiettivi a essi associati, identificano specifici target da raggiungere entro, appunto, il 2030 e oltre 240 indicatori di riferimento. Tutti punti interconnessi, visto che le azioni in un'area influenzeranno gli esiti in altre, e pensati per coinvolgere la politica globale, le pratiche aziendali e le azioni individuali.

### LA CORSA SOSTENIBILE

L'implementazione degli SDGs nelle proprie strategie di crescita offre alle imprese un'occasione unica per riorientare i propri obiettivi ed essere consapevoli del proprio impatto economico, ambientale e sociale.

Ma gli SDGs sono diventati un punto di riferimento anche per gli investitori, fungendo da indicazione ex-ante ed ex-post dell'impatto dei propri investimenti in base ai singoli obiettivi e garantendosi una migliore gestione dei rischi. In Italia, è l'ASviS - Associazione Italiana per lo Sviluppo Sostenibi-



le, che oltre a svolgere un'azione di promozione per influenzare le politiche verso un impegno per lo sviluppo sostenibile, si occupa di fare informazione per diffondere la consapevolezza sull'Agenda 2030 e sensibilizzare l'opinione pubblica al raggiungimento dei 17 Obiettivi.

L'ultimo report del **Global Compact Network**, realizzato con **Accenture**, ha analizzato un campione di 2.800 leader aziendali di 137 Paesi diversi, e rivela come il 94% dei leader crede negli obiettivi di sviluppo sostenibile e il 96% riconosce di avere un ruolo fon-



damentale nel raggiungerli. Dallo studio emerge però che l'85% dei 169 target non verrà raggiunto in tempo e il 48% ha bisogno di una forte accelerazione.

Preoccupano in particolare l'SDG1 sull'eliminazione della povertà e il 4, sull'educazione di qualità.

### I PUNTI DEBOLI

Le difficoltà per le imprese sono diverse, come il coinvolgimento delle proprie catene di fornitura o il ritorno troppo lungo degli investimenti in sostenibilità o ancora la mancanza di metodologie e framework condivisi di valutazione dell'impatto, che rende difficile misurare l'effettiva efficacia del proprio operato rispetto allo sviluppo sostenibile. Gli SDGs rappresentano per imprese e investitori

non solo un valore aggiunto etico agli investimenti o un esercizio di immagine, ma una reale opportunità di business.

La sostenibilità è oggi ampiamente riconosciuta come un percorso necessario e definitivo, e le aziende sono convinte di poter creare un valore condiviso che impatti positivamente sia all'interno che all'esterno delle loro strutture, attraverso pratiche commerciali sostenibili.

### GLI OSTACOLI

Tuttavia, nonostante la determinazione, la realizzazione degli SDGs incontra ostacoli significativi. La pandemia COVID-19 ha aggravato problemi preesistenti quali la povertà e le disuguaglianze, sottolineando la vulnerabilità dei progressi compiuti. In aggiunta, la crisi climatica e le tensioni geopolitiche pongono continue minacce alla stabilità mondiale.

Nonostante ciò, le difficoltà possono diventare catalizzatori per rafforzare l'azione sugli SDGs, spronando a innovazioni e collaborazioni più efficaci. Guardando avanti, è imperativo che governi, imprese e società civile intensifichino gli sforzi per ideare soluzioni innovative e durevoli.

### IL RUOLO DELL'UE

Per facilitare questa transizione e il raggiungimento degli obiettivi ONU, l'Unione Europea sta mettendo in campo una serie di regolamenti e iniziative normative tra cui è in approvazione la Direttiva sul dovere di diligenza delle imprese per la sostenibilità - CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) - che



mira a sollecitare un impegno nei confronti dei diritti umani e gli impatti ambientali generati dalle aziende europee lungo la loro intera catena del valore.

Per raggiungere gli SDGs, sono necessari investimenti considerevoli, ma ciò favorirebbe anche la creazione di nuovi mercati.

Si stima infatti che gli SDGs genereranno per le imprese almeno 12 trilioni di dollari in opportunità di mercato entro il 2030, con la possibilità di creare fino a 380 milioni di posti di lavoro, in particolare in iniziative volte a combattere il cambiamento climatico, aiutando a identificare e mitigare i rischi per le persone e l'ambiente e promuovendo nuovi prodotti e servizi utili per uno sviluppo sostenibile. ■



***Secondo il Global Compact Network di Accenture, il 94% delle imprese crede negli obiettivi di sviluppo sostenibile e il 96% riconosce di avere un ruolo fondamentale nel raggiungerli. Dallo studio emerge però che l'85% dei 169 target di sviluppo sostenibile non verrà raggiunto entro il 2030***

# L'EDUCAZIONE NEL PIATTO

di *Claudia Paltrinieri* 

Negli ultimi anni le nostre mense scolastiche sono migliorate ma persiste un gap profondo tra il Nord e il Sud del Paese. Per fare un decisivo passo in avanti occorre fare una seria educazione alimentare. Perché la mensa funziona quando la complessità viene gestita guardando al suo insieme, quando coinvolge tutti in maniera partecipe e attiva: bambini, insegnanti, cuochi, genitori, funzionari, dietiste. E ci sono strumenti efficienti di controllo



**C**i sono bambini che a scuola spesso si trovano a mangiare cibi 'facili' come bastoncini, prosciutto, tonno in scatola, pizza e pasta in bianco e tanta carne rossa. Altre mense privilegiano il pesce non processato, a volte fresco, 5 o più varietà di cereali diversi, come secondo piatto, oltre alla carne, anche uova, formaggi, legumi, e tanti alimenti bio. Sono due idee di mense scolastiche che presuppongono obiettivi distinti: la mensa che sazia e la mensa che nutre. Fino a qualche anno fa questo distinguo era il risultato della visione di chi amministrava il servizio, ma da qualche anno qualcosa è cambiato.

*Foodinsider*, osservatorio che monitora lo stato delle mense scolastiche misurando l'equilibrio e la sostenibilità dei menù, ha registrato un miglioramento a partire dal 2021 con la prima gara d'appalto fatta a Bologna seguendo i dettami della nuova legge sui Criteri Ambientali Minimi, in vigore dall'agosto del 2020.

Questo trend di miglioramento dei menù è stato confermato anche dall'indagine di quest'anno dell'osservatorio che ha visto incrementare la qualità di un menù su tre, registrando una migliore varietà di alimenti, più biologici, con una maggiore presenza di legumi che spesso diventano un secondo piatto. Non più solo piselli di contorno come si trovava più di frequente negli anni scorsi, ma piatti apparentemente più appetibili come il panino con *burger di patate e lenticchie* a Bolzano o le *crocchette di ceci ricotta e spinaci* a Treviso, le *schiacciatine di legumi* a Lecce. ↘



## MENO QUALITÀ AL SUD

Sempre più evidente, però, appare il gap tra centro-nord e sud. Nel meridione le mense sono poche e la qualità non arriva nella fascia dell'eccellenza. Delle 59 mense analizzate 26 sono del nord, 24 del centro e 9 del sud; su questa proporzione le migliori mense le troviamo: cinque al nord con Cremona, Bergamo, Mantova, Parma e Rimini e cinque al centro con Fano, Jesi, Ancona, Perugia e Sesto Fiorentino mentre al sud si distinguono per qualità ed equilibrio solo i menù pugliesi con Lecce e Brindisi.

Ci sono anche menù che mostrano un legame stretto con il territorio rifornendosi dai produttori locali. Una scelta che si vede dagli ingredienti che sono indicati nei menù



▲ Mensa scolastica della scuola materna di Campiglio (frazione di Faedis) gestita dall'Associazione dei genitori

a *KMO* o *prodotti regionali*, ma anche dal *legame gastronomico dei piatti*. A Trento, per esempio, si trovano gli *spatzli*, a Fano e a Rimini *passatelli*, a Brindisi le *orecchiette con le cime di rape*, a Lecce *ciceri e trie*, a Bari la *purea di fave*.

I menù che invece non mostrano particolare radicamento al territorio sono molto simili tra loro sia a nord che a sud con molti cibi processati e ultra processati, che purtroppo sono aumentati del 6% rispetto a 4 anni fa.

Si tratta di piatti pronti al consumo, che non richiedono tempo-lavoro, ma che è sufficiente togliere dall'imballaggio e mettere in forno da scaldare. Sono cibi che garantiscono una buona percentuale di consumo e soprattutto più alti

profitti alle aziende di ristorazione che riducono il costo di personale, appiattendolo, però, la qualità a cibi a basso contenuto nutrizionale e ad alto impatto ambientale.

#### **POCA EDUCAZIONE ALIMENTARE**

Oltre a una presenza stabile di cibo processato l'indagine registra un aumento dell'ostilità dei bambini verso il cibo proposto a scuola, che si rileva dai riscontri delle insegnanti che hanno compilato il sondaggio, una delle fonti 'qualitative' analizzate dall'osservatorio. Sembra che i bambini siano sempre più refrattari a mangiare in mensa.

Due cause importanti, ma non le uniche, sembrano essere la perdita di relazione con le cucine che sono sempre più distanti e di



gare d'appalto che il 5% del valore dell'appalto sia destinato all'educazione abbinata alla mensa scolastica. Il risultato si vede in menù più articolati e vari che ottengono successo in termini di consumo perché i bambini sono preparati.

L'esempio più emblematico è il pesce che citando un estratto di una tesi sull'educazione alimentare di una studentessa dell'Università di Modena, *"non piace a nessuno, salvo ad alcuni coraggiosi"*. Eppure il progetto più importante che ha riguardato il pesce nella Regione Marche dal 2013 al 2020, PAPPÀ-FI-

● **REPORT 8° RATING MENÙ - FOODINSIDER**  
 Indagine anno scolastico 2022/23  
[DOWNLOAD REPORT](#)

dimensione industriale (migliaia di piatti per centro cucina), e l'assenza di processi di educazione alimentare che si sono bloccati con il Covid. Meno scarti si trovano dove ci sono le cucine interne nelle scuole, quando si mangia nei refettori non rumorosi, con un tempo rilassato per consumare il pasto e quando le stoviglie sono lavabili e non usa e getta.

La mensa funziona quando la complessità viene gestita guardando al suo insieme, quando coinvolge tutti in maniera partecipe e attiva (bambini, insegnanti, cuochi, genitori, funzionari, dietiste) e ci sono strumenti efficienti di controllo. Due elementi chiave a supporto della qualità di una mensa scolastica sono: l'educazione e il controllo.

