

Dirigente[®] d'Azienda

gennaio/marzo 2018

Federmanager Apdai Torino

n°313



Andrea Rossi
Ciao, Maestro!





Dopo la rassicurante continuità delle tradizioni natalizie evocate dalla copertina del nostro numero precedente, torniamo al tema del cambiamento, che sembra destinato a durare a lungo in prima pagina, e non solo del nostro piccolo organo di stampa locale. Su questo numero il tema è splendidamente declinato dalla rinascita delle OGR, paradigma che calza perfettamente sulla mutazione genetica della nostra città, ma che ha una dimensione tale

da poter rappresentare anche il simbolo di quanto tutto stia velocemente cambiando intorno a noi ben oltre la cinta daziaria, come si diceva un tempo. Anche la fotografia di Andrea Rossi, che doverosamente ne segna la scomparsa in copertina, è un sintomo in questa direzione: da qualche tempo il suo stato di salute non gli permetteva più di contribuire concretamente alla vita di questo periodico, ma la presenza del suo nome come condirettore dava in qualche modo la certezza che deriva da una sensazione di stabilità, come la celebrazione rituale delle tradizioni natalizie. La sua scomparsa ci trasmette la consapevolezza definitiva che con lui siamo obbligati ad abbandonare anche il suo mondo, una realtà nella quale il quotidiano stampato era un indispensabile strumento di comunicazione, alimentato da schiere di giovani professionisti che facevano una oscura gavetta nelle redazioni di cronaca, sottoponendosi a una selezione dalla quale emergevano le penne migliori destinate a sfavillare sulle pagine importanti. L'avvento della rete sta sconvolgendo il mondo della carta stampata, che ha già praticamente perso la battaglia dell'informazione di fronte a uno strumento che permette a chiunque di scrivere quello che pensa al momento, senza verifica, senza approfondimento, perché quello che conta è arrivare un minuto prima degli altri e non c'è tempo da perdere. Probabilmente non manca più moltissimo al momento in cui l'informazione sulla carta stampata sarà relegata alla stessa funzione che oggi ha il cavallo: un puro strumento di piacere, dopo secoli di esclusiva nel trasporto a distanza di persone e cose.

Dobbiamo tutti essere preparati a momenti del genere, nel piccolo per quanto riguarda questo periodico, e a maggior ragione nel grande, per quanto riguarda il posizionamento della figura manageriale nelle realtà che definiamo sinteticamente di Industria 4.0, delle quali abbiamo già spesso parlato e parleremo ancora a lungo su queste pagine.

Non dimentichiamolo, e non dimentichiamo quanto al riguardo sia importante essere iscritti alla nostra associazione, scacciando l'illusione di potersi difendere da soli, di fronte a fenomeni di portata tale da rendere problematica anche l'azione collettiva e unitaria: siamo all'inizio dell'anno e tra gli adempimenti del periodo c'è il rinnovo dell'iscrizione a Federmanager. Ricordiamoci di farlo.



DIRIGENTE d' AZIENDA:

www.torino.federmanager.it
Periodico di Federmanager Torino APDAI

Fondato da:

Antonio Coletti
Andrea Rossi
Carlo Barzan
Roberto Granatelli
Laura Di Bartolo

Direttore responsabile:
Condirettore:
Segretaria di redazione:

DIRIGENTE d' AZIENDA:

Dirigente d'Azienda viene inviato agli iscritti in abbonamento compreso nella quota associativa e viene anticipato via email a quanti hanno comunicato l'indirizzo di posta elettronica in segreteria.

Viene inoltre inviato in abbonamento gratuito alle istituzioni nazionali Federmanager, alle principali associazioni locali, alla CIDA e associazioni in essa confederate, agli uffici Stampa del Comune di Torino, della Città Metropolitana e della Regione Piemonte, e, con riferimento al territorio, agli Organi di informazione, alle Fondazioni ex-Bancarie, all'Unione Industriale e CONFAPI, nonché alle principali Aziende.

Il numero corrente e gli arretrati fino al 2011 sono consultabili in PDF sul sito <http://www.torino.federmanager.it/category/rivista/>



Pubblicità

c/o Federmanager Torino APDAI
tel. 011.562.5588 – ildirigente@fmto.it

Tariffe

Pagina interna, intera € 800, mezza € 400 – 3° di copertina € 900 – 4° di copertina € 1.000

Riduzione del 20% per quattro uscite consecutive

Direzione - Redazione - Amministrazione

c/o Federmanager Torino APDAI
via San Francesco da Paola 20 - 10123 Torino
tel. 011.562.55.88 | Fax 011.562.57.03
amministrazione@fmto.it - ildirigente@fmto.it

Editore: **Federmanager Torino Apdal**
Presidente: **Massimo Rusconi**
Vice - Presidente: **Laura Echino**
Tesoriere: **Giovanna Fantino**

Grafica: **Zip S.r.l.**
www.zip-progetti.it - www.zipnews.it

Stampa: **Cdm Servizio Grafico S.r.l.**
Collegno - (Torino)

Spedizione in abb. post. Pubblicità 45% art. 2 Comma 20/b Legge 662/96 filiale di Torino
Iscrizione al ROC numero - 21220
 Associatosi all' USPI (Unione Stampa Periodica Italiana)
Autorizzazione del Tribunale di Torino n.2894 del 24.01.2011

Lettere e articoli firmati impegnano tutta e solo la responsabilità degli autori.

La tiratura di questo numero è stata di 6.100 copie.



Editoriale

- 5 Manager e pensioni**
Previdenza: numeri contro la demagogia
Lettera aperta di Stefano Cuzzilla

di Massimo Rusconi



Management

- 7 Crisi di impresa e ruolo del manager (II parte)**
9 Early Warning Europe, prosegue il progetto di mentoring a supporto delle PMI piemontesi

di Roberto Granatelli
a cura della Redazione



Vita Associativa

Attività e iniziative di Federmanager Torino e di Cida

- 11 Ciao, Maestro**
14 BeManager, la certificazione delle competenze manageriali
15 Nuove convenzioni commerciali per i Soci Federmanager Torino
17 Tecnologia con tocco umano
18 L'Innovation Manager per la PMI
19 Documenti per la compilazione del mod.730/2018 o del mod. unico/2018
21 Habitus da leader: vesti il tuo ruolo nel mercato del lavoro

di Carlo Barzan
di Laura Di Bartolo
a cura della Redazione
di Loris Gherra
a cura di Obiettivo 50
a cura del CAF
a cura della Redazione



Cultura

- 22 Come si trasforma una cattedrale del lavoro**

di Mariangela Salvalaggio



Welfare

- 24 La previdenza questa sconosciuta**
26 La Previdenza pensionistica, in particolare quella complementare (II parte)
29 Malattia da reflusso gastroesofageo: attenzione a ciò che mangiamo

di Claudio Lesca
a cura della Commissione Previdenza e Assistenza
a cura dell'Ufficio Comunicazione della Clinica Fornaca



Varie

- 31 SMARTELLIAMO**
31 Accordo Federmanager - Gruppo Iren
32 ANNUNCI DEGLI ASSOCIATI
32 Un ringraziamento molto gradito
32 Una biografia per i colleghi di fede granata, ma non solo...
33 DIRCLUB Piemonte
34 Cruciverba

di Renato Oscar Valentini
di Silvio Tancredi Massa

LOGIMEDICA

PROIETTATI VERSO IL FUTURO

Le paure sono finite? La tecnologia digitale al nostro servizio



Una delle vostre preoccupazioni o fobie era il momento della presa dell'impronta? Il senso di vomito e soffocamento, la paura che il materiale d'impronta colo in gola impedendovi di respirare vi preoccupa o vi terrorizza? Niente paura! Siamo riusciti a superare anche questo scoglio.

Nel nostro ambulatorio abbiamo attivato una nuova metodica: grazie ad un sofisticatissimo scanner digitale intraorale siamo in grado di rilevare le impronte tramite una telecamera 3D che abbinata ad uno specifico e potente software di elaborazione immagini ci permette di rilevare impronte digitali in 3D, queste vengono poi elaborate in laboratorio dove una stampante 3D ad altissima risoluzione sarà in grado di riprodurre la vostra bocca per svariati usi, protesico, ortodontico ecc.

Un altro grande passo avanti!

Convenzioni dirette con:

FASI

Fondo Assistenza Sanitario Integrativo
Logimedica è Struttura Sanitaria di riferimento del FASI per la prevenzione ed eroga visite gratuite agli assistiti

FASIOPEN

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FASCH IM

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FIS DAF

Fondo Integrativo Sanitario - Dirigenti Aziende Fiat

MAPFRE WARRANTY

Convenzioni Interaziendali:

QUADRI E CAPI FIAT

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

COLLEGIO UNIVERSITARIO DI TORINO RENATO EINAUDI

GRUPPO FONDIARIA SAI

Crai Sai Assicurazioni

TORO ASSICURAZIONI

Crai Toro Assicurazioni

TECNOCASA-KIRON-TECNORETE

FNA ASS. PIEMONTE

Prenoti per una visita o una consulenza al n°.
011-38 52 551 o sul sito www.logimedica.it

Una Equipe di specialisti a vostra disposizione in un moderno Ambulatorio alla Crocetta in **CORSO LIONE 32H**

(per i non convenzionati il costo della prima visita è di 40€)

DIRETTORE SANITARIO Dr. SIMONE SPAGARINO



Manager e pensioni

Basta fake news sulla previdenza

di Massimo Rusconi

Le grandi variazioni della dinamica demografica (natalità e sopravvivenza), i cambiamenti del mercato del lavoro, l'irruzione delle nuove tecnologie nei settori produttivi e dei servizi, hanno creato uno squilibrio strutturale nei sistemi di previdenza, pensati e realizzati in tempi di maggior stabilità e, quindi, di predicitività del futuro.

Dobbiamo riconoscere che non è impresa facile riformare strutturalmente un sistema previdenziale complesso e non uniforme, con una miriade di trattamenti diversi frutto di decisioni politico-clientelari ma nel contempo non possiamo non denunciare l'accanimento con cui si è agito e si agisce nei confronti di chi, come noi dirigenti, ha sempre rispettato le regole e versato contributi e sulla pensione paga le tasse piene come se essa fosse un reddito da lavoro e non il frutto di un risparmio.

I nostri pensionati sono ritenuti "d'oro" e, con facile demagogia, additati come ricchi profittoatori mentre non si guarda a coloro che nulla o poco hanno versato in contributi e che comunque godono di pensioni, magari non elevate ma certamente non meritate, che sono le vere pensioni d'oro.

Spesso si tratta di assegni di assistenza, da non confondere con le pensioni che sono frutto di previdenza, ossia di accantonamento



di retribuzione nel corso degli anni. Non si vuole negare l'aiuto ai cittadini in difficoltà ma certo non premiare comportamenti evasivi di intere categorie che preferiscono non investire in previdenza perché comunque la collettività provvederà anche a loro con una pensione.

Alcuni dati sintetici: la spesa previdenziale è l'11% del Pil, in linea con gli altri paesi europei; la spesa per le pensioni cresce lo 0,2% annuo mentre quella per l'assistenza cresce il 6%; 8 dei 16 milioni di pensionati riceve prestazioni non previdenziali; il 12% dei contribuenti, tra cui i dirigenti, finanziano il 55% di tutta l'IRPEF!

Non è facile spiegare queste cose in un contesto in cui l'informazione viene distorta o addirittura occultata. Tutti abbiamo toccato con mano come certi dibattiti televisivi si svolgano, con quale superficialità in quella sede ragionamenti logici e basati su dati di fatto vengano liquidati da battute e frasi fatte.

Tutti abbiamo toccato con mano come anche i nostri ricorsi contro misure ritenute ingiuste siano stati rigettati senza che nessuno ne abbia dato notizia.

Ciò nonostante Federmanager e Cida continuano a difendere i diritti degli iscritti e a opporsi ad ogni tentativo di cambiamento dannoso.

Questa situazione di disinformazione, purtroppo, ha anche insinuato una velata divisione tra di noi, tra i pensionati ed i giovani, come se gli uni togliessero qualcosa agli altri. La verità è che quello delle pensioni è un problema più per i giovani che per coloro che già l'hanno ottenuta, ma è un problema che non si risolve con dissidi generazionali, ma piuttosto comprendendo bene il contesto generale e facendo serie proposte di intervento ai nostri politici e governanti.

Ne abbiamo discusso in Giunta Nazionale ed il Presidente Cuzzilla è uscito allo scoperto con un Editoriale inviato a tutte le Agenzie di stampa e ripreso da molti giornali nazionali: "Basta fake news sulle pensioni".

Anche il nostro periodico lo riprende, di seguito a questo mio breve intervento: vi chiedo di leggerlo con attenzione e vi invito anche a fare commenti, sia positivi sia negativi, in modo che questo importante tema possa essere dibattuto con l'ampiezza che merita.

Previdenza: numeri contro la demagogia

Che Paese può essere quello in cui una persona che vive dignitosamente oltre la soglia di povertà si trova attorniato da uno sciame persecutorio? Un posto in cui, in nome di un equalitarismo di facciata, diritti e ragioni competono in una gara di livellamento al ribasso? Chi perde e chi vince davvero in questo battage pre-elettorale? La categoria dei manager in pensione si sente giustamente ferita da isterismi ideologici e tanta demagogia. Di fronte a una campagna politica che si appresta ad aumentare la confusione sul futuro del sistema previdenziale, tirando la manica della giacca con ipotesi di riforma insostenibili e rispolverando vecchi cliché a partire dalla abusatissima formula "pensioni d'oro", a noi non resta che fare il punto. Sperando che qualcuno risponda al richiamo con senso di responsabilità.