#### LA MENSA DEVE FARE SCUOLA

L'educazione è un aspetto imprescindibile della mensa scolastica che è a tutti gli effetti tempo scuola. Ci sono regioni, come la Sardegna, che impongono nelle





plastica, aumentando il biologico e i cibi locali a vantaggio di tutti: della salute dei bambini ma anche dell'economia del territorio. Una buona mensa che oltre a saziare, nutre la comunità. ■

SH, è riuscito a portare lo scarto dal consueto 60% al 7% per effetto delle attività didattiche realizzate all'interno di questa cornice.

Un esempio lampante di come qualità (il pesce fresco locale dell'Adriatico) abbinata a percorsi di conoscenza, abbia eliminato le resistenze dei bambini verso questa tipologia di alimento e fatto entrare a regime le proposte ittiche locali nei menù che hanno aderito al progetto e che tuttora ritroviamo nei menù.

#### **OBIETTIVO SALUTE**

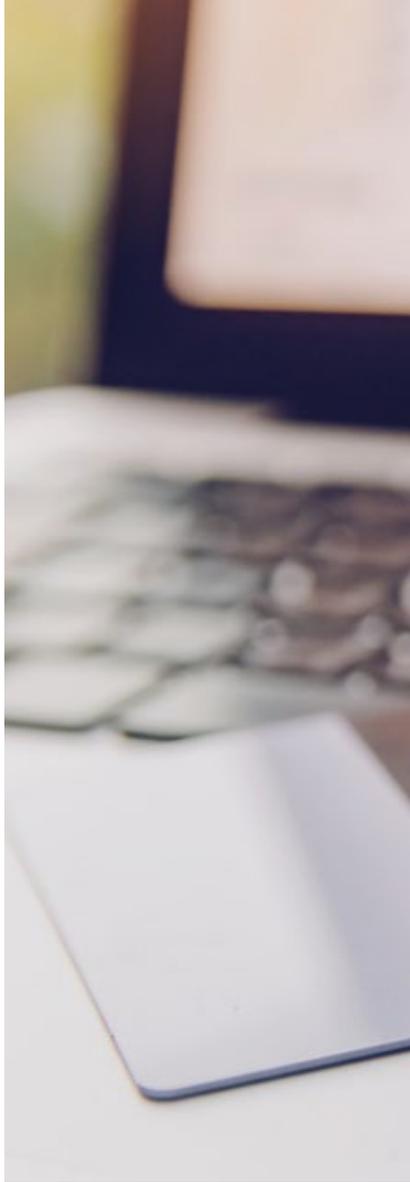
Ma un importante slancio verso una mensa migliore in Italia arriva per legge: con il decreto dei Criteri Ambientali Minimi, in vigore dal 2020 la ristorazione scolastica si deve trasformare obbligatoriamente in un servizio che punta alla salute dei bambini e a quella del pianeta. E' una legge che disciplina le nuove gare d'appalto, plasma il servizio in chiave sostenibile e ridisegna i menù togliendo il cibo ad alto impatto ambientale, la



# L'ETERNA RINCORSA TRA GUARDIE E LADRI

*di Claudio Plazzotta*

Da anni gli algoritmi incrociano i nostri dati, ci profilano, ed elaborano prezzi personalizzati per i beni o servizi che acquistiamo online. Ma il vero pericolo non è tanto la proposta di prezzi ad hoc per i singoli consumatori, quanto la creazione di veri e propri cartelli determinati dal fenomeno della collusione algoritmica. Sul quale sta indagando anche l'Antitrust



**O**rmai da oltre un ventennio gli algoritmi incrociano i nostri dati, ci profilano, ed elaborano prezzi personalizzati per i beni o servizi che acquistiamo online. Si grida allo scandalo, alla violazione della privacy, a volte con un riflesso pavloviano di pregiudizio nei confronti del digitale, senza ricordare ciò che da sempre accade in ambienti analogici, nel rapporto fisico, vis-a-vis. Pensiamoci bene. Esistono beni o servizi a prezzo esposto, dichiarato. Ma



nella relazione personale col titolare, il gestore, l'incaricato alle vendite c'è molto spesso un margine di trattativa. Il cliente chiede uno sconto, la controparte elabora i dati che è abituato a desumere dando una occhiata al compratore e dialogando con lui, e poi si arriva al prezzo finale. Un prezzo dinamico, nonostante il cartellino con numeri scritti nero su bianco. C'è poi un vastissimo mondo di beni o servizi dove il prezzo non è quasi mai esposto: pensiamo a idraulici,

imbianchini, elettricisti, tappezzeri, muratori, avvocati, commercianti, ingegneri, o anche gioiellieri, antiquari, galleristi, concessionari di auto e moto, fiorai, giardinieri, ecc ecc. Qui il tariffario dipende da un sacco di variabili: in primis, il cliente che ci si trova di fronte, che può vivere in un appartamento lussuoso del centro o in periferia, che arriva all'appuntamento con una bellissima automobile o in Vespa, che è vestito con abiti sartoriali o casual, che dice di fare un certo



deva anche prima, solo che non avevamo gli strumenti digitali per accorgercene. Ovvio che le autorità regolatorie provino a occuparsi degli algoritmi e delle profilazioni degli utenti, peccato che restino sempre un passo indietro rispetto alle nuove possibilità oggi offerte dall' intelligenza artificiale e dal *machine learning*.

### IL RISCHIO CARTELLO

Perché il vero pericolo non è tanto la proposta di prezzi *ad hoc* per i singoli consumatori, quanto la creazione di veri e propri cartelli, nei diversi comparti, determinati dal fenomeno della "collusione algoritmica". In pratica, gli algoritmi hanno la capacità di apprendere sperimentando, e ciò rende probabile che, col tempo, le intelligenze artificiali si rendano conto che il prezzo che massimizza il flusso dei

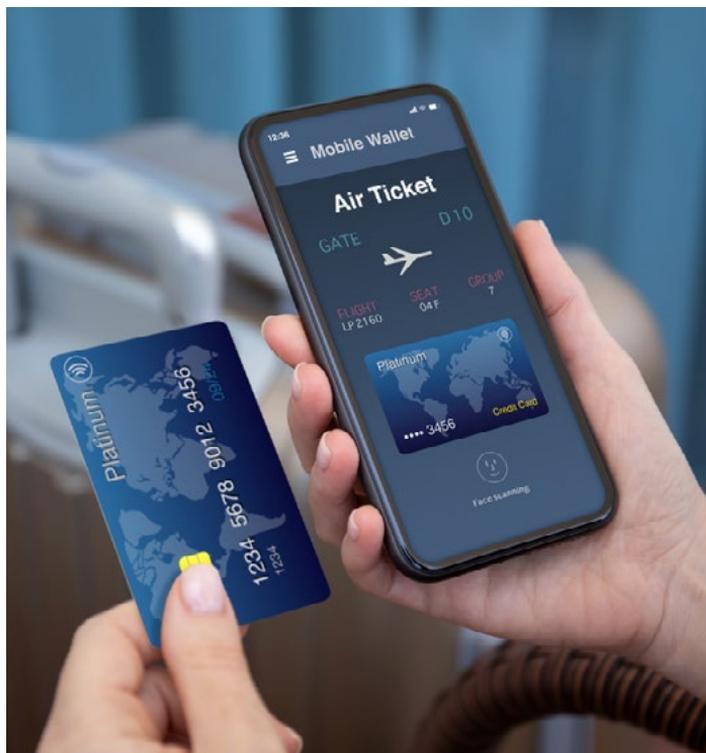
profitti è quello collusivo: una forma di cooperazione fraudolenta tra sistemi di intelligenza artificiale che manipolano il sistema o il mercato per ottenere vantaggi impropri, anziché competere in modo leale. Nella sostanza, non c'è concorrenza sul prezzo, ma, anzi, gli algoritmi si accordano per tenere i listini ai livelli più alti. Insomma, cartelli, oligopoli, duopoli costruiti attraverso la collusione algoritmica.

In passato le autorità antitrust americane, per esempio, hanno indagato su pratiche messe in atto da Amazon. Poiché il colosso di Jeff Bezos tende a proporre sempre le tariffe migliori sul mercato per quel bene o quel servizio, ecco che, secondo le autorità Usa, per un certo periodo ha utilizzato forme di intelligenza artificiale in grado di alzare artificialmente

lavoro, che ha un eloquio colto o parla in vernacolo. Tutte informazioni che un abile commerciale è in grado di utilizzare per fissare con precisione il prezzo giusto da cui partire per la trattativa. Ancora una volta, tariffe dinamiche, mai uguali di volta in volta.

### QUESTIONE DI PROFILAZIONE

Esiste, quindi, una profilazione de visu, fatta in maniera analogica. Ed è quasi normale che, spostato il piano delle transazioni sulle teoricamente più oggettive piattaforme digitali, si sia traslata anche la profilazione, delegandola però agli algoritmi. Certo, ora è molto antipatico constatare come lo stesso biglietto aereo, per la stessa tratta, alla stessa ora e per la stessa data possa costare 100 oppure 300 euro a distanza di qualche ora o giorno. Il problema, tuttavia, è che acca-



i prezzi, facendoli perciò alzare a tutti gli altri operatori, poiché il prezzo Amazon era comunque quello base da cui partire. Questa deriva, pericolosissima, rende quindi quasi ingenui gli algoritmi che invece governano i prezzi di voli aerei, treni o alberghi.

E che funzionano, per esempio, a seconda del flusso di prenotazioni (l'algoritmo rileva che in pochi secondi sono stati venduti 100 biglietti, ritiene allora di alzare i prezzi pensando che ci sia un picco di richieste per quella meta, ma poi, quando si accorge che era solo un gruppo estemporaneo di 100 persone in viaggio per un matrimonio, allora riporta i prezzi alle tariffe più basse), di un concerto o una partita di calcio importante in quel luogo e per quella data, o dell'arrivo del maltempo in base



*Il vero pericolo non è tanto la proposta di prezzi ad hoc per i singoli consumatori, quanto la creazione di veri e propri cartelli, nei diversi comparti, determinati dal fenomeno della “collusione algoritmica”*



alle previsioni meteo. Anche in questi casi, tuttavia, non vi è una profilazione individuale, ma più di massa, per esempio se si tratta di clienti italiani (con limitate capacità di spesa) o tedeschi (con maggiore propensione alla spesa).