La verità è nei dati. Ed è questa verità che l'opinione pubblica deve essere messa in grado di leggere e interpretare correttamente. Deve essere chiaro, infatti, che la spesa pensionistica italiana pura, cioè quella che si ottiene eliminando la spesa per prestazioni tipicamente assistenziali (come quelle Gias) e le imposte sulle pensioni (che sono una partita di giro per lo Stato) si attesta intorno all'11% del PIL, un dato



che dimostra l'equilibrio tra entrate per contributi e uscite per prestazioni puramente pensionistiche, assolutamente in linea con gli altri paesi europei.

Una spesa, quella previdenziale netta, che è cresciuta solo dello 0,2% tra il 2015 e il 2016, a dimostrazione dell'efficacia delle riforme attuate in materia previdenziale e dell'evidenza di spazi di opportunità per attenuare gli effetti rigidi di altre, a partire dalla Legge Fornero che ha peccato di eccesso. Piegare la logica di benchmarking europeo per affermare che il nostro sistema previdenziale affossa il debito pubblico italiano e mette a rischio la sostenibilità dei conti, spendendo troppo per le pensioni e troppo poco nelle altre forme di protezione sociale, è un'operazione mistificante. Se l'Europa si mostra preoccupata del nostro bilancio lo fa in prospettiva, perché abbiamo un tasso di disoccupazione giovanile tra più alti dell'eurozona, una demografia che ci penalizza più di altri, e un debito pubblico

che è una zavorra. Basterebbe separare i dati tra previdenza e assistenza per accorgersi dove sta il vulnus. Ma nessuno, davvero nessuno, pare disposto a fare i conti dell'assistenza sociale.

A tale proposito, infatti, non viene mai fatto alcun riferimento al dato relativo agli oltre 8 milioni di pensionati (oltre il 50% del totale) che sono a carico, in tutto o in parte, della collettività non avendo versato contributi sufficienti a costituire una pensione. Viene spesso dimenticato che circa la metà degli italiani non presenta la dichiarazione dei redditi, mentre solo il 12% dei contribuenti (prevalentemente lavoratori dipendenti e pensionati) sostiene oltre il 55% del gettito IRPEF complessivo. Nessuno, poi, evidenzia che sono oltre 100 i miliardi che, dalla fiscalità generale, sono destinati esclusivamente alla spesa assistenziale erogata dall'Inps, la quale, peraltro, cresce al ritmo del 6% l'anno. Altrettanta demagogia è profusa quando si sostiene che le pensioni più elevate hanno maggiormente beneficiato del sistema di calcolo retributivo o che gli operai pagano le pensioni dei manager per i disavanzi della contabilità separata di bilancio dell'ex Inpdai. Semmai è vero l'esatto contrario in quanto sono le pensioni medio basse che hanno goduto di un maggior beneficio, che tende a ridursi fino ad annullarsi con il crescere dell'importo della pensione. Il tasso di sostituzione tra pensione e ultima retribuzione per i manager, con 40 anni di contributi versati, è intorno al 50% rispetto all'80% delle retribuzioni più basse. Pertanto sono le pensioni medio elevate che fanno solidarietà verso le altre e non viceversa.

Bisogna fare chiarezza, poi, in merito agli asseriti disavanzi di bilancio derivanti dalla confluenza dell'Inpdai nell'Inps: questi sono solo contabili e non reali per una serie di motivi che non vengono mai riportati, tra cui il conferimento all'Inps di una serie di voci compensative che non hanno comportato disavanzi nell'arco dei successivi 10 anni, il trasferimento dell'ingente patrimonio immobiliare all'Inps (oltre 6 mila miliardi di vecchie lire) ma soprattutto il fatto che dal 2003 i nuovi dirigenti e quelli che cambiano settore sono iscritti direttamente all'AGO lasciando a carico della contabilità separata ex Inpdai esclusivamente i pensionati.

La nostra Organizzazione si batte e continuerà a farlo per evitare lo scontro generazionale e per evidenziare che il parametro per considerare una "pensione d'oro" non può essere sintetizzato nell'ammontare della pensione stessa bensì nella correlazione tra l'importo e i contributi versati.

Per garantire la sostenibilità del nostro welfare e l'adeguatezza delle prestazioni, la ricetta non può che chiamarsi occupazione: più posti di lavoro stabili, magari incentivando seriamente il secondo pilastro della previdenza complementare. Le pensioni si basano sul lavoro ed è sul lavoro che si basa la nostra Repubblica. È bene quindi che chi si candida a governare si prenda in carico seriamente il problema dei bassi tassi di occupazione giovanile e pensi a far funzionare realmente la macchina di politiche attive del lavoro. Per coprire i buchi del bilancio pubblico e agire nell'interesse generale, lo Stato dovrebbe poi evitare gli sprechi e le regalie, combattere la corruzione, i privilegi ingiustificati, gli illeciti arricchimenti, la illegalità diffusa: i pensionati non possono essere sempre considerati il capro espiatorio delle tante insufficienze e difficoltà della gestione della cosa pubblica.

Invochiamo piuttosto regole certe sulle pensioni, che tutelino tanto chi in pensione si trova già, tanto chi attende (o spera) di andarci un domani. Sino ad oggi nessuno dei governi che hanno guidato il nostro Paese ha seriamente e concretamente affrontato il vero problema dell'Italia cioè l'evasione fiscale e contributiva: su 16 milioni di pensionati 4 milioni sono assistiti totalmente dalla fiscalità generale e altri 4 milioni in gran parte. Federmanager quindi ritiene che le priorità dell'agenda del prossimo governo non possono che essere quelle del lavoro, della riforma fiscale, della separazione dell'assistenza dalla previdenza nonché quella del rilancio della previdenza complementare. In questi mesi di avvicendamenti di partiti, programmi elettorali, prove di alleanza, chi cerca il consenso diffondendo false promesse su questi temi potrebbe non danneggiare solo se stesso, ma mettere a rischio la coesione sociale creando il conflitto dove non c'è mai stato, tra genitori e figli, tra nonni e nipoti. Non esiste minaccia più dannosa. Pertanto, non avalleremo una dialettica di conflitto intergenerazionale e smaschereremo, come stiamo facendo, chi strumentalmente si appella al valore della solidarietà. Una solidarietà, si badi bene, che noi sostieniamo ogni giorno nei fatti, oltre che nei principi.

Stefano Cuzzilla - Roma, 26 gennaio 2018



LA SECONDA PARTE DI UN DOCUMENTO DI GRANDE ATTUALITÀ E IMPORTANZA

Crisi di impresa e ruolo del manager

II parte

Prosegue e si conclude il colloquio/intervista di Roberto Granatelli con Bruno Bassi** sulla riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza, per quanto riguarda l'impatto sui comportamenti e sulle decisioni del manager, in particolare nella PMI*

La prima parte del colloquio/intervista è stata pubblicata sul numero precedente del periodico (n. 312 ottobre/dicembre 2017 pagg. 9 e 10) disponibile online sul sito Federmanager Torino. Nella prima parte è stata affrontata in senso generale la riforma della Legge Fallimentare, i tempi della sua entrata in vigore e le sue finalità primarie, nonché il concetto di procedura di allerta che la Legge Delega sottende. In questa seconda parte il discorso si fa più operativo, pur restando su un livello molto generale, l'unico consentito in questo stadio della elaborazione legislativa della materia. I colleghi interessati possono fin da ora approfondire gli aspetti delle novità normative molto importanti in corso di elaborazione, rivolgendosi alla segreteria di Federmanager Torino per concordare un appuntamento con il Direttore Generale, che segue personalmente la materia e le sue evoluzioni in atto.

Q

uindi con la procedura di allerta molte aziende potrebbero trovarsi improvvisamente a confrontarsi con la realtà dei fatti.

È esattamente ciò che la Legge Delega prevede, in quanto l'insolvenza che emerge con ritardo porta a ledere in modo irrecuperabile la garanzia patrimoniale dell'azienda e i creditori sociali. Ricordiamoci che l'obiettivo primario è quello di salvaguardare l'integrità aziendale e la continuazione dell'attività.

Sono però previste anche delle misure premiali per l'imprenditore che fa emergere la situazione di crisi. Dette misure premiali sono sia di natura patrimoniale che di responsabilità personale, aggiungendosi anche la riduzione del rischio penale. Infatti, la tipologia di responsabilità e di reati di natura fallimentare di cui l'imprenditore può essere chiamato a rispondere sono di varia natura; nel periodo in cui la crisi risulta conclamata l'imprenditore, nello strenuo tentativo di resistere all'incalzare della "fine", cerca spesso di mantenere gli affidamenti bancari con la conseguenza, spesso inevitabile, di edulcorare i dati di bilancio con vari stratagemmi.

Tra tutte le responsabilità specifiche, deve ovviamente annoverarsi il venir meno della continuità aziendale (che si genera quando l'azienda è venuta a perdere il proprio patrimonio netto – anche in seguito a opportune riclassificazioni del bilancio – e ha continuato ad operare aumentando i debiti).

Quali sono i segni più evidenti della crisi o dell'insolvenza e cosa succede nella prassi?

Non è facile intercettarli subito in quanto ogni azienda ha

le sue particolari caratteristiche, spesso formate dal proprio mercato di riferimento, senza considerare le dimensioni e la presenza di realtà commerciali ed industriali all'estero. Un'azienda di grandi dimensioni avente anche caratteristiche di conglomerata, se da una parte ha le risorse anche manageriali per intercettare e diversificare le aree di rischio spostando risorse dai settori non strategici e/o non performanti a quelli invece performanti, può contare anche su relazioni con la comunità finanziaria che può sopperire alle necessità finanziarie di breve/medio periodo nell'ambito di piani di ristrutturazioni aziendali in concomitanza di svolgimento ordinario dell'attività.

Diversamente, le Piccole e Medie Imprese risentono maggiormente dei segnali della crisi, spesso anche perché frutto di inefficienze gestionali ovvero di crisi specifica del settore in cui operano e spesso unico core business.

Fatta questa breve premessa, si deve anche tenere in considerazione il mutato atteggiamento del sistema bancario rispetto alle aziende; si è passati da un eccesso all'altro, sebbene le PMI italiane non abbiano mai brillato per capitalizzazione. Il graduale venir meno del sostegno bancario e quindi il contenimento delle esposizioni creditorie nei confronti degli imprenditori, in presenza di segnali di crisi, si è tradotto in un graduale incremento delle esposizioni nei confronti dell'Erario e degli Istituti Previdenziali che hanno di fatto sopperito al venir meno della liquidità prima assicurata dal sistema bancario.

E' evidente che non si può far ricadere sul sistema bancario la colpa per l'acuirsi della crisi aziendale, così come non è pensabile che per il fatto del venir meno delle risorse finan-



ziarie disponibili a mutuo, ci si debba autofinanziare a spese dell'Erario.

Conseguentemente, laddove l'azienda non sia in grado di raccogliere nuove risorse finanziarie ovvero non possa contare su importanti flussi derivanti dall'attività caratteristica, sempre che la gestione sia efficiente e quindi non antieconomica, i citati debiti andranno ad incrementarsi, generando anche azioni esecutive da parte degli stessi Enti. In questo contesto, peraltro, vengono spesso ad inserirsi anche creditori di altra specie, incluse gli istituti di credito laddove non completamente rientrati dei loro crediti nell'ambito della riduzione degli affidamenti a suo tempo concessi; in pratica, l'inizio della fine.

Quindi l'imprenditore si trova oggi in una condizione operativa dove la reale consapevolezza dei limiti della propria azienda o suoi come persona, devono essere gestiti con grande attenzione, sapendo quindi che, diversamente da quanto sino ad oggi avvenuto, l'azienda non può vivere di speranze, così come potrebbe non avere le risorse per invertire la sorte negativa. Quindi è un vero e proprio richiamo alla logicità e alla vera e propria consapevolezza.

Spesso capita che l'imprenditore, per fronteggiare la crisi, cerchi "disperatamente" nuovi soci che immettano capitale ovvero un imprenditore che rilevi l'azienda. Le casistiche e le storie si sprecano, ma è indubbio che il buon esito di siffatte azioni dipende tanto più dallo stato dell'azienda e dalla oggettiva possibilità di conservare saldamente il proprio "core business", spesso non possibile, nei casi di crisi conclamata, in quanto quote di mercato vengono erose dall'impossibilità di far fronte agli impegni con i fornitori. A quel punto l'azienda non sarà più appetibile per alcun imprenditore della concorrenza che, più facilmente, riuscirà a dare risposte a quei clienti che nel frattempo l'azienda in crisi perde.

Quindi anche la procedura di allerta potrebbe non essere sufficiente per risolvere la crisi.

Dipende. Pare del tutto evidente che un manager deve essere soprattutto cosciente del perimetro imprenditoriale in cui si sta muovendo ed intercettare la crisi, attraverso azioni da porre in essere ancor prima dei suoi primi segnali, quasi come in una silente azione di ristrutturazione che non necessariamente deve portare alla procedura di allerta. E' come se fosse un'allerta interna e riservata che ogni manager deve essere in grado di gestire. Ovviamente, il controllo di gestione ed una precisa analisi del proprio mercato di riferimento, oltre allo studio delle imprese concorrenti, consente di porre

in essere le azioni più opportune.

Il legislatore con la procedura di allerta intende prevenire il dissolvimento dell'azienda con il venir meno delle garanzie patrimoniali a favore dei creditori; i creditori sono spesso altre aziende, trasformandosi il tutto in una catena pericolosa per il sistema paese e per la conservazione sia di posti di lavoro attuali, sia di prospettive per le generazioni future.

Quali altre novità contiene la Legge Delega per le imprese?

Sono previste modifiche agli istituti del Concordato Preventivo e dell'Accordo di Ristrutturazione. Per quanto ri-



guarda quest'ultimo in particolare, poco sfruttato sino ad oggi in quanto i creditori non aderenti devono essere pagati per intero, è previsto venga ridotta o addirittura eliminata la soglia limite del voto del 60% dei creditori ai fini dell'omologazione.

Senza entrare nel merito degli aspetti operativi, cosa prevede possa mutare nella prassi operativa?