#### ANTITRUST IN AZIONE

L'Antitrust italiano, proprio lo scorso 16 novembre, ha avviato un'indagine conoscitiva che durerà un anno sull'uso degli algoritmi di prezzo nel trasporto aereo passeggeri sulle rotte di collegamento tra la penisola e la Sicilia e la Sardegna, e, come spiega l'Autorità, «intende verificare la diffusione degli algoritmi di prezzo nei sistemi di *revenue management* utilizzati dalle diverse compagnie aeree, con specifico riferimento alle rotte nazionali di collegamento tra la penisola e le isole maggiori, nonché analizzarne le principali caratteristiche e i possibili effetti

di ostacolo e/o distorsione delle dinamiche competitive, oltre che di possibile pregiudizio per i consumatori anche in termini di opportunità e condizioni di scelta. Più in particolare, l'indagine è finalizzata a verificare se e a quali condizioni gli algoritmi utilizzati dalle compagnie aeree potrebbero essere in grado di influire, o concretamente influiscano, in modo negativo sulle condizioni di offerta del servizio di trasporto aereo ai consumatori, anche con riguardo alle politiche di differenziazione e personalizzazione dei prezzi e agli effetti socialmente indesiderabili di un non corretto funzionamento del mercato».

E questo è solo un esempio dell'ondata crescente di casi antitrust che puntano il dito contro i modelli algoritmici collusivi che sarebbero usati per coordinare i prezzi sul mercato. Fenomeno che, infine, apre scenari nuovi anche per i professionisti dell'Antitrust: la crescente complessità digitale del mercato, infatti, spinge le autorità regolatorie a usare a loro volta algoritmi di apprendimento automatico per supervisionare il comportamento delle imprese sul mercato.

Per equipaggiarsi in tal senso, le autorità dovranno allora necessariamente trasformarsi e dotarsi di nuove professionalità e tecniche di investigazione, con *data scientists* che sappiano istruire i giuristi su come utilizzare gli strumenti algoritmici per raccogliere le prove di comportamenti illeciti sul mercato. L'eterna rincorsa tra guardie e ladri. Ma con i ladri, purtroppo, sempre due passi avanti. ■

*L'Antitrust italiano lo scorso 16 novembre, ha avviato un'indagine conoscitiva che durerà un anno sull'uso degli algoritmi di prezzo nel trasporto aereo*

**Dai un cambio di passo alla  
competitività del tuo Studio  
...A COSTO ZERO.**



**Contatti:**

06.54210661

[info@fondoprofessioni.it](mailto:info@fondoprofessioni.it)

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



**FONDO  
PROFESSIONI**

Gli eventi, le mostre, i film  
e i libri del momento in Italia  
e all'estero da non perdere  
per fare un pieno di cultura  
e di bellezza

# CULTURA





Parma, Complesso Monumentale della Pilotta, Museo Archeologico © Giovanni Hanninen



# Generazione di fenomeni

La Riforma Franceschini del 2014 ha cambiato volto al sistema museale italiano potenziandolo. Tanto che oggi i grandi musei nazionali sono diventati organismi viventi e in continua trasformazione, sempre più sensibili ai temi contemporanei come l'inclusività, la sostenibilità e l'ambiente. Grazie anche al lavoro dei direttori, diventati il vero perno attorno a cui ruota il successo di queste importanti istituzioni culturali. Qui la storia di alcuni dei più talentuosi

*di Romina Villa*

*Nella pagina a fianco:  
"Time is Out of Joint", Terzo settore*

**S**tando agli ultimi dati diffusi dall'Istat in Italia ci sono 4.908 musei, suddivisi tra istituzioni museali vere e proprie, complessi monumentali e parchi archeologici. Un grande numero, probabilmente da aggiornare al ribasso, dopo i difficili anni della pandemia, ma pur sempre espressione di un patrimonio culturale nazionale che non ha eguali. Circa 500 di questi dipendono dallo Stato, gli altri da regioni, province, università e da un gran numero di istituzioni private. In pratica, per noi italiani, basta uscire di casa per imbatterci in un museo di storia locale, una villa nobiliare, un castello, uno scavo archeologico oppure il Colosseo. Un grande museo diffuso, che include anche il paesaggio.

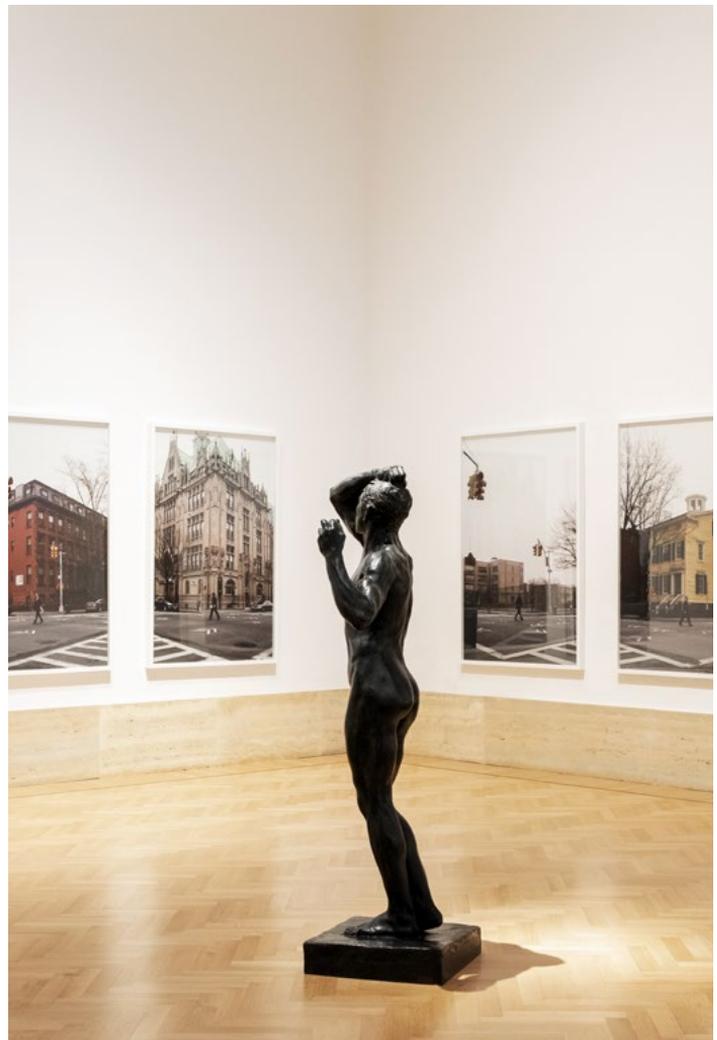
Una grande fortuna che, la **Riforma Franceschini** del 2014, ha contribuito a rilanciare. Tanto che a quasi dieci anni dalla sua introduzione, numerosi addetti ai lavori affermano che il sistema museale statale è, infatti, cambiato decisamente in meglio. La scelta di rendere autonomi i musei di importanza nazionale ha convinto tutte le platee. O almeno, per i visitatori più attenti è sicuramente così. Oggi percepiamo le grandi istituzioni museali come organismi viventi e in continua trasformazione, sempre più sensibili ai temi della contemporaneità come inclusività, sostenibilità e ambiente.

#### DIRETTORE FRONT MAN

All'indomani di quella che è stata probabilmente una rivoluzione copernicana, è emersa la figura della **direttrice** o del **direttore**, diventati, a tutti gli effetti, il perno

su cui si attivano gli organi scientifici e amministrativi del museo, nonché tutto lo staff museale, dalla biglietteria ai curatori, tutti compresi. Per quanto riguarda i 60 musei statali autonomi, la nomina avviene tramite un bando pubblicato dal Ministero della Cultura (MiC, precedentemente MiBACT) ed è rivolto ai cittadini dell'Unione europea. All'inizio, tante erano state le polemiche per l'apertura delle candidature agli stranieri, ma alla fine questa scelta si è rivelata un'ulteriore ricchezza. Per certe

▼ *"Time is Out of Joint"*



istituzioni, gli eccellenti professionisti non italiani chiamati alla direzione, con decenni di studio del nostro patrimonio alle spalle e – soprattutto – fuori dalle logiche del campanile, sono stati una manna. Si pensi, per esempio, al britannico **James Bradburne**, che ha diretto per otto anni la **Pinacoteca di Brera** e la **Biblioteca Nazionale Braidense**. Il suo mandato è scaduto a fine settembre, ma lascia in eredità una Brera totalmente rinnovata e contemporanea. Contrario da sempre all'organizzazione

di grandi mostre acchiappa-spettatori, Bradburne, ha portato con sé l'esperienza pluriennale maturata con altre direzioni (Palazzo Strozzi a Firenze, per esempio). Basandosi sull'idea che chi entra in un museo non è solo un visitatore, ma soprattutto un utente con le proprie esigenze, ha portato a termine con successo interessanti progetti museologici e museografici. Ha coinvolto istituzioni esterne, come il **Buzzi**, l'ospedale milanese dei bambini, o la **Vidas** per mettere a punto la creazione di percorsi di visita specifici, ad esempio, per malati di Parkinson o Alzheimer, aumentando così il livello di accessibilità e inclusività della pinacoteca.

In otto anni Brera è stata completamente riallestita negli ambienti e nelle collezioni. Si è raggiunto un altissimo livello di digitalizzazione e di interazione con i visitatori, grazie anche al varo di **BreraPlus**, una piattaforma dove trovare film e documentari, approfondimenti e iniziative in streaming, per la fruizione del museo h24, mentre con **Brera on air**, si ha la possibilità di scoprire, tramite video caricati periodicamente sul sito ufficiale, come si svolge il lavoro quotidiano nel museo.

Parma, Complesso Monumentale della Pilotta, Museo Archeologico

▼ © Giovanni Hanninen



● **PINACOTECA DI BRERA**

Galleria nazionale d'arte antica e moderna

[PER INFORMAZIONI](#)



seccione con un curriculum zep-  
po di studi “*matti e disperatissimi*”  
e un influencer con molto appeal  
che, con un video in cui ti spiega i  
segreti di un dipinto, ti convince ad  
acquistare subito dopo un bigliet-  
to per visitare il suo museo, con la  
segreta speranza di incontrarlo nei  
corridoi. Cosa che succede più fre-  
quentemente di quel che si possa  
pensare. Insomma, talentuosi ed  
efficaci, con carriere, in certi casi,  
iniziate molto presto. All’indomani  
delle nuove nomine di alcuni di-  
rettori dei più importanti musei  
del Paese, comunicata dal Mini-  
stero della Cultura il 15 dicembre  
scorso, abbiamo voluto indagare  
sul lavoro svolto da alcuni di loro  
negli ultimi anni.