E' indubbio che l'emersione della crisi in tempo utile costituisca un passaggio fondamentale per la "ripartenza" dell'azienda che, attraverso la procedura di allerta, si pone a contenimento della disgregazione patrimoniale a danno dei creditori. Non so immaginarmi quante aziende potranno raggiungere efficaci risultati in seno alla procedura di allerta, ma certamente saranno maggiormente avvantaggiate in caso di adesione ad una Procedura di concordato preventivo o di ristrutturazione con evidenti migliori esiti, anche per i creditori, rispetto a quanto sino ad ora accaduto.

Quindi la procedura di allerta potrebbe costituire un'attività propedeutica a quella di accesso ad una delle procedure oggi individuate quali alternative al fallimento, in presenza dei presupposti.

*Direttore Generale Federmanager Torino, giornalista, giuslavorista.

**Dottore commercialista in Genova, Consulente tecnico del Tribunale di Genova ed attivo presso il medesimo Tribunale nello svolgimento di incarichi di Curatore Fallimentare e Delegato alle vendite giudiziarie, esperto in materia fallimentare e di crisi di impresa.



Early Warning Europe, prosegue il progetto di mentoring a supporto delle PMI piemontesi

Il 5 febbraio scorso, presso l'Unione Industriale, sono stati presentati i casi di successo ad un anno dal lancio del progetto, in un evento dedicato alle PMI piemontesi e ai mentori volontari che vi hanno preso parte

a cura della Redazione

Lo scopo dell'evento era fare il punto sullo stato del progetto, a un anno dal suo avvio, attraverso la presentazione di alcuni primi casi di successo di aziende, che hanno beneficiato positivamente del supporto dei volontari, disponibili a mettere in campo le proprie competenze manageriali per favorirne la ripresa e la crescita. Abbiamo chiesto a due nostri associati, protagonisti di due dei casi di successo presentati in quella sede, di raccontarci per sommi capi la loro esperienza, che troverete nei box che seguono.

Andrea Bono, laurea in Economia, 15 anni di esperienza manageriale, 2 start-up e 10 anni di General Management in società multinazionali con focus sulle soluzioni digital per il settore automotive.

Ho aderito con entusiasmo ed ho subito apprezzato la grande potenzialità del progetto: un'opportunità di networking, un ingresso principale nel tessuto imprenditoriale italiano, ma soprattutto, la sfida di mettersi in gioco, nel mio caso all'interno di un'azienda produttrice di semilavorati per abbigliamento e complementi d'arredo. Il mio ruolo di mentore è stato trasferire all'impresa il meglio della mia esperienza professionale, conciliando equilibri esistenti con alternative che possono rivelarsi utili, se non addirittura indispensabili. Early Warning Europe rappresenta un'opportunità di reciproco trasferimento di know-how tra il mentor e l'impresa, che in slang manageriale può anche essere definito come una perfetta win-win situation.

La maggiore debolezza che ho riscontrato nelle imprese, durante il primo anno di adesione al progetto Early Warning Europe, è di carattere comunicativo: tra generazioni, tra livelli gerarchici, tra persone. Un'altra grande debolezza è l'utilizzo della tecnologia: invece di approfittare delle opportunità che ne possono derivare, l'impresa spesso subisce la tecnologia, vivendo la necessità di innovazione come un onere. Il mio benchmark internazionale mi consente di avere un punto di vista privilegiato: la prima conclusione che posso trarre da questa esperienza è che le nostre imprese non hanno nulla da invidiare rispetto a quelle estere.

Forse, una caratteristica delle imprese italiane è la minore propensione alla delega: imprenditore, manager e tecnici, sono tre figure imprescindibili all'interno di qualunque impresa. In tal senso, certamente, Early Warning Europe rappresenta un'opportunità concreta per dimostrare all'impresa l'importanza di un buon management.

David Kidd, laurea in Economia conseguita a Dublino, Management Consultant con esperienze aziendali a vari livelli, specializzato in sviluppo internazionale

Dopo 15 anni di attività, IMP srl, distributore nazionale di prodotti per la pulizia professionale e industriale, era in una fase di rivalutazione della sua strategia e della sua organizzazione interna e l'imprenditore ha visto in Early Warning lo strumento per delineare la futura strategia e migliorare le performance aziendali. Fondamentale per il successo della collaborazione è stato l'ottimo rapporto di fiducia tra me e l'imprenditore, instauratosi sin dall'inizio del progetto con riflessi molto positivi sui suoi risultati. L'approccio utilizzato è stato la valorizzazione delle risorse umane dell'azienda, attraverso il loro coinvolgimento graduale in tutte le fasi di sviluppo del progetto. Il programma di lavoro ha avuto come focus l'analisi swot, l'analisi del conto economico e dei dati di fatturato e marginalità, lo studio del modello di business e dei processi di lavoro interni più critici. Dopo un totale di sette incontri in un periodo di tre mesi, i risultati finali sono stati condivisi con la proprietà e tradotti in un action plan per il 2018. Le iniziative porteranno miglioramenti in diverse aree aziendali: marginalità clienti, area tecnica, area logistica e acquisti, alleanze esterne e marketing automation. IMP ha iniziato subito la fase di implementazione e sta già vedendo i primi benefici. Con questo progetto ho avuto la possibilità di mettere le mie competenze professionali a disposizione di un'azienda piemontese: è stata un'esperienza sfidante ma arricchente per entrambi.

Per maggiori informazioni e per avanzare la propria candidatura come volontari per il proseguimento del progetto, occorre inviare il proprio curriculum vitae, correddato di fotografia, alla dott.ssa Paola Capello, responsabile del progetto presso l'Unione Industriale di Torino (p.capello@ui.torino.it; tel. 0115718467).

Oltre 25 anni di efficace ed efficiente collaborazione

Per tutto il **2018** e per i Pazienti convenzionati con il **FASI**, la quota complessiva a loro carico **NON SARA' SUPERIORE AL 15%** del totale della spesa rispetto le cure riconosciute dal Tariffario **FASI**

Centri Odontoiatrici San Giorgio



Centro Odontoiatrico ADULTI

C.so Stati Uniti 61/A, Torino

 **011.547.114 / 011.548605**
(finalizzato alla Prevenzione e Cura delle malattie della bocca e dei denti dei pazienti adulti)

CONVENZIONI

Entrambi i Centri sono convenzionati con i più importanti Fondi Sanitari di categoria e di Assistenza Sanitaria Nazionale.

Convenzioni in forma DIRETTA

FASI FISDAF FASDAC	CASAGIT PRONTOCARE UNISALUTE	FISDE FASDIP NEWMED	FASCHIM FASIOOPEN PREVIMEDICAL
--------------------------	------------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

Convenzioni in forma INDIRETTA

MICHELIN ASSIDA	FAIT FCA-CNH	ASSILT FASDIR	ASIDAL EMVAP	REALE MUTUA BLUE ASS.
--------------------	-----------------	------------------	-----------------	--------------------------

FINANZIAMENTI

Possibilità di rimborsare le cure dentarie in soluzioni finanziarie con interessi interamente a carico dei Centri, mantenendo inalterati i costi per il paziente.

TARFFE

Applicazione tariffe minime Ordine dei Medici: per ogni "piano di cura viene fornito al paziente un preventivo dettagliato e una approfondita informazione didattica.



I due Centri Odontoiatrici sono Convenzionati in FORMA DIRETTA con il

I due Centri Odontoiatrici sono stati designati dal **FASI** come **STRUTTURE DI RIFERIMENTO** per tutto il **2018** per **VISITE GRATUITE** di prevenzione dentale e di prevenzione delle neoplasie del cavo orale per Tutti gli iscritti.

A tutti gli iscritti ai Fondi Sanitari di Categoria, agli iscritti Cida ed ai loro familiari verranno applicate le tariffe preferenziali convenzionate con il Fasi, e visite di prevenzione gratuite.

Dalle ore 8.00 alle ore 20.00 con orario continuato dal lunedì al venerdì e sabato mattina. Per casi urgenti **visite immediate**

Per informazioni:  **011.547114**

cogs@nogard.it

www.odontoiatricsangiorgio.it



Centro Odontoiatrico INFANTILE

C.so Duca degli Abruzzi, Torino

 **011.500.689 / 011.548605**
(finalizzato alla Prevenzione e Cura delle malattie della bocca e dei denti di pazienti bambini in età scolare)

SPECIALITA'

- PREVENZIONE
- PARODONTOLOGIA
- CHIRURGIA ESTRATTIVA E PREPROTESICA
- ARTICOLAZIONE TEMPOROMANDIBOLARE
- IGIENE ORALE
- IMPLANTOLOGIA
- ORTODONZIA
- CONSERVATIVA • ENDODONZIA
- PROTESI FISSA • PROTESI MOBILE
- PEDODONZIA
- PATOLOGIE DEL CAVO ORALE

OPERATORI

PRESTAZIONI ODONTOOIATRICHE REALIZZATE ESCLUSIVAMENTE DA MEDICI SPECIALISTI ED ODONTOIATRI IN POSSESSO DI TUTTI I TITOLI E REQUISITI DI LEGGE. L'EQUIPE ODONTOIATRICA è composta da 48 operatori: 17 professionisti specializzati nelle diverse branche odontoiatriche, 16 assistenti alla poltrona, 9 segretarie, 7 odontotecnici.

STRUTTURE

LE STRUTTURE ODONTOOIATRICHE SI SVILUPPANO SU 700 MQ CON:

18 unità operative con i migliori standard tecnologici, 4 centri di sterilizzazione 9 apparecchi radiografici, 1 ortopantomografo, 2 sale didattiche 1 sala conferenze con 40 posti, 2 sale attesa, 2 centrali tecnologiche, sistemi computerizzati e di video proiezione, macchina a epiluminescenza per prevenzione neoplasie cavo orale.





ANDREA ROSSI CI HA LASCIATO POCO PRIMA DELLO SCORSO NATALE

Ciao, Maestro

Motore e vera anima giornalistica di questo periodico, ha percorso l'intero novecento dedicando ad esso l'ultima parte di una vita lunga, complessa e anche travagliata. Una voglia di vivere più forte di malattie e tragedie personali tremende

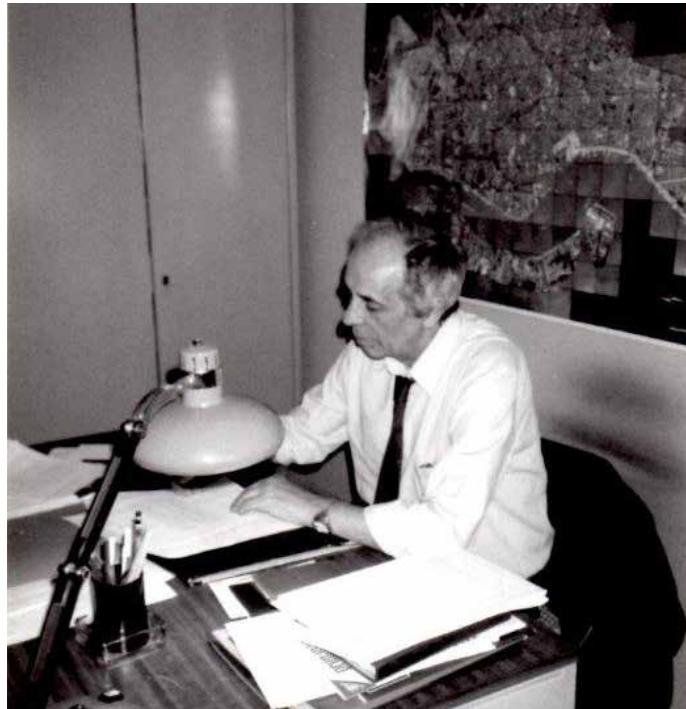
di Carlo Barzan

Andrea Rossi era nato a Carentino, in provincia di Alessandria, nel novembre del 1922 e restò legato a quei luoghi sebbene la famiglia si fosse trasferita a Torino quando lui era poco più che in fasce, andando ad abitare in San Salvario a pochi passi dal "San Giovannino", l'oratorio salesiano di S. Giovanni Battista in corso Vittorio angolo via Madama Cristina.

Per la famiglia, che aspirava ad emigrare in Francia, Torino era solo una tappa, ma divenne la destinazione finale poiché il padre, per una serie di fortunate circostanze, ebbe la ventura di indossare quella che definiva l'onorata divisa del tranviere della allora ATM, l'Azienda Tramvie Municipali, mestiere al quale Andrea guardò sempre con grande rispetto. Al San Giovannino Andrea fece elementari e medie mantenendo per lungo tempo il legame con alcuni docenti, ai quali attribuiva un grande ruolo nella costruzione della sua personalità, e proseguì gli studi iscrivendosi all'Istituto Magistrale di Alba, ospite del locale convitto, poiché i genitori non vollero correre il rischio che l'ambiente cittadino potesse allontanarlo dagli studi, per i quali stavano facendo grandi sacrifici.

Allo scoppio della guerra Andrea si trovò così con il diploma magistrale in tasca e fece effettivamente il maestro elementare per due anni, con ottimi risultati, certamente dovuti anche alla formazione salesiana, una scuola straordinaria per chi riveste il ruolo di educatore.

Nel '43 fu chiamato al servizio militare, che chiese di svolgere affrontando il corso allievi Ufficiali a Manduria (Taranto), dove fu sorpreso dagli eventi dell'8 settembre e, in quel clima di disfacimento della Stato, affrontò il viaggio di ritorno verso casa senza aver conseguito il grado di Sottotenente. Un suo collega e amico torinese entrò invece nell'esercito ricostruitosi al sud e trovò la morte nella battaglia di Montecassino combattendo a fianco degli alleati: questo episodio ha turbato tutta la vita di Andrea, che si rimproverava sempre di aver portato a casa la pelle senza alcun particolare merito, a differenza dell'amico, perito proprio in conseguenza della scelta coraggiosa fatta.



La scelta di Andrea, quella del rientro a casa, si rivelò tuttavia molto meno tranquilla di quanto si aspettasse: fermato nel corso del viaggio, fu internato in Germania, dove fu messo di fronte all'alternativa se rientrare in Italia nell'esercito di Salò oppure rimanere con lo status di Internato Militare Italiano, che escludeva arbitrariamente le tutele previste per i prigionieri di guerra e comportava il lavoro obbligatorio, in pratica una condanna ai lavori forzati. Andrea scelse di rimanere e fu destinato a un campo di lavoro nei pressi di Berlino, dove fu liberato dai russi all'inizio di maggio del '45 e affrontò il viaggio avventuroso verso casa, che si concluse solo alla fine dell'estate.

In cerca di un'occupazione nella Torino disastrata di quei tempi, ebbe modo di conoscere l'ing. Filiberto Guala, un grande dirigente dell'epoca, allora amministratore delegato della Società Acque Potabili, poi dal '54 al '56 alla RAI con analoga posizione di vertice, e successivamente a capo della struttura incaricata di preparare e gestire le celebrazioni del 1961 per il centenario dell'Unità d'Italia, eventi ai quali non partecipò avendo preso nel '60 la decisione di ritirarsi in



monastero per abbracciare la tunica dei frati trappisti.

L'ing. Guala, intuendone le qualità, assunse Andrea alla S.A.P., e successivamente promosse il suo distacco presso la struttura di Italia '61, ove ebbe modo di mettere in mostra le sue qualità giornalistiche con la pubblicazione di comunicati stampa settimanali e con il supporto dato ai colleghi di tutte le testate, non solo italiane, che partecipavano agli eventi.

Nel frattempo infatti, Andrea si era laureato in lettere e nel 1956 si era iscritto all'Ordine dei Giornalisti dopo un periodo di praticantato svolto presso "Il nostro tempo" e la "Gazzetta del Popolo", dove entrò in relazione con grandi firme del giornalismo di allora quali ad esempio Beppe Del Colle e Piero Capello. Risalgono a quel tempo anche le sue prime esperienze letterarie e la partecipazione con successo a vari premi letterari, non solo di livello amatore.

Terminato l'impegno di Italia '61, Andrea rientrò alla S. A. P. ove venne nominato dirigente e assunse un ruolo di staff alla direzione generale, che comprendeva anche le relazioni con la stampa. In quegli anni, e precisamente il 1° gennaio 1965, si iscrisse alla nostra associazione.

Conclusa la carriera industriale nel 1975, venne coinvolto nel progetto di fondare un periodico destinato agli iscritti da Eraldo Odasso, allora direttore dell'associazione, e conobbe Mario Bocchieri, mitico presidente di quei tempi, e soprattutto Antonio Coletti, al quale era stato affidato il compito di far nascere il periodico.

Dopo parecchi mesi di gestazione, nell'agosto del 1979 venne pubblicato il numero zero di "Dirigente Piemonte", Coletti Direttore e Rossi Vicedirettore, editore l'Unione Regionale Piemontese, e iniziò la vita della nostra testata, arrivata oggi al n. 313 con il nome di Dirigente d'Azienda.

I ruoli furono chiari fin dai primi numeri: Coletti dava al periodico il prestigio e il peso politico, anche di livello nazionale, della sua persona, Rossi ne costituiva l'anima giornalistica, che si esprimeva nella formulazione dei titoli, nell'organizzazione delle pagine, nell'aspetto grafico, in particolare della copertina, e in qualche delizioso elzevirio che ogni tanto lasciava cadere dalla penna.

Il periodico assunse ben presto un rilievo anche nazionale e il duo Coletti-Rossi era invitato alle assemblee annuali di associazioni territoriali le più disparate, anche molto lontane dalla nostra città; Coletti poi, spesso portava con se Andrea anche se la trasferta non riguardava il periodico, per dargli la possibilità di trovare materiali, argomenti, ad esempio l'intervista a un personaggio di rilievo nazionale, e in definitiva per confrontarsi con altre realtà arricchendo il periodico di contenuti. Si tenga presente che negli anni '80 e '90 venivano pubblicati ben 10 numeri all'anno e, per tenere quel ritmo, di materiale bisognava procurarsene, e tanto.

Ma, come tutti sappiamo, il tempo avanza inesorabile e al volgere del millennio il tandem Coletti/Rossi arrivò portando evidenti i segni di quell'avanzamento: Coletti, classe 1921, iniziava a manifestare le prime avvisaglie del decadimento che in pochi anni lo avrebbe costretto ad abbandonare tutti gli incarichi che ancora aveva nel mondo Federmanager e Andrea, con l'animo straziato da gravi lutti familiari, aveva dovuto affrontare anche una seria limitazione della sua capacità di parola, conseguenza di una grave malattia. Ma lo spirito era in lui molto saldo e la voglia di vivere inesauribile.

In quegli anni iniziai a frequentare l'associazione e conobbi Andrea non ricordo come, mentre Coletti lo conoscevo da trent'anni come padre di un caro amico, compagno di corso al

Politecnico.

Un giorno Andrea mi invitò a collaborare al periodico con qualche articolo sul tema che ritenevo di maggiore interesse a mia scelta, purché in linea con il genere di contenuti che venivano pubblicati. Faceva così con chiunque gli sembrava potesse contribuire positivamente alla vita del periodico. Discutemmo brevemente l'argomento, che non ricordo assolutamente più, e dopo qualche giorno gli feci avere il mio testo tramite la segreteria dell'associazione, ricevendone quasi subito una telefonata, con la quale Andrea, che aveva difficoltà di parlare al telefono, mi faceva avvisare di passare da lui alla prima occasione. Quando mi presentai sulla porta del suo ufficetto in fondo al corridoio, si alzò di scatto e, tendendomi le braccia in segno di accoglienza, mi disse con un ampio sorriso: "Sei un cannone!" Mai complimento mi giunse più gradito.

Iniziò così una lunga collaborazione che mi portò ad assumere dal 2006 la direzione del periodico, anche grazie alla fiducia accordatami dai vertici di Federmanager Piemonte, il nuovo nome dell'Unione Regionale, e in particolare dall'allora presidente Angelo Luvison, fiducia confermatami poi da Renato Cuselli e Massimo Rusconi nella loro veste di presidenti di Federmanager Torino, il nuovo e attuale editore.

Inutile dire che il mio apporto, per inesperienza e per il tempo limitato che l'eclettico caleidoscopio dei miei impegni mi concedeva suscitando i bonari rimproveri di Andrea, non sarebbe stato sufficiente a proseguire la vita del periodico senza la sua opera. Nel nostro rapporto non tutto era sempre "rose e fiori", spesso discutevamo, anche animatamente, ma senza mai scadere nel litigio: Andrea sembrava arrendevole, ma alla fine, anche perché lui era sempre "sul pezzo" e io no, le cose, in un modo o nell'altro, andavano a parare



dove lui voleva. Poi venne il tempo delle difficoltà di movimento: due femori rotti, non ricordo se prima il destro e poi il sinistro o viceversa, due lunghi periodi di riabilitazione, ma Andrea tornava sempre, caparbiamente, al suo ufficetto, alla sua scrivania ingombra di ogni tipo di pubblicazione. I suoi amici, le persone con cui aveva condiviso anni di lavoro e di ricco confronto intellettuale, dentro e fuori dall'associazione, cadevano come birilli e quando la notizia lo raggiungeva aveva un moto quasi di stizza: erano ormai tutti più giovani di lui e l'essere ancora in vita gli sembrava una colpa e una profonda ingiustizia. Andrea era arrivato a invocare la morte, ma continuava ad avere la stessa inesauribile fame di vita.

Ancora fino all'estate del 2016 faceva tutte le mattine il florilegio della rassegna stampa e segnalava a Roberto Granatelli e a me gli articoli che gli sembravano degni di lettura. Festeggiammo ancora con lui il suo compleanno del 2016, il novantaquattresimo, poi non venne più in associazione e, ultimamente, di fronte alle insistenze delle "ragazze di via San Francesco" e mie, ci faceva dire da Enza Gonella, che gli è stata vicina fino all'ultimo, di non volere visite.

Che cosa mi resta di Andrea? Di tangibile, i suoi auguri natalizi, sempre accompagnati da poesie o brevi testi letterari di meditazione, le riflessioni del Cardinal Ravasi, di Emanuele Severino e quelle di papa Montini sulla morte. Di impalpabile, il suo spirito, la sua ironia, tagliente ma mai corrosiva, spesso rivolta anche a se stesso, la sua grana umana, la sua professionalità giornalistica. Senza di lui forse questo periodico non sarebbe nemmeno mai nato, o comunque, non sarebbe sopravvissuto così a lungo, ma ciononostante egli non volle mai avere un ruolo di maggior prestigio, né nel periodico, del quale avrebbe potuto benissimo essere direttore, né negli organi di governo dell'associazione, paventando il conflitto che avrebbe potuto crearsi fra la natura rappresentativa, e quindi "politica", della funzione di consigliere e la natura tecnica del suo incarico al periodico.

Anche per questo credo di poter interpretare il sentimento di tutta l'associazione nel concludere con due sole parole: grazie, Andrea.



Saluto ad Andrea Rossi

Molti sono coloro che ci hanno chiesto di esprimere un pensiero, un ricordo, un attestato di stima e considerazione per Andrea sul "suo" giornale: abbiamo ringraziato tutti e li abbiamo sollecitati a farlo.

Ma ora che ci rendiamo conto delle dimensioni che il complesso dei testi ricevuti ha assunto, dobbiamo purtroppo rimandarne la pubblicazione al prossimo numero, con l'eccezione di due brevi saluti di Roberto Granatelli e delle "ragazze di via San Francesco", le persone che hanno lavorato con lui e con le quali è stato a diretto contatto tutti i giorni fino a quando ha frequentato l'ufficio.

Ci scusiamo con Bertolotti, Castella, Luvison, Odasso, Penna, Sibilla e Viarengo, pregandoli di pazientare un paio di mesi e consentendo così anche a qualcun altro di aggiungersi alla lista. Sarà anche un modo di ricordare Andrea più a lungo.

Roberto Granatelli, direttore generale Federmanager Torino

Andrea Rossi... grande filosofo... a sua insaputa!

Con mio padre il riferimento più importante che ho perso, ma che continuo ad avere nel cuore ed i cui consigli saggi e confronti dialettici, in 33 anni di grande amicizia e colleganza, ho avuto l'immensa fortuna di raccogliere e conservare.

Andrea sei stato, sei ancora e sempre sarai, il "prezioso patrimonio di esperienza", sia culturale che pragmatica, a cui attingerò in ogni caso prima di affrontare qualsiasi decisione difficile della mia esistenza; per le cose facili, come dicevamo spesso sfidando e sorridendo alla sorte, basta tirare una moneta... e sperare che cada nel verso giusto, cioè quello scelto da noi.

Eterna riconoscenza al mio grande amico e "Maestro" di lavoro e di vita di cui sono stato allievo, ma verso il quale soprattutto sono debitore.

Paola, Daniela, Marinella, Cristina, Laura, Silvia, Silvia R., Emanuela, Fabrizio e Enza, ovvero "le ragazze di via San Francesco"

Ed eccoci qua, noi "le ragazze di via san Francesco" come ci chiamava lui, siamo qui a ricordare con immensa tristezza il nostro caro Dott. Rossi.

Sì, con immensa tristezza perché lui era uno di noi, sempre al nostro fianco, come un papà saggio e premuroso, sempre presente e disponibile verso tutti ma soprattutto un grande Maestro di vita!

Ha lasciato un grande vuoto in ufficio..... ma non nel nostro cuore.



300 DIRIGENTI PRONTI A DIFFONDERE LE COMPETENZE 4.0 NELLE AZIENDE ITALIANE

BeManager, la certificazione delle competenze manageriali

Due testimonianze a confronto

di Laura Di Bartolo

Federmanager, con il progetto "Industry 4.0 all inclusive", si è impegnata a formare nel biennio 2017-2018 300 dirigenti le cui competenze saranno certificate al fine di immettere nel mercato del lavoro figure manageriali in grado di concretizzare gli obiettivi del piano Industry 4.0 per dare slancio all'economia del Paese.

È possibile intraprendere il percorso di certificazione su 4 profili dirigenziali: Innovation Manager, Temporary Manager, Export Manager e Manager di Rete.

A Torino l'iniziativa ha riscosso un notevole successo con un buon numero di candidati, circa una trentina, che hanno già intrapreso l'iter certificativo in cui è compresa anche una significativa fase formativa gestita da Federmanager Academy.

Abbiamo chiesto a due di loro di parlarci di questa esperienza, in particolare per quanto riguarda i due profili più richiesti, l'Innovation Manager e il Temporary Manager.

Nello scorso giugno ho appreso dal sito della nostra associazione dell'iniziativa "BeManager", il nuovo servizio per la certificazione delle competenze manageriali proposto da Federmanager, e mi sono subito interessato all'opportunità di poter sostenere un percorso di formazione per aggiornare le mie conoscenze in materia di innovazione. Il servizio di formazione è interamente organizzato da Federmanager Academy, mentre la certificazione finale delle competenze acquisite avviene tramite assessment condotti da un ente di certificazione indipendente (Rina Services). Ho presentato subito la mia domanda di iscrizione, tra le scelte a disposizione, ho selezionato il profilo da Innovation Manager, il più idoneo per comprendere al meglio lo scenario Industry 4.0, il fenomeno sicuramente più interessante al momento attuale nell'ambito dell'innovazione per il mondo industriale. Mi sono iscritto allo Short Master "Industry 4.0 – All Inclusive", nel cui calendario di corsi erano incluse sessioni che trattavano temi molto innovativi, dalla Digital Transformation ai Big Data, dall'Internet of Things alla Robotica, dalle specificità del lavoro con le PMI all'avvio delle Start-Up. Ho frequentato 8 sessioni di formazione in aula, ho partecipato a 3 visite presso aziende leader nel campo dell'innovazione digitale ed ho seguito 5 corsi di training on-line, potendo aggiornare in particolare le mie conoscenze nei settori del Marketing Strategico e del Business Development, che rappresentano le discipline più attinenti alle mie esperienze di lavoro pregresse. Un aspetto non secondario del lungo percorso di formazione in presenza è stato costituito dall'opportunità di fare la conoscenza di tanti colleghi dirigenti



Mario Raeli

In un mondo sempre più globalizzato e connesso, la necessità di far evolvere al passo dei tempi i sistemi industriali e le proprie organizzazioni è diventata una priorità assoluta.