◀ Sala dell'Ercole  
▼ Veranda

I direttori dei grandi musei, oggi, non sono dunque solo professionisti che devono gestire importanti collezioni, risorse economiche e il personale, ma sono anche spesso il volto più noto, il *testimonial* eccellente, del luogo che dirigono. Sui canali istituzionali, in tv e radio, oppure sui giornali. I più *smart* hanno migliaia di *followers* sui social, grazie alle dirette Facebook e Instagram.

Prima della riforma Franceschini, i musei statali dipendevano dalle Soprintendenze, oggi hanno un proprio statuto e autonomia gestionale. Chi li dirige deve assomigliare più al CEO di un’impresa che non a un burocrate dello Stato senza volto, anche se, in questo caso, si tratta di un CEO più romantico perché – passateci una licenza poetica un po’ leggera – è un mix tra un



## LA PASIONARIA

**Cristiana Collu** è stata la direttrice di museo più giovane d'Italia, quando aveva solo 27 anni. Classe 1969, dopo la laurea a Cagliari in Arte e Letteratura, si specializza in Spagna e poi compie uno stage di sei mesi a Sydney, sperimentando i metodi del sistema museale di ispirazione anglosassone. Tornata in Italia, vince il concorso che le assegna la direzione del **MAN**, il Museo d'arte di Nuoro, dove rimane quindici anni. Dal 2012 al 2015 dirige il **MART** di Rovereto, per approdare, sempre nel 2015, nella capitale per guidare la **Galleria Nazionale** di Roma, dopo la selezione ministeriale.

Parliamo del museo che conserva la più importante collezione di arte moderna e contemporanea del nostro Paese, ma lei, in barba alla tradizione del luogo e alla pletera di accademici che gira attorno al museo, nel 2016 presenta al pubblico la riorganizzazione della vasta collezione permanente con la mostra "**Time is out of Joint**", un progetto espositivo radicale che scatena un lungo dibattito e le feroci critiche di molti esperti del settore, ma che viene premiato dal pubblico. Con il nuovo allestimento, vengono scardinati completamente i tradizionali temi della lettura cronologica delle opere, per favorire una loro distribuzione sincronica all'interno degli ambienti, ovvero abbandonando la linearità storica per permettere una fruizione più emotiva e personale ad ogni visitatore. "Time is out of Joint" ha inteso favorire il concetto di elasticità del tempo e del suo fluire, così come dev'es-



▲ "Time is Out of Joint"  
Quarto settore

◀ Cristiana Collu

● LA GALLERIA NAZIONALE

Galleria d'arte moderna e contemporanea

[PER INFORMAZIONI](#)

Ala Nord Alta ▶

Parma, Complesso ▼  
 Monumentale della Pilotta  
 © Giovanni Hanninen



## L'INTELLETTUALE

E' servita una bella dose di pragmatismo a **Simone Verde**, direttore del **Complesso Monumentale della Pilotta** di Parma dal 2017, per rinnovare e rivoluzionare totalmente quello che viene definito in Italia il museo dei musei. Sei anni per riqualificare i 30.000 mq del complesso che accoglie diverse collezioni, formatesi a partire dal '500 grazie ai Farnese prima e ai Borboni poi. In passato, la Pilotta costituiva un complesso di edifici di servizio risalenti a varie epoche, costruiti accanto al palazzo ducale (oggi scomparso) e che, col tempo, erano diventati il contenitore di un immenso patrimonio artistico, suddiviso tra la **Galleria Nazionale**, la **Biblioteca Palatina**, il **Museo archeologico**, il **Museo Bodoniano** e il **Teatro Farnese**.

sere la storia di un museo, sempre in movimento. Infatti, se aprite la pagina dedicata al progetto sul sito del museo, noterete una data di inizio della mostra, ma non quella della fine. Cristiana Collu si appresta a lasciare la Galleria Nazionale dopo otto anni di rivoluzione e numeri da capogiro (si legga il report dei risultati sul sito del museo). Al suo posto è stata nominata un'altra donna, **Renata Cristina Mazzantini**, fino a oggi curatrice del progetto "Quirinale contemporaneo" e consulente del Segretariato Nazionale della Repubblica per arte e architettura. Indipendentemente dagli incarichi futuri, Collu ha dimostrato, ancora una volta, di essere una professionista capace e una tenace attivista, soprattutto riguardo alla condizione femminile e all'ambiente. Rimaniamo in attesa di rivederla su un altro prestigioso palco.



Al suo arrivo, Verde ha dovuto metter mano ad una disastrosa situazione, che, per sua stessa ammissione, presentava gravi situazioni di degrado. Ha portato avanti un programma preciso di interventi strutturali e di contenuto, che hanno portato alla riunificazione delle varie collezioni che, seppur mantenendo la loro autonomia, oggi possono di nuovo raccontare coralmemente la storia di Parma e delle famiglie che l'hanno governata, restituendo alla città un museo, non più mero contenitore di capolavori, ma centro di ricerca al servizio della comunità.

Simone Verde è forse il professionista che si avvicina di più al modello ideale del direttore di museo post-riforma, se non altro per la sua versatilità. Laureato in Filosofia teoretica a Roma, ha continuato gli studi in Francia, ottenendo prima un master in Filosofia antica presso l'Université de Paris, per conseguire poi la laurea in Storia dell'arte all'Ecole du Louvre, con la quale inizierà anche un'importante serie di collaborazioni, che lo porteranno a ricoprire la carica di responsabile della ricerca scientifica e della produzione editoriale del Louvre di Abu Dhabi.

Questo, in estrema sintesi, il curriculum di Verde, il quale, oltre alle normali attività di studioso, ha maturato una consistente esperienza nel campo della comunicazione. Il monumentale lavoro svolto a Parma lo ha evidentemente premiato. Il Ministro Sangiuliano l'ha appena nominato direttore della **Galleria degli Uffizi** ([www.uffizi.it](http://www.uffizi.it)). Il direttore uscente, **Eike Schmidt** – che andrà al Museo di Capodimonte a



▲ Parma, Complesso Monumentale della Pilotta, Biblioteca Palatina  
© Giovanni Hanninen

◀ Direttore Simone Verde  
©Hanninen



● **COMPLESSO PILOTTA**

Complesso monumentale di edifici

[PER INFORMAZIONI](#)

Napoli - è stato il più raccontato sui giornali in questi ultimi otto anni. Simone Verde eredita, dunque una poltrona importante, ora non resta che vedere come muoverà i suoi passi a Firenze.

#### IL PIÙ AMATO DAL PUBBLICO

Provate ad accedere ai commenti degli utenti, sotto un post dove si parla di lui e vedrete una gran quantità di cuoricini e di parole di gratitudine. **Christian Greco**, archeologo e direttore del **Museo Egizio** di Torino dal 2014, è praticamente una star.

Sarà per la passione che ci mette nella divulgazione della sua materia, l'egittologia, oppure per le battaglie sociali di cui a volte si rende protagonista. Sicuramente, ha capito una cosa: che un museo deve essere la casa di tutti.

Ed è forse il museo torinese quello più attento ad espletare la sua funzione sociale. Tante, sotto la sua direzione, le iniziative volte ad aumentare la soglia di inclusività. L'ultima in ordine di tempo è quella che riguarda il progetto di accoglienza di famiglie in difficoltà e senz'altro, che prevede l'ingresso gratuito con visite guidate e laboratori per i più piccoli.

Greco, ha comunque annunciato poco tempo fa, l'intenzione di rendere gratuito l'Egizio per tutti entro il 2028, come già succede in tanti grandi musei europei. Nato in provincia di Vicenza nel 1975, si è formato prima a Pavia, poi a Leiden, in Olanda, dove ha conseguito il master in Egittologia. Nel 2008 ottiene il titolo di Dottore di Ricerca presso l'Università di



Pisa. Impossibile elencare qui il resto, tra curatele, pubblicazioni e collaborazioni internazionali. L'ultimo riconoscimento in ordine di tempo è la sua nomina a **Torinese dell'anno 2023**, conferitagli dalla Camera di Commercio della città. Il 2024 sarà l'anno delle celebrazioni per il bicentenario del Museo Egizio, che sarà l'occasione per un importante ripensamento del museo, sia dal punto di vista strutturale, sia dell'allestimento.

La guida dell'istituto è saldamente nelle mani di Greco, visto che dal 2004 l'allora Ministero dei Beni Culturali ha conferito per trent'anni i beni del museo alla Fondazione Museo delle Antichità Egizie, di cui fanno parte la Regione Piemonte, la Provincia e la Città di Torino e altre istituzioni



culturali del territorio. La nomina del direttore non segue quindi il consueto *iter* ministeriale. Se vi riesce, provate una volta a partecipare alle **Passeggiate con il Direttore**. Sono visite guidate tenute da Christian Greco. Non c'è una programmazione delle date e i posti sono limitati, bisogna solo intercettare l'avviso del museo quando ne annunciano una. Credeteci, è un'esperienza straordinaria. ■

● **MUSEO EGIZIO**

Museo più antico dedicato alla civiltà nilotica

[PER INFORMAZIONI](#)



- ▲ Museo Egizio,  
Sala 14a Galleria dei Re
- ◀ Sala 3 Tomba di Iti e Neferu
- ▲ Nella pagina a fianco in alto  
Christian Greco direttore  
del Museo Egizio
- ◀ Nella pagina a fianco in basso  
Sala 7 Tomba di Kha

## CINQUE DOMANDE

A MICHELE LANZINGER  
DIRETTORE DEL MUSE DI TRENTO

**M**ichele Lanzinger, classe 1957, è il direttore del **MUSE Museo delle Scienze** di Trento e, dallo scorso anno, Presidente di ICOM Italia. Geologo e antropologo, nel 1988 ha vinto un concorso nazionale per conservatore e quindi quello tenuto nel 1992 per l'incarico di direttore del Museo Tridentino di Scienze Naturali (dal 2007 Museo delle Scienze). Nel 2002 Lanzinger è stato posto a capo del progetto culturale che porterà alla nascita nel 2013 del MUSE, ospitato nell'edificio espositivo progettato da Renzo Piano.

**D. Lei ha ottenuto la direzione del Museo Tridentino di Scienze Naturali nel 1992, a soli 35 anni. Cosa ricorda di quella prima esperienza?**

Ricordo l'entusiasmo e la mia voglia di fare. Era stato l'esito positivo di una mia scelta fatta pochi anni prima di "resistere" alla tentazione del posto universitario, avevo vinto una posizione permanente di ricercatore, ma avevo preferito rimanere proprio perché convinto moltissimo nelle potenzialità dei musei. Già allora si parlava di ecomusei, che ci hanno insegnato i principi della partecipazione delle comunità. Per via di una mia precedente esperienza professionale come presidente di una cooperativa di archeologici ero già interessato ai temi del management e del marketing, ereditavo inoltre un



museo che si era già caratterizzato per una precisa anima ambientale. Tutto questo invitava a elaborare una mission innovativa che, con qualche buon studio e una costante attenzione a quello che accadeva attorno a noi, e non limitatamente allo scenario nazionale, permetteva di prefigurare e avviare la rilettura della mission e l'elaborazione di nuove proposte. Su tutto, la possibilità di aver potuto operare con una prima squadra di coetanei, tutti molto motivati, che la Provincia Autonoma di Trento ci permise di costruire. Da allora lo stile è quello della squadra, compiti e responsabilità condivisi, al di là di gerarchie e imposizioni formali.

**D. Oggi i musei sono organismi molto più complessi rispetto al passato. Oggi cosa significa dirigere un'istituzione museale?**

Amo ricordare che quando arrivai all'allora Museo Tridentino di Scienze naturali, era il 1988, eravamo 23 persone delle quali solo tre laureate. Ora siamo in oltre 250 di cui 150 laureati, per contare solo quelli in discipline scientifiche. Oggi lo stile di leadership, di management, di project e product design (uso appositamente questi termini non certo specifici della museologia), sono modalità che abbiamo voluto sviluppare al nostro interno e ora caratterizzano il nostro stile operativo insieme al concetto di responsabilità e partecipazione dei nostri teamwork. Questo ci permette di trovare una giusta armonizzazione tra i criteri della programmazione con le sue tradizionali sequenze di strategia, programmi e progetti e gli elementi caratteristici dell'approccio "agile" con le sue fasi di focalizzazione sul perché dei progetti e per chi, la prototipazione con collaudi e infine l'esecuzione. Questo approccio vale soprattutto per le iniziative educative, i programmi per il pubblico e le mostre, per le quali sapere come intercettare gli interessi e il livello di apprezzamento da parte dei nostri interlocutori è fondamentale. Ovviamente non si riesce in questo breve testo a riportare la complessità di un mu-

seo che tratta visitatori dai 0 ai 99 anni, pubblica su *Nature* e si adoperava per lo sviluppo locale anche intercettando rilevanti istanze economiche. Abbiamo ben presente il concetto di accountability e dal 2012 pubblichiamo annualmente sul sito [www.muse.it](http://www.muse.it), il Bilancio di sostenibilità che ora è chiamato Bilancio di Missione.

**D. Tra le varie attività che Lei conduce come studioso e manager in ambito culturale, c'è quella di Presidente di ICOM Italia ([www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org)), tra i cui obiettivi c'è quello di sostenere lo sviluppo di una comunità di professionisti museali. Non crede che la valorizzazione e la tutela dei lavoratori in ambito culturale sia sempre un po' ai margini delle politiche del nostro Paese?**

Amo dire che, nel caso dei musei, le politiche del nostro Paese siano più solite misurare i piedi che entrano nei musei diviso per due e non i cuori o i cervelli. Come a dire che siamo presi in considerazione, se il caso, come soggetti economici e molto meno come soggetti culturali. Come ICOM siamo molto impegnati nel sostenere il riconoscimento delle professioni museali, basti pensare alla carta nazionale delle professioni museali del 2005 e della sua revisione del 2017. Ma è nella messa in pratica che emergono i problemi, ovvero l'adozione di profili contrattuali adeguati agli incarichi e il sistematico sotto dimensionamento rispetto alle funzioni effettivamente svolte. Eppure esistono profili contrattuali ben determinati, basti pensare a quelli proposti

da Federculture, ma troppo spesso nella contrattualistica, anche nel settore pubblico, si opta per profili non congrui e con profili economici inadeguati. ICOM si è posto il compito di vigilare su questa situazione ma l'Associazione non ha titolo per operare diversamente se non nell'esprimersi pubblicamente in modo critico su queste situazioni.

**D. Il patrimonio museale italiano è vasto e costituito soprattutto da piccoli musei che non dispongono spesso di risorse adeguate. La cronaca di questi giorni riporta la notizia dell'ennesimo museo che cerca un nuovo direttore scientifico, con un mandato di tre anni a titolo gratuito. Non pensa sia scoraggiante?**

Ciò che si chiede ai musei oggi è diverso da quello che era considerato sufficiente un tempo, non basta tenere una collezione

più o meno aperta al pubblico. Al museo oggi si chiede di operare come un vero e proprio hub di ri-appropriazione culturale ai sensi della Convenzione di Faro con e per le proprie comunità; di essere impegnati in percorsi di accessibilità e di cultural welfare; di svolgere funzioni educative; di concorrere al brand territoriale ... Per questo la figura del direttore di museo è diventata fondamentale e, non a caso, deve possedere una pluralità di competenze. Senz'altro quelle disciplinari dal momento che il museo deve poter esprimere la propria potestà culturale sul patrimonio conservato, ma anche di governance e di promozione.

I cosiddetti piccoli musei sono una risorsa fondamentale del patrimonio culturale italiano. Il più delle volte sono di proprietà e gestiti da amministrazioni civiche a loro volta "piccole" e le risorse sono sistematicamente scarse. Il museo deve puntare a degli standard

*Il museo deve puntare a standard minimi di performance altrimenti la sua stessa esistenza può essere messa in discussione*



minimi di performance altrimenti la sua stessa esistenza può essere messa in discussione. Per quanto sopra detto non si fa riferimento alla sola questione dei visitatori, ma al complesso di funzioni di cui si è fatto sopra cenno. Il volontariato culturale che è una categoria assolutamente rilevante soprattutto nei settori sociali e culturali, ma non può certamente sostituirsi alla professionalità oggi necessaria per condurre queste risorse.

Il problema è dunque quello di individuare sistemi adattativi capaci di portare a standard le gestioni distribuite che, lasciate a sé stesse, faticano a raggiungere tali soglie. Da tantissimo tempo la soluzione individuata è quella delle reti o dei sistemi territoriali, soluzione che permette di disporre di direttori, ricercatori, tecnici, servizi educativi, servizi turistici di rete, permettendo l'ottimizzazione assieme alla professionalità del servizio offerto. Il volontariato ovviamente può utilmente affiancarsi a questo approccio, diventando a pieno titolo una risorsa non solo in termini di servizi, ma anche di partecipazione attiva delle comunità e non sostitutivo delle necessarie professionalità per condurre tali azioni.

#### D. Il nuovo Muse ha compiuto dieci anni. E' soddisfatto?

Molto. Sopra abbiamo ricordato i tanti elementi che concorrono a definire l'intera operazione Muse come un'impresa di successo. Ora, più che guardare al passato, è opportuno riflettere su quali siano le minacce e le opportunità che il museo dovrà affrontare per i prossimi dieci anni. Non credo

che si possano inserire in una strategia di medio-lungo termine i tanti elementi di rischio esterni allo specifico gestionale del museo. Qui intendo eventuali nuove situazioni tipo Covid, questa volta superate grazie alla copertura dei finanziamenti pubblici, o situazioni macroeconomiche e politiche esterne e il progressivo emergere degli impatti socio economici legati alla crisi climatica.

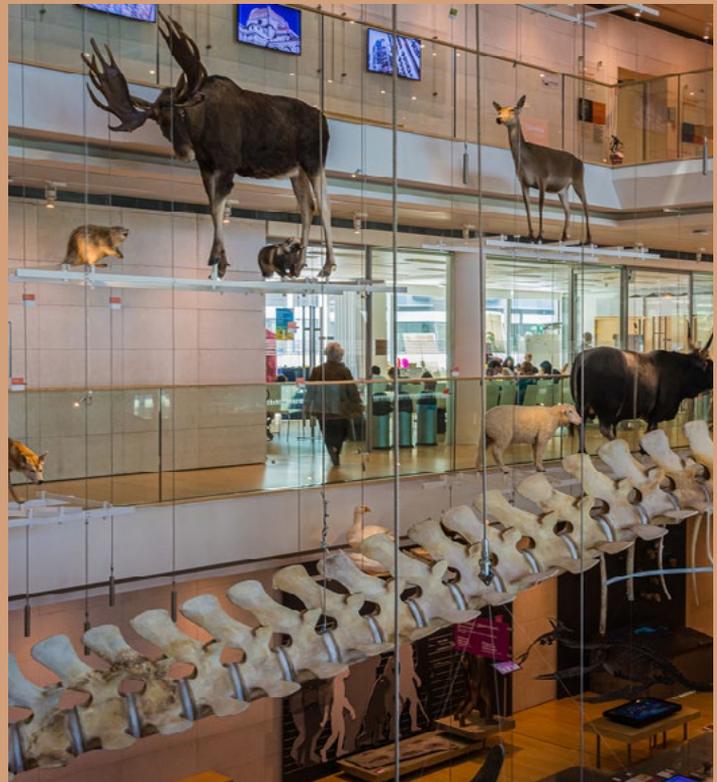
Per quanto riguarda il funzionamento della macchina museo, il permanere in questi anni dell'affetto e della frequentazione dei pubblici ci induce a pensare che le modalità di rapporto con i frequentatori e i costanti miglioramenti e cambiamenti dell'offerta permetteranno al museo di rimanere un soggetto rilevante

per il nostro territorio, sia di chi deciderà di visitarci come "escursionista", ovvero con noi come destinazione unica, oppure come "turista" con il museo come elemento qualificante l'offerta turistica territoriale. Stessi ragionamenti per il comparto educativo, il cultural welfare e il nostro contributo alla ricerca scientifica. Quello che mi soddisfa di più, tuttavia, è l'ottimo livello professionale e umano del team museale, la vera condizione sotto la quale qualsiasi impresa ha la possibilità di svilupparsi e prosperare. ■

#### ● MUSE - MUSEO DELLE SCIENZE

Museo dedicato alla Natura e alla Scienza

PER INFORMAZIONI



**L'assistenza**  
ONLINE SU BEPROF

**PER TUTTI I PROFESSIONISTI**

Garanzie a tutela della salute e dello studio.