Se tecnicamente le imprese innovative sono arrivate preparate all'appuntamento, per molte altre invece, oltre che gli incentivi, ci vogliono le competenze per lo sviluppo e gli investimenti nelle tecnologie.

È su questo fronte che Federmanager ha promosso la certificazione delle competenze professionali dei manager utili allo sviluppo delle PMI 4.0, istituendo un percorso formativo gestito con la collaborazione di Rina Services, quale ente certificatore terzo e main sponsor dell'evento.

Dopo aver anche preso visione del materiale documentale disponibile presso la sede della associazione, ho chiesto di aderire alla interessante iniziativa selezionando quale percorso formativo quello del Temporary Manager (figura che interviene nei momenti di discontinuità, dal passaggio fra generazioni, all'introduzione di innovazioni di processo, di prodotto, o relative all'ingresso su un nuovo mercato).

La partecipazione era subordinata ad una prima presentazione di una documentazione sufficiente ad attestare il possesso delle competenze manageriali necessarie.

Superata anche una prima fase di assessment dei requisiti on line, la formazione è avvenuta a mezzo di giornate formative in aula, tenute nelle sedi di Milano e Roma, e di altri corsi in eLearning.

Ho partecipato in tutto a 9 corsi, perfettamente organizzati sia



Alexander Schindler



provenienti dalle aziende più diverse e dai settori tecnologici più disparati, con cui ho avuto anche occasione di sperimentare nuove modalità di networking. Ho avuto modo di apprezzare l'elevata preparazione professionale di tanti docenti, ma anche le notevoli esperienze e competenze di tanti colleghi che potranno offrire un grande contributo alla trasformazione digitale del mondo industriale del nostro paese, di cui tanto si avverte la necessità. A completamento del percorso di formazione, ho sostenuto con esito positivo l'assessment finale per la verifica delle competenze acquisite, che mi dà la possibilità di identificarmi come Innovation Manager certificato da Rina. In conclusione per me si è trattata di una esperienza molto positiva, che mi ha permesso di adeguare le mie conoscenze nell'ambito dell'innovazione alle competenze richieste da un mercato del lavoro caratterizzato da profonde trasformazioni di tipo digitale. Ritengo che questo tipo di iniziative permetta di identificare sempre più la nostra associazione come uno degli attori fondamentali per poter assicurare alle aziende un vero percorso di innovazione in ambito industriale, tramite un adeguato contributo da parte di manager dotati delle competenze necessarie.

nella scelta delle aule che come accesso logistico, di cui non sono mancate le indicazioni da parte dell'organizzazione.

Tra quelli in aula a cui ho partecipato ho trovato molto interessante quello tenuto dal Dott. Fiaschi e relativo a "Specificità del lavoro con le pmi: problemi di governance e di approccio a una cultura aziendale specifica", dove il linguaggio professionale ma semplice e chiaro dell'oratore durante il corso ha consentito una notevole interazione da parte dei partecipanti con approfondimenti su temi pratici e di grande impatto.

Inoltre le giornate formative in aula, coinvolgendo colleghi di regioni e professionalità diverse, hanno consentito uno scambio culturale immediato ampio e diversificato.

Il percorso formativo si è concluso con un colloquio finale con un Ente valutatore, che ha espresso un giudizio favorevole sul percorso e sulla certificazione.

Confermo il mio apprezzamento per questa iniziativa di alto livello che consente alla classe dirigente di restare aggiornata e preparata, e soprattutto consente alle PMI di poter contare su professionisti preparati e certificati per le nuove sfide di mercato.

Nuove convenzioni commerciali per i Soci Federmanager Torino

a cura della Redazione

Per l'anno 2018 abbiamo rinnovato ed ampliato la gamma di convenzioni offerte ai nostri associati offrendo sconti ed agevolazioni in settori come le assicurazioni, l'acquisto di automobili ed elettrodomestici, il benessere, il tempo libero e tanti altri servizi.

Le convenzioni sono attive da subito per tutti gli associati in regola con il pagamento della quota associativa.

L'opuscolo informativo che le racchiude tutte è disponibile sul sito <http://www.torino.federmanager.it> nella sezione CONVENZIONI (Catalogo Convenzioni locali) oppure si può richiedere una copia cartacea presso la nostra sede.

...senza dimenticare le convenzioni nazionali SOLO X TE www.convenzionisoloxte.it

CONVENZIONI COMMERCIALI RISERVATE AI SOCI FEDERMANAGER TORINO.

Convenzioni attive presentando la tessera Federmanager convalidata con il bollino dell'anno in corso





ISTITUTO DELLE RIABILITAZIONI IRR - RIBA

LA STIMOLAZIONE ELETTRICA TRANSCRANICA (tDCS)

Siamo lieti di presentarVi l'Istituto delle Riabilitazioni IRR di Torino <http://irriba.it/>, specializzato in Riabilitazione e Medicina dello Sport, accreditato nel 2015 come Collaborating Center della Federazione Internazionale di Medicina dello Sport (affiliata al Comitato Olimpico Internazionale) con soli altri 21 Istituti al mondo. L'Istituto, oltre alla Riabilitazione integrata con tecnologie all'avanguardia, alle certificazioni di idoneità sportiva agonistica e non, alla Diagnostica d'eccellenza, offre ai propri pazienti una straordinaria tecnica personalizzata di potenziamento delle performances attraverso la **Stimolazione Elettrica Transcranica (tDCS)**.

Attualmente, sia presso i laboratori di ricerca istituzionali sia presso gli Istituti del Gruppo CIDIMU, la tecnica di Stimolazione transcranica a corrente diretta continua è utilizzata nelle seguenti applicazioni:

- **RIABILITAZIONE COGNITIVA**
- **RIABILITAZIONE DEI PAZIENTI CON DEFICIT MOTORI**
- **RIABILITAZIONE DI ALTRA NATURA E NEGLI SPORTIVI**

Patologie attualmente trattate con la tDCS presso l'Istituto IRR:

- Disturbi della memoria
- Potenziamento delle abilità cognitive in soggetti sani o sportivi
- Afasia e disturbi del linguaggio
- Neglect
- Disturbi dell'attenzione e delle funzioni esecutive (memoria di lavoro e difficoltà di programmazione e inibizione)
- Sclerosi Multipla
- Parkinson
- Ictus con esiti motorio
- Dolore e fibromialgie
- Cefalea
- Dipendenze (alcool, fumo, cocaina, gioco)

TUTTO CIÒ PERCHÉ IL CERVELLO GOVERNA TUTTE LE FUNZIONI DEL CORPO

Inoltre viene ampiamente utilizzata la tecnologia sia attraverso la robotica che attraverso la teleriabilitazione: i tempi e le modalità di recupero sono completamente rivoluzionati.

L'IRR si rivolge a tutti gli sportivi, ma negli ultimi mesi è particolarmente vicino al mondo del ciclismo in quanto **è stato scelto dal Pro Cycling Team Bahrain Merida quale Clinica Ufficiale per l'idoneità agonistica e per sperimentare la rivoluzionaria tecnica tDCS**.



Tecnologia con tocco umano

Presentato lo studio di Randstad sulle tendenze e i salari in ambito Hr e la cosiddetta sfida dell'Unconventional

di Loris Gherra

È iniziata con la presentazione dei progetti per il 2018 del Gruppo Minerva di Torino l'incontro organizzato nella sede di Federmanager e che ha avuto come ospiti, Alessandra Dealessi, team leader di Randstad Professionals Torino, e Flavia Dagradi, marketing e comunicazione Randstad.

“Hr trends and salary survey 2017: la sfida dell'Unconventional” è il titolo dello studio curato da Randstad Italia, in collaborazione con l'Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli dell'Università Cattolica di Milano. Nella ricerca sono stati intervistati 335 alti dirigenti di aziende del Nord d'Italia. Ne sono emersi interessanti spunti di riflessione per i manager delle risorse umane. Quali sono i principali motivi che attirano e trattengono o al contrario fanno allontanare da un posto di lavoro un Millennial, la generazione nata fra il 1980 e il 2000 e che oggi si affaccia al mondo del lavoro? In testa alle motivazioni vi è far parte della cultura aziendale che si condivide, ritrovarsi cioè nella cultura e nei valori dell'organizzazione per la quale si lavora. Ciò crea soddisfazione e, al contrario, se non ci si ritrova, la tendenza – all'80 per cento – è lasciare il posto di lavoro. Opportunità di crescita e buon ambiente complessivo

concorrono primariamente a rendere desiderabile un posto di lavoro.

Per i giovani in azienda il datore di lavoro ideale offre al primo posto un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, seguito da una piacevole atmosfera di lavoro, dalla sicurezza del posto e al quarto e quinto posto, da retribuzione, benefits e da un incarico che sia stimolante. Gamification è un termine non ancora sulla bocca di tutti, eppure nelle tecniche di selezione in azienda è un metodo che sta prendendo piede. La prima società in Italia ad averne fatto ricorso è stata Msc Crociere. Si tratta di tecniche derivanti dai giochi su computer e il 65 per cento dei dirigenti di risorse umane intervistati nello studio di Randstad si è dichiarato interessato ad affiancare il Gamification alle più classiche tecniche di selezione professionale. L'incontro è proseguito con la presentazione di interessanti concetti derivanti dalle ricerche dello svedese Mats Alvesson, professore di Business Administration all'Università di Lund e autore del libro – insieme a André Spicer – “Il paradosso della stupidità”, Cortina Raffaello, 2017.

In sintesi, questo paradosso afferma che, nel mondo del lavoro, i comportamenti conformistici debbano essere bilanciati da una cultura che incentiva la riflessione critica e il mettere in dubbio, incoraggiando le persone a utilizzare appieno l'intelligenza in nome della gratificazione personale e del successo organizzativo.

In conclusione, tirando le somme sulle strategie per il capitale umano, che vede una piramide con in testa un management che deve sapere motivare e ispirare gli altri e, scendendo, costruire rapporti di fiducia, programmare il futuro, avere competenze analitiche e di soluzione dei problemi, per innovare e favorire la creatività, la capacità di delega e infine acquisire la capacità di gestione del conflitto e di adattamento alle esigenze dell'attività. Un cambio generazionale nel mondo del lavoro che valorizza appieno il progetto Reverse Mentoring portato avanti da Federmanager.

“La relazione tra senior e junior nelle organizzazioni – ha commentato Marina Cima – può portare a vantaggi per tutti. In questo caso è fondamentale il confronto nelle associazioni di categoria, e partire con questo progetto nelle piccole realtà aziendali, dove è più facile il contatto e l'instaurarsi di un rapporto di scambio di nozioni e informazioni fra chi ha fatto impresa fino a ieri e chi si sta affacciandosi oggi al mondo del lavoro”. Cima ha anche ripreso il concetto di Industria 4.0, che non può solo essere tecnologia ma deve essere anche competenze umane. “Tech and Touch”, come ha sottolineato Flavia Dagradi di Randstad: tecnologia, ma con tocco umano.



L'Innovation Manager per la PMI

Due giorni ricchi di informazione, spunti e stimoli

*a cura di Obiettivo 50**

Il 24 e il 25 gennaio si è svolto a Torino il Percorso di cultura manageriale “L’Innovation Manager per la PMI”, organizzato da Federmanager Torino e Obiettivo 50.

Federmanager promuove e sostiene attivamente lo sviluppo del ruolo di Innovation Manager, uno dei quattro nuovi profili che ha le carte in regola per affermarsi nel mondo del lavoro nel prossimo futuro, insieme a temporary manager, export manager e manager di rete.

L'iniziativa, a cui hanno partecipato 40 Manager alla ricerca di spunti per rendere una PMI ricettiva all'innovazione, ha visto professionisti con esperienza nel settore come docenti e testimonial.

Giuliana Fresia di Federmanager Torino e Gianfranco Antonioli – presidente di Obiettivo50 – hanno dato il benvenuto ai partecipanti. Patrizia Oliveri del Castillo – Consigliere di Obiettivo50 e Direttore Academy – ha introdotto il tema e i relatori, oltre ad aver illustrato ruolo e competenze del Manager dell’Innovazione. Emilio Sassone Corsi – Docente di Innovation Management all’Università degli Studi Tor Vergata – ha spiegato che cosa è l’innovazione, chi la può fare, come, quando, perché e ha illustrato la metodologia Nautilus®, efficace per innescare il cambiamento.

Sono seguite due testimonianze di chi già svolge la professione di Manager dell’Innovazione nelle PMI: Claudio Bergogni e Giovanni Alberti. Andrea Angordizza – CEO di Amet, un’impresa medio/piccola di Torino – ha poi illustrato come si implementa l’innovazione nella sua azienda.

La creatività è frutto dell’applicazione di tecniche e metodologie: questo è ciò che ha argomentato in modo convincente Gianni Clocchiatti – Innovator Advisor e fondatore di Eticrea.

Per passare alla “execution” in modo sistematico, Marco Tatti – fondatore e CEO di MaGyc – ha presentato TRIZ come un metodo sempre attuale per accrescere l’efficacia nel generare e valutare nuove idee, così come Roberto Cantoni – Consulente Senior – ha parlato di System Thinking e System Dynamics, strumenti tecnici per dialogare con l’imprenditore ed implementare le migliori soluzioni. Il processo innovativo di una azienda parte dal modello di business. Roberto Grieco – Consulente di Direzione e Psicologo dell’Innovazione – ha insegnato come utilizzare il Business Model Canvas, strumento semplice e diretto, che non può mancare nella cassetta degli attrezzi dell’Innovation Manager di una PMI.