Coperture studiate per le esigenze di ciascuno, automatiche per i datori di lavoro e volontarie acquistabili su BeProf (Base € 48 - Premium € 72 annui)

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

**Prestazioni erogate in strutture convenzionate di eccellenza:**

- Check up annuale
- Visite e accertamenti diagnostici
- Diaria per inabilità temporanea
- Pacchetto maternità
- Fisioterapia per infortunio
- Monitor salute
- Copertura infortuni
- Copertura per lo studio in caso di emergenza

**Rimborsi diretti (richiesta su BeProf) per:**

- Ricovero (diaria)
- Day Hospital (diaria)
- Interventi chirurgici ambulatoriali
- Fisioterapia per malattia
- Dermatologia
- Consulenza psicologica
- Acquisto e somministrazione vaccini
- Spese odontoiatriche per implantologia

**Cyber Risk  
Convenzioni**

Scarica qui l'App



**CONTATTI**

 [gestioneprofessionisti@ebipro.it](mailto:gestioneprofessionisti@ebipro.it)

 Numero verde 800 946 996

# I dentelli del dentista

Odontoiatria e filatelia apparentemente sembrano mondi lontani. Invece, si somigliano molto perché entrambe richiedono pacatezza e accuratezza. Ogni francobollo rappresenta una minuscola opera d'arte come lo sono tutte le singole prestazioni dentistiche.

Parola di William Susi

*di Roberto Carminati*

*Nella pagina a fianco:*

*Italia 1921. Blocco di otto esemplari, angolo di foglio, con stampa parziale al recto causa una piega della carta in fase di stampa, dentellatura inclinata e stampa parziale al verso, nuovo - Dante Alighieri*



CIO CHE PO  
GUA DOSTRA  
DANES  
MCMXXI



DOSTRO CIO CHE PO  
GUA DOSTRA  
CEN  
NARIO  
SN  
DA  
DANES  
MCMXXI



POSTE ITALIANE  
40  
CEN



CITTA



di migliorarne la qualità di vita». Susi, a dire il vero, si è spinto un po' più in là, sino ad affermare che la sua disciplina e la sua passione sono accomunate dalla capacità di «garantire il divertimento, come i giochi dell'infanzia».

#### UN PATRIMONIO DI FAMIGLIA

Questa è d'altronde la sua esperienza: l'ammirazione per uno zio dentista e l'aiuto fornito al bisnonno nel riordino di una collezione di francobolli hanno orientato la scelta del percorso di studi e dell'*hobby* prediletto in un bimbo che per indole preferiva ad altri svaghi i puzzle e il modellismo.

Oggi, William Susi può a buon diritto affermare di esser riuscito a coniugare l'utile al dilettevole, abbracciando accanto e oltre la filatelia tradizionale anche il ramo

specialistico di quella tematica, laddove il tema è inevitabilmente quello dell'odontoiatria. «Già da ragazzo sono passato da soggetti di carattere generale», ha ricordato, «ad altri di natura scientifica o umanistica. In quest'ambito ho vinto il Campionato nazionale 2013-2014 nella categoria *Cadetti* con la raccolta *Pater Familias*, che ho dedicato ai miei figli.

Ma collezionare francobolli non significa sfogliare album polverosi pieni di rettangolini di carta tutti simili recanti raffigurazioni ed effigi di sovrani del passato. Ogni pezzo è una narrazione e se è la tua storia che vuoi narrare allora la filatelia tematica può soddisfare il bisogno tramite la ricerca di oggetti postali inerenti agli interessi personali. Tutto lo scibile umano è stato illustrato dalla filatelia e anzi le raccolte tematiche hanno dato nuova linfa al collezionismo».

#### FILATELIA SOCIAL

Il rinnovato impulso si deve altresì alla versatilità mostrata nell'adattarsi «ai dettami della comunicatività contemporanea» e a darne testimonianza sono «i requisiti delle collezioni in lizza alle esposizioni internazionali». Sono caratterizzati «da messaggi brevi associati a figure e da un linguaggio quasi pubblicitario». Il risultato è «un succedersi di testi scritti e immagini realizzato con tecniche vicine

Dell'esistenza di un filo rosso in grado di unire la professione di Odontoiatra e il profondo amore per il collezionismo filatelico il dentista termolese **William Susi** non dubita. «Odontoiatria e filatelia», ha detto a *Il Libero Professionista Reloaded*, «si somigliano molto: entrambe richiedono pacatezza e accuratezza.

Ogni francobollo rappresenta una minuscola opera d'arte e in fondo tutte le nostre prestazioni lo sono, a loro modo. Un annullo che raffigura per esempio situazioni, eventi o personaggi di Paesi vicini o remoti genera emozioni, impressioni e idee che alimentano la cultura e il progresso umani. Arricchisce insomma la nostra intera esistenza; e lo stesso fa la medicina. La sua ambizione è infatti non solamente quella di curare l'uomo, bensì



◀ William Susi

alla cinematografia» e pertanto in grado di affascinare sia «gli addetti ai lavori» sia chi al contrario non è «né dentista né collezionista». Ovvero, come detto, un pubblico dalla vocazione ben diversa rispetto a quella di Susi. «Nella mia esperienza non potevano mancare i francobolli legati all'odontoiatria e la mia collezione in materia», ha sottolineato con comprensibile orgoglio, «è da ritenersi la più completa al mondo. Il confronto con gli appassionati di ogni dove è costante: per la maggior parte, in questo campo specifico, sono odontoiatri, ma sono in contatto con un professore di Fisica dell'università di Mosca e – in Gran Bretagna – con il curatore di un museo di Storia dell'odontoiatria ampliatisi con l'aggiunta di una sezione dedicata alla nostra passione».

### MEDAGLIA D'ORO

Guardandosi indietro Susi scorge ancora il ragazzino che coi piccoli risparmi accumulati setacciava le vetrine specializzate a caccia di francobolli. Dinanzi a sé oggi ha il mercato globale di Internet e le case d'asta internazionali e la caccia la dà ai trofei. «La Federazione fra le Società Filateliche Italiane (FSFI)», ha spiegato, «organizza delle Esposizioni a concorso le cui regole sono dettate dalla Federazione Internazionale.

Il punteggio ottenuto dalle collezioni è assegnato da una giuria in base a una griglia di valutazione ben determinata. I parametri, in filatelia tematica, sono la pianificazione delle raccolte, lo sviluppo del tema, le conoscenze filateliche e tematiche, la presentazione, l'innovazione, la condizione e

la rarità dei pezzi. Quindi il valore economico dei francobolli e la difficoltà di reperimento costituiscono solo una parte della valutazione. Sono premiate ovviamente le collezioni più originali, insieme a quelle che svolgono al meglio l'argomento scelto». Il segreto del successo, a Susi l'ha spiegato un vecchio maestro: consiste nel presentare soltanto gli esemplari di maggior pregio, per aderenza alla traccia proposta e per valore economico, evitando l'errore diffuso di dare visibilità a tutto il materiale che si possiede.

La ricetta, molla per «un vero e proprio salto di qualità», funziona. All'età di 14 anni il dentista molisano cominciava già a farsi largo nella categoria *Giovanile*. In seguito ha aggiunto al *palmares* le prestigiose «medaglie d'oro e

▲ Due esemplari di francobolli, come il resto dei materiali iconografici in queste pagine, dalla collezione di William Susi



Italia 1956 - Lettera via aerea per l'Australia (2° periodo tariffario), in tariffa primo porto (E60 lettera per l'estero fino a 20g) + (E140 soprattassa aerea) assita con il valore isolato da E200 della serie "Italia al lavoro" - Falegname



di oro grande nazionali e internazionali» e «le medaglie di argento grande e di Vermeil grande».

**DENTE SANO, CORPO SANO**

Oltre che fuoriclasse della filatelia Susi è *columnist* e saggista. Le sue competenze nell'ambito della filatelia a tema medico si esprimono nelle rubriche *ad hoc* curate per la testata ufficiale di ENPAM, il *Giornale della Previdenza*, che vanta una tiratura di 500 mila copie.

L'ANDI, Associazione nazionale dei dentisti italiani ha supportato nel 2010 la stampa e l'uscita del volu-

me *Dens Sanus in Corpore Sano*, consegnato all'allora ministro per la Salute Ferruccio Fazio. «Altro non è», ha detto l'intervistato, «che una storia dell'odontoiatria illustrata attraverso i francobolli e stampata in grande formato in edizioni numerate su carta lucida pregiata, con copertina rigida e cofanetto.

È stato tradotto anche in inglese ed è dato in omaggio come icona di rappresentanza alle delegazioni estere in occasione dei più importanti incontri e *meeting* mondiali». L'autore guarda già al futuro, au-

spicando che anche la collezione *Pinocchio. Narrato al bambino, rivolto all'uomo* - 180 pagine ispirate alla rilettura dell'opera collodiana da parte del cardinale e arcivescovo di Bologna Giacomo Biffi - possa ben presto vedere le stampe.

«È un viaggio alla riscoperta del divino in ciascuno di noi», questa la descrizione, «visto con gli occhi di Geppetto e di Pinocchio e nel quale la profondità del lavoro di Collodi viene illustrata per tramite della filatelia».

E questa, che accanto ai francobolli s'interessa di «annulli e timbri, affrancature meccaniche, interi postali e telegrammi, buste viaggiare, bozzetti e prove di stampa» e dunque «di tutto quel che è postale e ha a che fare con la comunicazione fra uomini», ha un valore sia monetario sia scientifico.

Perché i pezzi filatelici «sono carte valori di Stato, al pari di monete e banconote, Bot e altri titoli» ma in più sono latori di un messaggio. «Nel caso delle professioni», ha concluso William Susi, «ne esaltano le tappe e conquiste, come gli annulli celebrativi di grandi eventi medici e farmaci datati ma talvolta tuttora in uso; o ancora leggi, statuti, decreti e codici in giurisprudenza e notariato». ■

*Altri due esemplari tratti, come il resto dei materiali iconografici in queste pagine, dalla collezione*  
 ◀ di William Susi



- C'era una volta...
- Un re! — diranno subito i miei piccoli lettori.
- No, ragazzi, avete sbagliato. C'era una volta un pezzo di legno.

Già dalle prime righe Collodi instaura un rapporto privilegiato con i suoi piccoli lettori.

Ma è sicuro che, appollaiati comodi ai piedi del narratore, ci siano solo i bambini?

Urss 1956 - C.p. da k.40



Fondo bianco

Quartina tipo





Forse in assoluto il pezzo più pregiato della collezione di William Susi è la serie dei bozzetti per i francobolli ordinari *Italia al Lavoro* - in uso sino agli anni Sessanta - firmati dal grande incisore Corrado Mezzana. Per anni conservati al museo delle Poste e Telecomunicazioni, sono finiti all'asta allo scadere dei diritti d'autore senza che il ministero del *Made in Italy* riuscisse ad aggiudicarseli.



**Grecia 1950.** Quartina, doppia stampa, una capovolta. La varietà nasce dal fatto che il foglio è erroneamente entrato due volte nella stampatrice - Ippocrate, padre della Medicina.



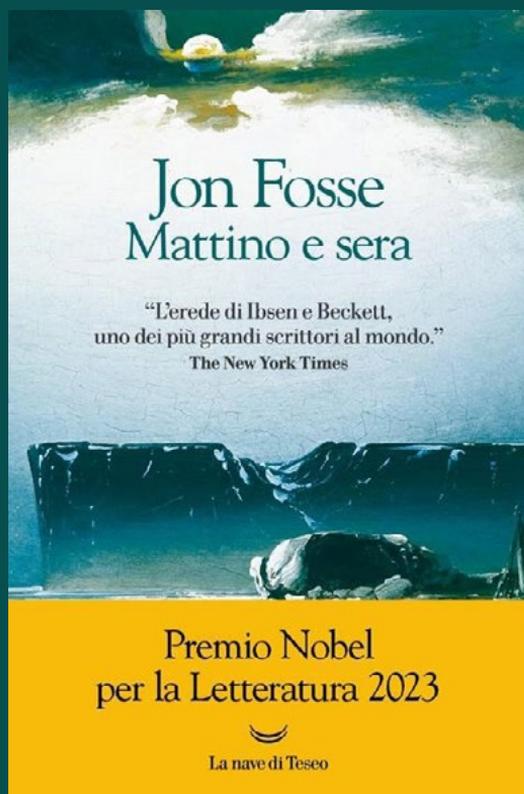
**Italia 1942.** *Caro babbo tanti bacetti*; sul retro il testo della canzone *Babbo è lontano*. Cartolina postale per le forze armate in franchigia militare, con risposta. Durante le guerre i soldati godevano di franchigia militare: potevano spedire gratuitamente la corrispondenza alle famiglie, usando cartoline postali preaffrancate. Alcune, come questa, erano doppie perché prevedevano che il destinatario staccasse una cartolina da utilizzare come risposta, anch'essa già pagata. Nuove e unite sono estremamente rare.

# UN LIBRO AL MESE

*Le novità editoriali che non possono mancare nella libreria di un professionista*

*di Luca Ciammarughi*

L



# Che ne sarà di noi? Piccolo viaggio nel soprannaturale

TITOLO: *Mattino e sera*

AUTORE: *Jon Fosse*

EDITORE: *La nave di Teseo*

PAGINE: 152

PREZZO: 16 euro

Dopo esser stato per molti anni fra i candidati al Nobel per la letteratura, lo scrittore norvegese Jon Fosse l'ha finalmente vinto, succedendo ad Annie Ernaux, «per le sue opere teatrali e la prosa innovativa che danno voce all'indicibile». In Italia, non molto è stato pubblicato di questo autore: fra i pochi, lungimiranti, editori ricordiamo Fandango, Titivillus, Cue Press (per il teatro) e La nave di Teseo.

Proprio quest'ultima, guidata da Elisabetta Sgarbi, ha pubblicato recentemente alcuni capisaldi della narrativa di Fosse, fra cui *Mattino e sera*, romanzo breve del 2000 uscito in Italia nel 2019. Si tratta dunque di un testo che precede la conversione al cattolicesimo da parte di Fosse nel 2012, ma che già anticipa quella sorta di "riconciliazione" e di "pace" che caratterizzano la sua più recente produzione. *Mattino e sera* si legge (anzi, forse si *deve* leggere) d'un fiato,

come suggerisce anche l'assenza totale di punteggiatura, che rispecchia una sorta di flusso di pensiero: nulla di ostentatamente sperimentale o lambiccato, perché la scrittura sembra voler riprodurre con la massima naturalezza la semplicità dei pensieri della quotidianità, per come si presentano a un *everyman*, un vecchio pescatore che vive in un villaggio sul mare. Johannes non è però solo il nome del protagonista, ma anche quello di un bambino che viene alla luce all'inizio del romanzo, destinato anch'egli a divenire pescatore. Sono la stessa persona, colta agli estremi della vita? Non è certo, perché il narratore ci dice che il padre del piccolo Johannes è Olai – e così si chiama anche uno dei figli del vecchio Johannes (che quindi potrebbe anche essere, teoricamente, il nonno del bambino appena nato). In ogni caso, per Fosse è importante cogliere, come nel sole che nasce e tramonta ogni giorno, la bellezza insita nei dettagli apparentemente più anodini di un'esistenza ripetitiva: per l'anziano pescatore, rimasto solo dopo la morte della moglie, perfino un semplice caffè e una fetta di pane im-

burrata con «formaggio dolce di capra» rappresentano un rito fondamentale, quasi una presa d'atto della straordinarietà dell'esistere *in sé e per sé*. Qualcosa di davvero "fuori dall'ordinario", però, a Johannes capita davvero: «rigido e anchilosato» per l'età, nella giornata in cui si snoda il racconto percepisce sé stesso e le cose con una strana levità. Solo verso la fine del romanzo capiamo che Johannes è già morto, durante la notte che precede il racconto stesso.

Gli viene detto dal migliore amico, Peter, a sua volta già passato a miglior vita, come altre figure-chiave dell'umile ma interiormente vivida vita di villaggio che vengono evocate nell'ultima onirica giornata terrena di Johannes, nel limbo fra la vita e la morte. Fosse non ha timore di affrontare il soprannaturale e il tema che prima o poi ci riguarda tutti: che ne sarà di noi? La sua prospettiva, riflessa in una scrittura luminosa e percorsa da un senso di profonda calma, è quella di una liberazione dalle angosce terrene in un'unità già suggerita dall'amata natura («il cielo e l'oceano sono tutt'uno e il mare e le nuvole e il vento sono tutt'uno»). Definito dal *New York Times* «l'erede di Ibsen e Beckett», Fosse mostra però un possibile limite: l'assenza di conflitto. ■



# RECENSIONI

*Cinema, balletto, musica e libri.  
Un vademecum per orientarsi  
al meglio tra gli eventi culturali  
più importanti del momento*

*a cura di Luca Ciammarughi*



CINEMA

## THE GREAT FREEDOM

01

La piattaforma Mubi, indubbiamente fra le migliori per chi volesse vedere bei film estranei alle banalità del mainstream, propone in streaming un'intensa pellicola di **Sebastian Meise**, *The great Freedom*. È la storia di Hans (interpretato da uno strepitoso Franz Rogowski), che nella Germania postbellica viene imprigionato ripetutamente a causa del Paragrafo 175, in base al quale i rapporti omosessuali

furono considerati crimini fino al 1969 (nella Germania Ovest). Il film rispecchia un capitolo tragico di storia queer (basti dire che fra il 1945 e il 1969 ben 50.000 uomini vennero condannati), che s'intreccia con una riflessione sul potere taumaturgico dell'intimità: Hans svilupperà infatti un legame fortissimo con il compagno di cella Viktor, al punto di arrivare a preferire la prigionia alla libertà.

CONCERTO

## ARGERICH E DUTOIT A LUGANO

02

**Martha Argerich** 82 anni, **Charles Dutoit** 87: la pianista argentina e il direttore d'orchestra svizzero, in passato marito e moglie, fanno ancora musica come se fossero due ventenni. Al LAC, per Lugano Musica, Argerich ha entusiasmato l'uditorio con un Concerto di Schumann febbrile, estroso e rapsodico nelle scelte timbriche e di fraseggio, irreprensibile dal punto di vista del virtuosismo pianistico. Impressionante anche la *Settima Sinfonia* di Beethoven, di cui Dutoit, alla guida dell'eccellente e iper-vitale EPOS (European Philharmonic of Switzerland) ha dato una lettura inusualmente dionisiaca, nietzschiana, sottolineando una sensualità emersa anche, con maggior pudore, nel *Tombeau de Couperin* di Ravel.

DISCHI

## MEDEA CON MARIA CALLAS

03

Sempre in occasione del centenario callasiano, che cade proprio questo dicembre, segnaliamo la preziosa ristampa di un triplo vinile storico: la **Medea di Cherubini** con **Maria Callas** nella parte del titolo e **Tullio Serafin** sul podio **dell'Orchestra del Teatro alla Scala** (ma nel cast c'è anche un altro mitico soprano che recentemente ci ha lasciato, **Renata Scottò**, al tempo giovanissima nella parte di Glauce). Uscito in sordina a causa della pandemia, questo box sontuoso, prodotto in sole 500 copie numerate a mano e comprendente un nuovo booklet ricco di immagini e contributi, inaugura la serie Ricordi Reprints dell'Archivio Storico Ricordi. La musica e l'interpretazione della Callas ci ricordano anche quanto l'arte abbia un potere catartico nell'elaborazione del Male.



MOSTRA

## FANTASMAGORIA CALLAS

04

In occasione dei 100 anni dalla nascita del più venerato soprano del Novecento, il **Museo Teatrale alla Scala** di Milano fa rivivere il mito di **Maria Callas** attraverso una mostra che non si limita all'esplorazione degli archivi del passato (già ampiamente scandagliati nel 2017 con l'esposizione *Gli anni della Scala*), ma espande la "costellazione Callas" alle riverberazioni nel nostro presente. Il progetto espositivo di Francesco Stocchi, impreziosito dai "fili rossi" creati dall'allestimento di Margherita Palli (per esempio, l'idea di Maria Callas come "usignolo naturale", opposto a quelli "meccanici"), è segnato dalle opere d'arte di cinque protagonisti del panorama contemporaneo: Giorgio Armani (con un abito rosso già iconico), Alvin Curran, Lattifa Echakhch (con un sipario di perle bianche e rosse che evocano gli elementi della lacrima e del sangue, simboli di una bellezza fragile), Mario Martone e Francesco Vezzoli.