La seconda giornata ha posto l’interrogativo sul modo migliore

per fare entrare l’innovazione in azienda: svilupparla internamente o acquisirla dall'esterno? Primo Bonacina – Managing Partner, PBS – ha prospettato anche una terza strada: la partnership; Manuel Silva – Open Innovation Project Manager di Electrolux – ha condiviso il modello di innovazione della sua azienda e come vengono raggiunti gli innovatori nascosti; Giacomo Andriola – Presidente Commissione Start up e Innovazione Ordine Ingegneri Milano – ha parlato dei vantaggi che comporta l’adozione di una Start up e ha consigliato una “Innovation Audit” per valutare la propensione interna ad innovare. Renzo Provedel – NineSigma – Business Development Italy e Strategy and Innovation Coach – ha svelato, tramite un caso concreto ed una esercitazione, come i solutori accedono al mercato dell’open innovation e come i committenti trattano le proposte che ricevono.

Tema di vitale importanza per le PMI che desiderano concretizzare le idee innovative è quello della ricerca di risorse economico-finanziarie. Claudia Criscione – Consulente di Direzione – ha edotto la platea sulle forme di finanziamento pubblico e lasciato un prezioso e dettagliato elenco dei link ai bandi più attuali a cui gli innovation manager possono attingere per indirizzare le PMI proprie clienti. Nicoletta Marchiandi Quatraro – Responsabile Settore Innovazione e Bandi della Camera di Commercio Torino – ha illustrato i servizi erogati dall’ente a supporto della gestione dell’innovazione delle PMI, enfatizzando in modo particolare le opportunità a livello europeo, sia per le imprese che per i manager che desiderino proporsi per il servizio di coaching.



Il gruppo dei partecipanti

**Obiettivo50: (<http://www.obiettivo50.it/>) Associazione indipendente senza scopo di lucro, che riunisce manager di alta professionalità. Si propone di creare occasioni di sviluppo professionale per i propri associati. La comunanza di obiettivi con Federmanager Torino fa sì che le due associazioni condividano occasioni di aggiornamento professionale su temi attuali nel mercato del lavoro.*



Welfare 24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai

Il fondo sanitario per il tuo benessere

“Servono un riordino della sanità integrativa e una strategia nazionale per la copertura Ltc”

Questi i risultati di un’indagine del Senato, che chiede anche un’anagrafe unica dei Fondi

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) presenta caratteristiche e punti di forza significativi a livello europeo ma per affrontare le sfide del futuro, in primis quella demografica, bisogna lavorare su più fronti. È il messaggio che emerge da questo numero di Welfare 24: sia da una recente indagine svolta dalla Commissione Igiene e Sanità del Senato sulla sostenibilità del SSN sia dall’ampia intervista al Professore Federico Spandonaro, che ha illustrato la 13esima edizione del Rapporto Sanita elaborato dal C.R.E.A., cioè il Consorzio per la Ricerca Economica Applicata in Sanità da lui presieduto. Il messaggio chiave? Riqualificare la spesa sanitaria, senza uscire da un alveo garantito e mutualistico, puntando anche sull’apporto della sanità integrativa. Senza dimenticare altri temi chiave come la necessità di una strategia nazionale per la copertura Ltc, in cui un ruolo chiave può essere giocato dal welfare aziendale, che secondo un’indagine Censis-Eudaimon ha un valore potenziale di 21 miliardi. Spetterà al nuovo Governo, ci ricorda il Presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla, dare maggiore centralità alle politiche sanitarie. Infine, questo numero di Welfare 24 presenta anche un interessante approfondimento sulla struttura sanitaria “Villa Mafalda” di Roma, all’avanguardia nella prevenzione dell’infarto miocardio e del tumore polmonare.



Innanzitutto bisogna “rilanciare i valori alla base del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) per renderlo adeguato, in tutte le Regioni, ai bisogni di salute della popolazione, garantendo un finanziamento a carico della fiscalità generale allineato con i livelli europei”. In secondo luogo va “realizzato un riordino della sanità integrativa, definendone l’ambito di azione in modo da evitare duplicazioni e consumismo sanitario, rafforzando la vigilanza pubblica e garantendo la massima trasparenza delle opportunità e dei costi”. Inoltre, si deve delineare “una strategia nazionale a favore della protezione contro i rischi connessi alla non autosufficienza, individuando soluzioni che rendano possibile la ripartizione degli oneri su una vasta platea di contribuenti”. Infine, bisogna “definire un’anagrafe unica dei Fondi sanitari e delle assicurazioni private, identificando requisiti di accreditamento validi su tutto il territorio nazionale e rendendone pubblica la consultazione”.



Sono solo alcune delle raccomandazioni espresse dalla Commissione Igiene e Sanità del Senato nella recente “Indagine conoscitiva sulla sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale con particolare riferimento alla garanzia dei principi di universalità, solidarietà ed equità”. In tutto 75 pagine che offrono, numeri alla mano, una panoramica approfondita della sanità italiana e delle sfide da affrontare nei prossimi anni. Un documento di ampio respiro in cui c’è spazio anche per un piccolo ma importante

riconoscimento per Assidai e per il lavoro svolto dal nostro Fondo. Gli esperti della Commissioni, infatti, citano ed esaminano con “interesse” l’indagine svolta nel 2015 da Assidai in collaborazione con Ipsos (e presentata in occasione dei 25 anni del fondo) “L’identità del manager italiano, il best place to work e l’assistenza sanitaria integrativa”, da cui emergeva un limitato livello di conoscenza dei fondi sanitari integrativi da parte degli stessi manager.

>>> Continua a pagina 2

“ORA BISOGNA RIQUALIFICARE LA SPESA SANITARIA”

È QUESTA, SECONDO IL PROFESSOR SPANDONARO, LA GRANDE SFIDA PER IL FUTURO, CHE DOVRÀ ESSERE AFFRONTATA ANCHE GRAZIE AI FONDI SANITARI INTEGRATIVI

Il nostro Servizio sanitario nazionale? “È tra i più efficaci ed efficienti al mondo, caratteristiche che paradossalmente gli sono riconosciute più a livello internazionale che in Italia”. Il ruolo dei fondi sanitari integrativi? “Rappresentano uno strumento cruciale per affrontare la grande sfida del futuro: riqualificare la spesa sanitaria privata riportandola in un alveo garantito e mutualistico”. È questa l’opinione di Federico Spandonaro, professore aggregato presso l’Università degli Studi di Roma Tor Vergata, nonché presidente di C.R.E.A. Sanità (Consorzio per la Ricerca Economica Applicata in Sanità). Proprio C.R.E.A., di recente, ha presentato la 13° edizione del Rapporto Sanità, un documento di spessore, intitolato “Il cambiamento della Sanità in Italia fra Transizione e Deriva

del sistema”, che si incarna in una tradizione consolidata di analisi e ricerca di questa istituzione che prosegue ormai da oltre un decennio.

Professor Spandonaro, quali sono le novità introdotte in questo Rapporto rispetto al passato?

Quest’anno abbiamo cercato di capire più a fondo il trend di evoluzione del sistema sanitario. Così ci siamo resi conto che il sistema sta cambiando più rapidamente di quello che sembra, ma in assenza di un quadro organico di riforme che invece servirebbero al sistema stesso. Mi spiego meglio: mentre dibattiamo su come ripensare il sistema sanitario, quest’ultimo sta cambiando autonomamente. A questo punto la domanda cruciale che sorge, a cui si ispira anche il titolo del nostro Rapporto, è: quello a cui stiamo assistendo è un cambiamento governato e programmato o è invece spontaneo, col rischio che si tratti di una deriva? C’è poi un tema di fondo che emerge dal nostro Rapporto, rappresentato dall’arretramento della quota di servizi sanitari erogati dallo Stato, se non altro in termini relativi, con la contemporanea crescita per le famiglie degli oneri derivanti dall’acquisto di servizi sanitari.



“ DAL 13ESIMO RAPPORTO CREA EMERGE CHE L’ASPETTATIVA DI VITA ITALIANA ALLA NASCITA È PIÙ ELEVATA DELLA MEDIA EUROPEA CON UNA QUALITÀ DI VITA TUTTAVIA INFERIORE DA 65 ANNI IN POI. IL MOTIVO? FINO AD OGGI IL SSN HA FUNZIONATO BENISSIMO MA SI È CONCENTRATO TROPPO SULLA QUANTITÀ

FEDERICO SPANDONARO

> Professore aggregato presso l’Università degli Studi di Roma Tor Vergata, dove insegna Economia Sanitaria, Economia dell’industria Farmaceutica e Sanitaria e Management Sanitario, e Presidente di C.R.E.A. Sanità (Consorzio per la Ricerca Economica Applicata in Sanità), è anche membro del Comitato Scientifico a supporto di AgeNaS, dell’OIV dell’Azienda Ospedaliera Policlinico di Tor Vergata e del Cda dell’Italian Barometers Diabetes Observatory Foundation. In passato è stato membro del comitato Scientifico a supporto della Direzione della Programmazione del Ministero della Salute; della Commissione Unica per i Dispositivi Medici (CUD) ed esperto per la Commissione SiVeAS (Sistema Nazionale di Verifica e Controllo dell’Assistenza Sanitaria) del Ministero della Salute.

Secondo la vostra ricerca, l’aspettativa di vita alla nascita della popolazione Italiana (85,0 anni per le donne e 80,6 anni per gli uomini) è più elevata della media europea, ma il ragionamento non vale per la “la speranza di vita in buona salute alla nascita e residua a 65 anni”. Perché questa differenza?

È un altro dei temi centrali del Rapporto. Il nostro Servizio Sanitario Nazionale è uno dei migliori al mondo, che

riesce a realizzare risultati eccezionali dal punto di vista del livello medio della salute garantita ai cittadini, pur constando oltre il 30% in meno della media dei sistemi degli altri Paesi europei. In questi ultimi anni ci si è concentrati molto sull’aspetto finanziario, azzerando il disavanzo del sistema, ma se vogliamo vedere l’aspetto negativo di questa razionalizzazione, dobbiamo ammettere che ci siamo con-

>>> continua dalla prima pagina - “Servono un riordino della sanità integrativa e una strategia nazionale per la copertura Ltc”

“FONDI, PROMUOVERE UNA GOVERNANCE COMPLESSIVA DEL SETTORE”

Particolarmente interessanti sono le valutazioni espresse dalla Commissione sui fondi sanitari che nel corso degli anni, si sottolinea, “si sono sviluppati, soprattutto nella componente ancorata a contratti aziendali e nazionali di lavoro, ma ancora oggi costituiscono una amalgama poco conosciuta, contemplando una varietà di soluzioni (enti, casse e fondi integrativi, complementari, sostitutivi, ecc.) dagli effetti diffi-

cili da enucleare”. In ogni caso, secondo l’indagine, l’estensione di questo settore è tale “da non poter più essere disciplinata da una legislazione frammentata e obsoleta (in particolare per la sanità integrativa), la cui revisione dovrebbe essere effettuata tenuto conto dell’interesse generale”. L’obiettivo? “Favorire una governance complessiva del settore a tutela dei cittadini, a partire da una accurata analisi del funzionamento

attuale dei fondi, dei vantaggi e degli oneri a essi connessi e sulla base di informazioni complete e attendibili”.

Altro tema cruciale è quello della non autosufficienza (Long Term care – LTC), che rientra tra quelle voci di spesa “molto impegnative per i bilanci delle famiglie”, che ancora “non godono di adeguate coperture, né pubbliche né private”. Per la copertura LTC, è dunque necessario “individuare una strategia

nazionale, anche a partire da alcune esperienze regionali, in grado di favorire soluzioni che rendano possibile la copertura dei rischi che gravano sulle famiglie”. Per farlo, secondo la commissione, serve “un reale coordinamento con quanto di competenza del Servizio Sanitario Nazionale, assicurando il rispetto del principio di non discriminazione nei confronti di particolari gruppi di soggetti e di non selezione dei rischi”.

centrati più sulla "quantità" di vita prodotta e meno sulla qualità, che diventa cruciale specie per la terza età. È però anche vero che quando si arriva a una aspettativa di vita così alta come quella italiana, negli ultimi anni di vita è difficile che ci sia una qualità di vita sempre elevata.

Negli ultimi anni l'Italia, a livello sanitario, ha realizzato un risanamento finanziario importante. Quali sono le conseguenze e i vantaggi di questo percorso e come sfruttarlo in futuro?

Il risanamento finanziario è il prerequisito necessario per potersi concentrare sul miglioramento della qualità dell'offerta sanitaria italiana, riqualificando altresì la spesa sostenuta dai cittadini.

Purtroppo, però, negli ultimi anni, si è assistito a un preoc-

cupante aumento della spesa out of pocket. Quali sono i motivi e come porvi rimedio?

Vorrei ricordare che complessivamente la spesa sostenuta dai cittadini italiani per la salute, intesa come spesa pubblica finanziata con la tassazione, più spesa privata è tra le più basse d'Europa. Il vero problema è che proprio la componente out of pocket della spesa privata è tra le più alte del Vecchio Continente. Dunque, la vera sfida non è ridurre la spesa privata nel suo complesso ma portarla in un alveo garantito dai fondi integrativi che promuovono un "elemento mutualistico". Dobbiamo riqualificare la spesa, evitando duplicazioni. Esempio pratico: a volte le liste d'attesa per una visita specialistica nelle strutture pubbliche sono troppo lunghe e ricorria-

“L'OBBIETTIVO NON DEVE ESSERE RIDURRE LA SPESA PRIVATA NEL SUO COMPLESSO MA PORTARLA IN UN ALVEO GARANTITO DAI FONDI INTEGRATIVI CHE PROMUOVONO UN ELEMENTO MUTUALISTICO, EVITANDO INOLTRE POSSIBILI DUPLICAZIONI DELLA SPESA STESSA”

mo al privato. Questo significa pagare due volte per la stessa prestazione: prima con le tasse e poi al privato.