# IN VETRINA

*Tutti i servizi e le opportunità per facilitare l'attività e la vita professionale. In un semplice click*

*in collaborazione con BeProf*

## **BEPROF, L'APP DEI LIBERI PROFESSIONISTI**

Con BeProf, essere libero professionista è facile: basta un click e hai tutto a portata di App! BeProf è l'app gratuita di **Confprofessioni** che offre un catalogo di servizi, a condizioni vantaggiose, selezionati per rispondere a tutte le esigenze della libera professione. Registrati gratuitamente e scopri un **catalogo di offerte dedicate ai liberi professionisti**, tra cui le coperture sanitarie a misura di professionista. Con BeProf, infatti, puoi tutelare la tua salute con le **Coperture Sanitarie Gestione Professionisti**, che offrono al libero professionista un'assistenza medica e assicurativa di alto livello, a soli

48 o 72 euro all'anno. BeProf è una piattaforma ideata da Confprofessioni, per offrire ai professionisti l'opportunità di tutelarsi e accedere, a condizioni esclusive e in forma volontaria, alle coperture della Gestione Professionisti che derivano dal Ccnl studi professionali finora previste per i professionisti datori di lavoro.

Vuoi rimanere sempre aggiornato sulle ultime novità? Scarica BeProf e avrai a disposizione news in tempo reale, una rassegna stampa quotidiana, il TgProf, il *Libero Professionista Reloaded* e altre riviste di settore in formato sfogliabile e gratuito.

### ● **BEPROF È L'APP DEI LIBERI PROFESSIONISTI**

Le migliori coperture sanitarie e un mondo di prodotti e servizi accessibili in ogni momento da smartphone, tablet e pc

[SCARICA L'APP](#)



## NATALE CON WELION



Con BeProf ti basta essere registrato per avere **accesso gratuito** alla **Piattaforma Convenzioni, i Corporate Benefits di Generali-Welion**. Un mondo di offerte e promozioni riservate a professionisti, dipendenti e collaboratori su prodotti e servizi di marche prestigiose. La **Piattaforma Convenzioni di BeProf** ti offre oltre **220 promozioni** su prestigiose marche come Boggi, Calligaris, Verisure, Expedia e tante altre. Ogni mese per te sempre nuove offerte con **sconti fino al 75%**. L'accesso alla Piattaforma Convenzioni è sempre gratuito, all'interno troverai i codici sconto a te riservati, per ottenere immediatamente promozioni esclusive per il tuo shopping, online o in negozio. Accedi alla piattaforma convenzioni BeProf e scopri un mondo di offerte e promozioni riservate. I vantaggi: sconti esclusivi forniti direttamente dai partner; codici sconto da scaricare in autonomia; offerte nella tua zona e su store online; filtri per categoria: motori, tecnologia, viaggi, moda, salute, sport, enogastronomia e tante altre: offerte disponibili in ogni momento e da qualsiasi dispositivo; nessun onere amministrativo/costi/obblighi.

- **LA PIATTAFORMA CONVENZIONI BEPROF**  
[SCOPRI I DETTAGLI](#)

## I BUONI REGALO PELEGRINI

Il buono regalo Pellegrini è un voucher che dà diritto all'acquisto di beni e servizi presso una serie di esercizi e strutture convenzionate e garantisce importanti vantaggi fiscali. È deducibile al 100% ed è esente da IVA. Il valore complessivo offerto viene suddiviso in buoni di diverso taglio (10, 25, 50€) cumulabili tra loro. **Il buono regalo Pellegrini può essere emesso in modalità cartacea**, tramite un voucher fisico che presenta tutti gli elementi di sicurezza di un assegno bancario (microperforazione laser, matrice anticounterfeiting e codeline univoca); oppure **in modalità digitale**, tramite un pdf inviato via e-mail che riporta tutti i dati essenziali (scadenza, valore, codeline e barcode). Il buono regalo ha validità per dodici mesi dall'emissione. I dipendenti potranno verificare la scadenza sul Buono. Con il Buono Regalo Pellegrini sei sicuro, perché la versione cartacea presenta tutti gli elementi di sicurezza degli assegni bancari che ne rendono impossibile la falsificazione e l'uso fraudolento. La versione digitale viene letta e dematerializzata leggendo il barcode presente sul buono.

- **BUONI PASTO, REGALO E BENZINA ANCHE PER I LIBERI PROFESSIONISTI**  
[MAGGIORI INFORMAZIONI](#)



## FUEL VOUCHER, UN PIENO DI REGALI



I fuel voucher di Pellegrini rappresentano un efficace strumento di motivazione, con notevoli vantaggi fiscali. Ordinali tramite BeProf per ottenere ulteriori sconti e la spedizione gratuita. I fuel voucher sono dei buoni carburante emessi da Pellegrini, spendibili esclusivamente nelle stazioni di servizio Esso aderenti distribuite sul territorio nazionale. I fuel voucher possono essere emessi in formato cartaceo, tramite un buono fisico che presenta tutti gli elementi di sicurezza degli assegni (microperforazione laser, matrice anticounterfeiting e codeline univoca), oppure in modalità digitale, tramite un pdf inviato via mail che riporta tutti i dati essenziali (scadenza, valore, codeline e barcode). Sono disponibili in 4 diversi tagli: 5, 10, 25 o 50 euro.

- **I BUONI PELLEGRINI PER I PROFESSIONISTI DI BEPROF**  
[LEGGI TUTTI I DETTAGLI](#)

## REGALA IL BENESSERE CON LE CARD SISALUTE

Risparmia fino al 30% sulle tue spese sanitarie. Con la card Esami e Visite di SiSalute effettui visite specialistiche, esami e accertamenti diagnostici con prezzi scontati fino al 30% rispetto alle tariffe di mercato. SiSalute ti consiglia la miglior struttura sanitaria più vicina a te fra gli oltre 1.800 poliambulatori e case di cura convenzionati in tutta Italia, lasciandoti comunque la massima libertà di scelta. La card Esami e Visite è valida un anno dal momento dell'attivazione e puoi acquistarla per tutta la tua famiglia, per i collaboratori della tua azienda o come regalo per un amico. Per richiedere le prestazioni sanitarie scontate basterà attivare la card ed effettuare la registrazione su si-salute.it; non sarà inviata via posta alcuna card stampata. **Alcuni esempi di prestazioni sanitarie che puoi effettuare a prezzi scontati:** visita cardiologica, ginecologica, oculistica, dermatologica, ortopedica, gastroenterologica, urologica...; esami e accertamenti, anche di alta diagnostica; esami del sangue e delle urine, elettrocardiogramma, radiografia, ecografia, tac, risonanza magnetica, pap test, psa, moc.

- **BEPROF E LE CARD SISALUTE RISPARMIA SU VISITE MEDICHE E TRATTAMENTI FISIOTERAPICI**  
[SCOPRI I DETTAGLI](#)





# CADIPROF

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA  
PER I LAVORATORI DEGLI STUDI PROFESSIONALI

## PIANO SANITARIO

Permette di usufruire di molte prestazioni sanitarie come:

- Ricovero e interventi chirurgici
- Accertamenti diagnostici e terapie
- Gravidanza
- Trattamenti fisioterapici
- Odontoiatria
- Prevenzione

## PACCHETTO FAMIGLIA

Prevede interventi socio-sanitari a sostegno della famiglia e della maternità come:

- Assistenza bambini
- Tutela della maternità e della paternità
- Assistenza a familiare non autosufficiente
  - Gravi eventi
  - Rimborso vaccinazioni

## DENTISTA PER LA FAMIGLIA

Nato dalla collaborazione con A.N.D.I. prevede:

- Impianti osteointegrati
- Riabilitazione protesica
- Ortodonzia per i figli

PER SAPERNE DI PIÙ,  
SCANSIONA IL QR-CODE



Europubblicità - 2022

CADIPROF

Viale Pasteur, 65 - 00144 ROMA

t. 06.54210812 - 06.5910526

f. 06.5918506

info@cadiprof.it - www.cadiprof.it

CCNL STUDI PROFESSIONALI



di Giovanni Francavilla

10  
NUMERO

**T**anto fumo e poco arrosto. I 198 delegati riuniti a Dubai per la Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici hanno salutato con una standing ovation «l'accordo storico» annunciato da **Sultan Ahmed al Jaber**, presidente di Cop28, al termine della plenaria che ha approvato il "Global Stocktake", il bilancio degli impegni dell'Accordo di Parigi del 2015 che prevede di contenere il riscaldamento medio globale al di sotto dei 2 gradi rispetto ai livelli preindustriali, limitando l'aumento delle temperature a un massimo di 1,5 gradi. Diciamo subito che l'accordo di Dubai è un capolavoro di diplomazia, che tiene insieme le energie rinnovabili, il nucleare, l'idrogeno, lo stoccaggio del carbonio e il petrolio. Il discusso e tanto invocato "phase-out", l'eliminazione graduale dei combustibili fossili, è stato degradato a una semplice transizione verso l'emissione zero di gas serra nel 2050. Il resto è una sverniciata di tanti buoni propositi a lungo termine.

Più che di «accordo storico» si dovrebbe parlare di «compromesso storico» e non poteva essere diversamente, in un Paese che produce 4,1 milioni di barili di greggio al giorno (saranno 5 entro il 2027) e dove la compagnia petrolifera nazionale, Adnoc, che fa capo allo stesso presidente di Cop28, si prepara a staccare ai propri azionisti un acconto sul dividendo di 1.625 milioni di dollari. La Conferenza sui cambiamenti climatici di Dubai passerà alla storia come la "conferenza dei petrolieri", che hanno difeso con i denti un mercato che vale 951 miliardi di dollari e che difficilmente potrà essere sacrificato sull'altare dei cambiamenti climatici. Un mercato che, tra l'altro, continua a crescere. Secondo i dati diffusi dall'Opec la domanda globale di petrolio passerà dai 99,6 milioni di barili al giorno del 2022 ai 116 del 2045. E in questa prospettiva gli impegni dell'Accordo di Parigi sembrano fumo negli occhi.