Nel rapporto vengono indicati anche alcuni suggerimenti per le politiche sanitarie del futuro. Può descriverceli? E che ruolo dovrebbero giocare in questo contesto i fondi sanitari integrativi?

I fondi integrativi stanno evol-

vendo e crescono in maniera esponenziale: ormai tutti i contratti o quasi prevedono quote di sanità integrativa e complementare. Il vero problema è che siamo rimasti a metà del guado con la normativa, altrimenti non intermedierebbero soltanto il 5% della spesa privata. Ciò significa che c'è un enorme spazio di sviluppo, ma per sfruttarlo bene bisogna capire quale deve essere il mandato dei fondi in un quadro più ampio di riforma del sistema sanitario. Credo sia finita l'epoca in cui il Servizio Sanitario Nazionale poteva offrire ogni servizio utile: dobbiamo ridisegnare un sistema in cui sia possibile avere una quota privata che si integra con il pubblico senza creare diseguaglianze inaccettabili. Per farlo però serve un "ripensamento" culturale non banale.

Anche la diffusione del welfare aziendale, sempre più rilevante negli ultimi anni, può aiutare in questo percorso.

Assolutamente sì. Il welfare oggi si fa in due modi: pensioni (in denaro) oppure prestazioni in natura (servizi) e per questi c'è bisogno di una regia unica. Il welfare aziendale è perfetto per realizzare questa integrazione mettendo assieme una filiera dei servizi che abbraccia tutto l'arco della vita, dall'asilo alla Long Term Care.

Per quanto riguarda la composizione della spesa privata per la sanità dal vostro Rapporto emerge che ci sono differenze regionali: al sud è out of pocket per il 96%, al nord del 92,9% e al centro per l'87,9%. Quali i motivi di queste differenze?

Le differenze regionali esistevano già nel passato, prossimo e remoto. La sanità è la cartina al tornasole della società e, infatti, il gradiente nord-sud in Sanità è identico a quello che c'è in qualunque altro servizio. Direi che il problema più generale è lo sviluppo di capitale sociale nel meridione: dove è solido, c'è più attenzione, aspettativa e controllo sui servizi pubblici e quindi una maggiore qualità degli stessi.

IL "WELFARE" PIÙ RICHIESTO? L'ASSISTENZA SANITARIA

È QUANTO EMERGE DA UN'INDAGINE CENSIS-EUDAIMON CHE STIMA UN VALORE POTENZIALE DEL SETTORE DI 21 MILIARDI

Le prestazioni più richieste di welfare aziendale? Quelle relative all'area della salute e della sanità (intesa come assistenza sanitaria in caso di malattia, non autosufficienza e infortuni) con il 53,8% delle preferenze, seguita da previdenza integrativa (33,3%) e buoni pasto/mensa aziendale (31,5%). A dirlo è il primo Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale, che evidenzia un valore potenziale per tutto il settore di 21 miliardi di euro. Per raggiungere questa

cifra, tuttavia, c'è ancora molta strada da percorrere: la conoscenza di questa opportunità è ancora scarsa se si pensa che solo il 17,9% dei lavoratori italiani – stando alla ricerca – sa esattamente di cosa si stia parlando, mentre il 58,5% padroneggia queste nozioni soltanto "a grandi linee" e il 23,6% non ne sa nulla. Peraltro, chi conosce meglio il welfare aziendale lo apprezza di più: ad esso è favorevole il 74,4% di chi lo conosce in modo preciso e accurato rispetto al 43,3% di chi ne ignora le principali caratteristiche: per questo – sottolinea il Censis – è fondamentale una comunicazione capillare sul contenuto e sul ruolo strategico di questo strumento.

PER I MANAGER MEGLIO IL WELFARE DEI PREMI IN DENARO

Altro punto chiave: meglio le prestazioni di welfare o gli aumenti in busta paga? Di fronte alla possibilità di trasformare premi annuali in

welfare (con i vantaggi fiscali concessi dalle ultime Leggi di Stabilità), il 58,7% di lavoratori sceglie la prima ipotesi e solo il 23,5% la seconda. Ad essere più favorevoli sono i dirigenti e quadri (73,6%), i lavoratori con figli piccoli, fino a 3 anni (68,2%), i laureati (63,5%) e i lavoratori con redditi medio-alti (62,2%) mentre si scende con gli operai (41,3%) e gli impiegati (36,5%).

ECCO COME MIGLIORA IL CLIMA AZIENDALE

C'è infine un ultimo aspetto da non sottovalutare: il welfare aziendale migliora il clima nelle imprese poiché contribuisce a una "visione meno conflittuale del rapporto tra lavoratori e impresa e meno unilaterale dal punto di vista dei ruoli e della distribuzione del valore creato". A dirlo sono i numeri, visto che ne è convinto il 47,7% dei lavoratori interpellati mentre il 16,8% ritiene che possa aumentare la produttività dei lavoratori stessi.

53,8%

Coloro che preferiscono la sanità come prestazione di welfare aziendale

17,9%

I lavoratori italiani che conoscono bene la materia

47,7%

Coloro che ritengono migliori il clima aziendale

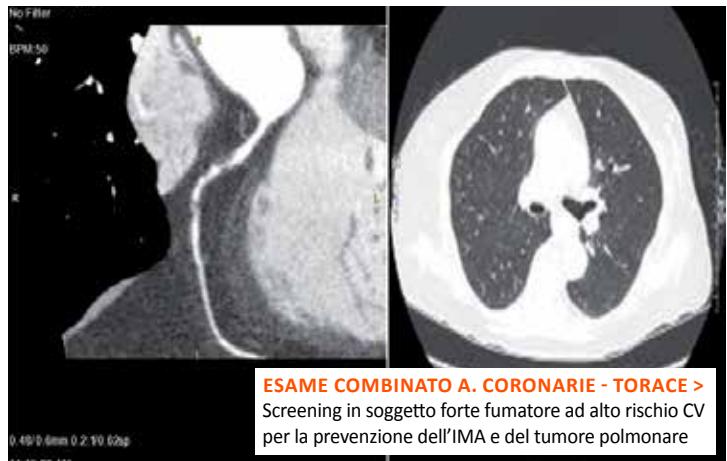
LA CLINICA VILLA MAFALDA ALL'AVANGUARDIA NELLA PREVENZIONE

TECNICHE INNOVATIVE PER CONTRASTARE L'INSORGERE DI INFARTO MIOCARDICO E TUMORE POLMONARE

La Casa di Cura Privata "Villa Mafalda", che si trova a Roma ed è convenzionata con Assidai, si è sempre distinta per tecnologie all'avanguardia e servizi di diagnostica completi per la prevenzione e la scoperta di possibili patologie emergenti. È stata, infatti, tra le prime strutture sanitarie in Italia ad acquisire un'apparecchiatura TC REVOLUTION GE, cioè un Tomografo Computerizzato a Dinamica Volumetrica, che ha inaugurato una rivoluzione nell'ambito della coronarografia non invasiva grazie all'acquisizione ultraveloce dell'intero volume cardiaco. Questo nuovo tomografo, assolutamente all'avanguardia nel mondo, con un tempo di scansione di appena 0,28-0,35 secondi è in grado di coprire un intero distretto anatomico, quale è il cuore, dall'emergenza dei grossi vasi al suo apice. È questa la vera svolta in-



trodotta dall'imaging cardio-coronarico con TC REVOLUTION: cioè la produzione ultraveloce di immagini volumetriche diagnostiche ad alta risoluzione isotropica. Il tutto con tempi rapidissimi di esecuzione dell'esame e con l'abbattimento di oltre 10 volte della dose di radiazioni ionizzanti assorbita dal paziente. I tempi di acquisizione straordinariamente veloci permettono inoltre di ridurre la quantità del mezzo di contrasto, con una maggior sicurezza dell'esame anche nel paziente nefropatico. Ma c'è una ulteriore novità, introdotta di recente e altrettanto importante. Villa Mafalda ha standardizzato, per la prima volta in assoluto, la simultanea acquisizione dell'albe-



ESAME COMBINATO A. CORONARIE - TORACE >
Screening in soggetto forte fumatore ad alto rischio CV per la prevenzione dell'IMA e del tumore polmonare



ARTERIE CORONARIE >
Imaging 3-D ("Volume Rendering") dell'Albero Coronarico

ro coronarico e degli interi campi polmonari, per poter effettuare, in un unico esame e senza alcun aumento della dose di contrasto e di radiazioni, la diagnosi precoce e la duplice prevenzione dell'IMA

(infarto del miocardio) e del tumore polmonare, ovvero delle due principali cause di morbilità, di ospedalizzazione e di mortalità nell'adulto. La struttura dispone dunque oggi di un esame di TC coronarica ambulatoriale, rapido, a basso costo e a ridotto impatto radioattivo, che fornisce un quadro diagnostico ottimale dell'albero coronarico, utilizzabile sia nella diagnosi precoce di coronaropatia per la prevenzione dell'infarto miocardico, che nel seguire i pazienti già rivascolarizzati con Angioplastica Coronarica Percutanea Transluminale (PTCA), con stent o by-pass coronarico.

IL PUNTO DI VISTA

QUALE SANITA' DOPO IL 4 MARZO



All'Italia che uscirà dalle urne auguriamo maggiore centralità per le politiche sanitarie. In questa fase pre-elettorale di scarsi impegni e numerose promesse, vale la pena di ricordare che la salute è un tema sensibile, meritevole di guidare le agende politiche, non semplicemente di farne parte. Abbiamo finora contato su una continuità di regia al Ministero della

Salute che ha consentito l'approvazione di misure necessarie, come l'aggiornamento dei LEA. Per il futuro c'è molto da fare, perché il nostro Sistema Sanitario Nazionale, accreditato tra i migliori, sta perdendo posti nelle classifiche internazionali a causa di lunghezza delle liste d'attesa, insufficiente finanziamento, grandi disparità territoriali, carenza di medici e altre inadeguatezze ormai note. Sarebbe utile che il prossimo Parlamento si prendesse la responsabilità di una

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER

riorganizzazione del sistema salute con effetto immediato. Anche valorizzando il ruolo di Fondi e Casse integrative come Assidai. La presenza di soggetti che intermedian la spesa sanitaria privata può diventare uno strumento per allargare la protezione dei cittadini. Un argine contro la spesa out of pocket che quasi sfiora i 40 miliardi all'anno. Una risposta che sta avanzando nel campo del welfare aziendale, che può diventare una risposta per tutti.



DOCUMENTI PER LA COMPILAZIONE DEL MOD.730/2018 O DEL MOD. UNICO/2018

a cura del CAF

C

ome ogni anno sarà possibile usufruire del servizio CAF presso i nostri uffici di via San Francesco da Paola, 20 per la compilazione dei modelli 730 o Unico, relativi alla dichiarazione dei redditi 2018.

La produzione dei documenti richiesti è assolutamente obbligatoria.

È possibile prendere appuntamento telefonando al n. 011/5625588 dal lunedì al giovedì dalle 9:00 alle 18:00 e il venerdì dalle 9:00 alle 13:00.

DOCUMENTI CHE IL CONTRIBUENTE DEVE PRESENTARE IN COPIA

1. Documento identità valido (del dichiarante e del coniuge per dichiarazione congiunta)
2. Copia del modello RPF 2017 o modello 730/2017 (se presentati presso altro CAF)
3. Dati del datore di lavoro che effettuerà il conguaglio, se diverso da colui che ha redatto la CU 2017
4. Altri redditi (Certificazione dei compensi di lavoro autonomo non derivanti da attività professionale, redditi da capitale, ecc...);
5. Visure catastali di terreni o fabbricati che sono stati oggetto di acquisto o successione ereditaria nel corso del 2017. Nel caso in cui si tratti di un acquisto di immobile adibito ad abitazione principale si richiede copia del rogito di acquisto. Nel caso di immobili locati, si richiede di allegare di contratto completo degli estremi di registrazione (Ufficio del Registro, data e numero di registrazione).
6. Eventuali modelli F24 relativi al versamento degli acconti IRPEF/CEDOLARE dell'anno d'imposta 2017
7. In caso di contratti di affitto iniziati nel 2017, copia del contratto con relativa ricevuta di registrazione agenzia entrate (modello RLI)

N.B. GLI SCONTRINI DEI FARMACI DEVONO ESSERE OBBLIGATORIAMENTE PORTATI IN FOTOCOPIA.

RIGO 730 SPESA DETRAIBILE O DEDUCIBILE

DOCUMENTAZIONE

C	REDDITI	Certificazione dei redditi da lavoro dipendente e/o da pensione (CU 2017)
E1	Spese per prestazioni mediche, generiche, specialistiche, omeopatiche, medicinali.	Fattura quietanzata su carta intestata del medico o dello studio medico da cui risulti la prestazione eseguita, scontrino fiscale o ricevuta della farmacia che riporti: codice fiscale del contribuente o dei familiari a carico, se intestati ai figli indicare la percentuale che si intende portare in detrazione. I parafarmaci non sono detraibili
E3	Sussidi tecnici ed informatici per persone con disabilità.	Nel caso di soggetti disabili, copia del certificato di disabilità, fatture delle spese sostenute e prescrizione del medico attestante l'utilità in relazione all'handicap, (mezzi di sollevamento, deambulazione, informatici)
E4	Spese veicoli per persone con disabilità	Copia della fattura di spese sostenute dal soggetto disabile per l'acquisto di autoveicoli adatti, allegando copia certificato disabilità
E7	Interessi passivi mutuo acquisto abitazione principale	Certificazione bancaria degli interessi passivi pagati nel 2017, si richiede inoltre, in caso di acquisto nel 2017 copia dell'atto mutuo, copia fattura notaio.
E8 cod.10	Interessi passivi mutuo costruzione abitazione principale	Contratto di mutuo stipulato per la costruzione abitazione principale. Fatture comprovanti le spese di costruzione dell'immobile
E8 cod.12	Spese per istruzione NON universitarie	Ricevute o attestazione effettuate per le spese di frequenza per scuole d'infanzia, del primo ciclo d'istruzione e della scuola secondaria di secondo grado. Il limite di spesa per il 2017 è stata portata ad euro 717, per ciascun figlio.



E8 cod.13	Spese per frequenza università	Ricevute dei versamenti effettuati. Per le università non statali, importo detraibile non superiore a quello stabilito annualmente con decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.
E8 cod.14	Spese funebri	Fattura dell'agenzia di pompe funebri. indicare sulla fattura per chi si è sostenuta la spesa e il suo riparto se diverso dal 100%
E8 cod.16	Spese per attività sportive per ragazzi di età compresa tra i 5 e i 18 anni	Ricevuta quietanzata rilasciata dall'associazione dilettantistica indicante i dati della società, i dati anagrafici del praticante, e il codice fiscale di chi effettua il pagamento. Un rigo per ogni ragazzo limite massimo di spesa euro 210
E8 cod.17	Spesa intermediazione immobiliare per acquisto di abitazione principale	Fattura emessa dall'intermediario ed estratto del rogitto di acquisto riportante gli estremi della fattura.
E8 cod.18	Spese per canoni di locazione sostenute da studenti universitari fuori sede	Contratto di locazione registrato o contratto di ospitalità. Quietanze di pagamento. Per spese sostenute da studenti fuori sede. L'importo da indicare nel rigo non può essere superiore a 2.633 euro.
E8 cod.20/21/22	Erogazioni liberali a favore delle popolazioni colpite da calamità o eventi straordinari	Erogazioni ammesse se eseguite tramite ONLUS,bollettino postale, bonifico bancario, carte di credito, carte prepagate, assegni bancari e circolari, le erogazioni in contanti non sono detraibili
E8 cod.29	Spese veterinarie	Fattura rilasciata dal veterinario e scontrini farmaceutici relativi a farmaci specifici. L'importo da indicare nel rigo non può essere superiore a 387,34 euro
E8 cod.33	Spese per la frequenza asili nido	Quietanze di pagamento della retta di frequenza. Indicare sulla fattura la percentuale di spesa sostenuta. Un rigo per ogni figlio. per un importo complessivamente non superiore a 632 euro annui.
E8 cod.36	Assicurazioni vita-infortuni/ non autosufficienza	Contratti di assicurazione vita/infortuni massimale 530,00 euro * certificazioni premi relativi assicurazioni stipulate o rinnovate fino al 31.12.2000
E8 cod.41	Erogazioni liberali a Onlus	Ricevute attestanti il pagamento (bollettino,bonifico,etc) i versamenti in contanti non sono detraibili Nota: in alternativa i versamenti possono essere indicati in E26 (in deduzione generalmente più conveniente)
E21	Contributi previdenziali e assistenziali	Quietanza contributi INAIL, riscatti di laurea, prosecuzione volontaria e ricongiunzione periodi assicurativi.
E22	Assegni periodici all'ex coniuge	Sentenza del tribunale e ricevuta dei vaglia/bonifici bancari effettuati. Codice fiscale del coniuge. Attenzione non sono deducibili gli assegni versati per i figli
E23	Contributi per addetti ai servizi domestici e familiari	Bollettini di pagamento, con dettaglio delle ore lavorate e della retribuzione oraria
E27-31	Previdenza complementare	Certificazione dei premi versati ai fondi di previdenza complementare
E41	Spese interventi ristrutturazione detrazione 50%	Ricevute dei Bonifici bancari con riferimenti di legge (dove riportare il codice fiscale del beneficiario della detrazione e codice fiscale o partita iva del destinatario del bonifico), estremi catastali dell'immobile, fatture relative alle spese sostenute. Per lavori condominiali: certificazione dell'amministratore che attesti di aver adempiuto agli obblighi di legge, somma pagata e detrazione spettante.
E57	Spese per l'arredo degli immobili ristrutturati	Fattura con indicazione della natura, quantità dei beni acquistati, data avvio ristrutturazione anteriore all'acquisto, classe degli elettrodomestici non inferiore alla A+ (A per i forni) ricevuta bonifico bancario su modello ristrutturazioni, o ricevuta di transazione avvenuta per pagamenti con carta credito o debito
E61	Spese per interventi di risparmio energetico (55% - 65%)	Fatture relative alle spese sostenute, ricevute dei bonifici bancari con riferimento di legge con codice fiscale del beneficiario della detrazione e codice fiscale o partita iva del destinatario del bonifico asseverazione del tecnico abilitato o certificazione del produttore. Attestato di certificazione/qualificazione energetica. Scheda informativa e relativa ricevuta trasmissione ENEA. Per i lavori condominiali: certificazione dell'amministratore di condominio che attesti di aver adempiuto agli obblighi di legge, somma pagata e detrazione spettante.
E71	Detrazione d'imposta per inquilini di alloggi adibiti ad abitazione principale codice 01-02	Copia del contratto di locazione registrato e autocertificazione relativa all'uso dell'alloggio come abitazione principale.
E71	Detrazione d'imposta per giovani (tra i 20 e i 30 anni) che stipulano contratti di locazione per immobili da adibire ad abitazione principale	Copia del contratto di locazione e autocertificazione di cui si dichiara che l'unità immobiliare non è destinata ad abitazione principale dei genitori o di coloro cui sono affidati, la detrazione spetta solo per i primi tre anni dalla stipula del contratto.



PERCORSI DI CULTURA MANAGERIALE

Habitus da leader: vesti il tuo ruolo nel mercato del lavoro

Una nuova edizione del percorso dedicato al Personal Style Branding

a cura della Redazione

La nostra associazione da sempre punta a tutelare il manager nel suo percorso di carriera e quindi, non cura solo gli aspetti contrattuali, ma punta anche ad offrire un supporto più ampio in un mercato del lavoro in costante e rapida evoluzione. L'obiettivo è quello, da un lato di prevenire, quando possibile, la chiusura del rapporto di lavoro, dall'altro di sviluppare in generale nei manager una maggiore consapevolezza, un atteggiamento leaderistico nei riguardi della propria carriera. Per questa ragione, oramai da diversi anni abbiamo formalizzato delle convenzioni non solo con le primarie società di outplacement, ma anche con About Job, società di head hunting, formazione e sviluppo del personale. Nata a Torino 11 anni fa, About Job opera per favorire un mercato del lavoro più trasparente e meritocratico, ponendo particolare cura nella convergenza dei bisogni e delle aspettative dei manager e delle imprese. La sua fondatrice, Sabina Rosso, da 20 anni attiva nel settore delle Risorse Umane, ci racconta infatti come fra le principali cause che determinano la fine di un rapporto di lavoro vi siano spesso le difficoltà di comunicazione e un mancato allineamento sugli obiettivi e sui valori del manager e dell'organizzazione per la quale lavora.

“Questo convergenza di obiettivi e di valori è il fondamento di un rapporto di lavoro duraturo, ed è per questo motivo – continua Sabina Rosso – che diventa importante curare molto ricerca e selezione del personale, affidandole a professionisti del settore”. Nello stesso modo, per una ricerca di lavoro efficace è necessario che il manager metta a fuoco il tipo di organizzazione per la quale vuole lavorare e, prima ancora, che acquisisca una chiara consapevolezza del proprio stile comportamentale, dei propri tratti distintivi, del proprio valore, per poi renderli evidenti nella maniera più efficace sul mercato del lavoro. È importante, detto in altri termini, che ogni manager si prenda cura del proprio personal branding.

“Per questo motivo – prosegue Sabina Rosso – da alcuni anni in partnership con PersonAtelier di Daniela Prandi, proponiamo ai manager ‘Habitus da leader’, un percorso dedicato al Personal Style Branding. Si tratta di un'iniziativa di formazione e sviluppo, in cui in modo solo apparentemente ‘leggero’ vestiamo il ruolo dei manager

nel mercato del lavoro, per sostenere momenti di cambiamento delicato, valorizzare la reputazione o anche soltanto per generare maggiore consapevolezza del proprio valore e dei propri obiettivi. Abito e Habitus, perché vestiamo il manager fuori e dentro, allenando soprattutto il comportamento, lo stile leaderistico, dal momento che, di fronte ad ogni grande sfida, è l'atteggiamento che fa la differenza.

Giunto alla sua nona edizione, l'ideatrice del format, Daniela Prandi ci descrive i principali punti di forza del percorso: il suo carattere esperienziale e gli strumenti pratici forniti, quali ad esempio la foto profilo per i canali social, il diario di bordo e il materiale didattico per l'allenamento. Inoltre, la varietà dell'aula consentirà ai partecipanti di avviare una preziosa attività di networking per lo sviluppo della propria carriera: uomini e donne, manager e professionisti, profili senior o talenti in fasi di nuova nomina, tutti accomunati dalla volontà di mettersi in gioco ed affinare il proprio stile di leadership.

“In particolare – conclude Daniela Prandi – il focus di questa edizione, dedicata a Federamanger Torino, riguarderà la visibilità e il posizionamento nel mercato del lavoro, per favorire la ricerca di una nuova opportunità, o per migliorare il proprio posizionamento all'interno dell'organizzazione per la quale si opera”.

Il percorso si terrà in Torino presso le sedi di Federamanger, in via San Francesco da Paola n. 20, e di PersonAtelier, in corso Francia n.39 bis, nelle date del 7-14-21 e 28 maggio dalle 17 alle 21.

Per maggiori informazioni sul percorso e sulle modalità di partecipazione potete contattare la nostra segreteria organizzativa, scrivendo a segreteria@fmto.it o chiamando lo 011/5625588 e **digitando il 3 al risponditore telefonico**.





UN ALTRO TASSELLO NELLA MUTAZIONE GENETICA
DELLA CITTÀ

Come si trasforma una cattedrale del lavoro

Da ex officine per le grandi riparazioni dei treni a nuove officine della cultura contemporanea. Massimo Lapucci svela il progetto di venture philanthropy nato per convertire una ex grande zona industriale di Torino in un polo innovativo e sperimentale



di Mariangela Salvalaggio

Oltre che Segretario Generale della Fondazione CRT, tra le più attive realtà di origine bancaria del nostro Paese, **Massimo Lapucci** è anche Direttore Generale della Società OGR. Già attivo in una holding di gestione per il sistema ferroviario italiano, è presidente dello European Foundation Centre, associazione nata per rafforzare il ruolo della filantropia nella società, composta da oltre 220 membri di 40 Paesi e con un patrimonio di oltre 200 miliardi di euro. A livello accademico è world fellow alla Yale University.

Dal 2012 ha preso in mano il progetto della rinascita delle OGR, riaperte al pubblico il 30 settembre scorso dopo mille giorni di cantiere, che oggi sta traghettando verso il completamento totale. Un complesso di archeologia industriale che si dipana su un'area di 35.000 mq, con 16 mt d'altezza e 1.200 finestre, riqualificato dalla Fondazione Crt con un investimento di 100 milioni di euro. Una cattedrale della storia industriale di Torino che si propone come uno dei motori dello sviluppo del territorio.

Dott. Lapucci, da quando è entrata in azione la Fondazione?
Il progetto delle OGR è un'opera ciclopica ed entusiasmante allo stesso tempo.

Nel 2012 la Fondazione era già in parola con l'allora sindaco Chiamparino per provvedere al recupero del complesso. C'era un progetto di cui si doveva, però, ancora definire il come, il quando e soprattutto che tipo di ristrutturazione realizzare. Era necessario capire come trasformare un complesso architettonico di grande fascino ma in uno stato ormai di abbandono, senza snaturare la sua identità di officina. Fin dall'inizio è stato importante mettere a fuoco una visione che fosse in grado di ispirare questa riqualificazione.

Che cosa vi ha ispirati?

L'ispirazione è stata data dal fatto che questa officina ferroviaria rappresentava all'inizio del Novecento il luogo dell'eccellenza in cui un settore – quello dei trasporti che era allora all'avanguardia – costituiva il simbolo del cambiamento tecnologico e un punto di eccellenza anche in termini di risorse umane. Era l'industria della città, prima della Fiat. Questo è lo spirito che ci ha portato a mantenere, nella identità delle future officine, questa natura di eccellenza.

Questo è stato il più grande investimento mai sostenuto dalla Fondazione?

Sì, si tratta della più grossa erogazione destinata ad un unico progetto sulla città di Torino. Non abbiamo utilizzato il patrimonio della Fondazione ma ci siamo impegnati ad utilizzare il ritorno sull'investimento, cioè i rendimenti disponibili nel tempo.

Quale è stata la sfida più complessa?

Avere una visione chiara, coinvolgendo professionalità e figure con cui interloquire e poi mantenerla stabile nel tempo. La sfida maggiore è stata pensare ad una ristrutturazione che fosse realizzatrice di questa visione e non tanto adattare la visione alla struttura. Dal punto di vista architettonico, i grandi volumi e lo stato di semi-abbandono della struttura hanno rappresentato un'altra grande sfida e la necessità, nello stesso tempo, di creare qualcosa che avesse una propria identità, attraverso l'utilizzo di determinati materiali, nelle scelte dei colori e dei dettagli.

Come ha 'orchestrato' il management?

Le OGR sono un impianto industriale con tre diversi stabilimenti: l'officina nord aperta al pubblico in cui si svolgono mostre, spettacoli, concerti; un transetto di collegamento, chiamato snodo e dedicato al food; una terza area, l'officina



sud, che è ancora oggetto di cantierizzazione e che sarà dedicata all'innovazione, all'accelerazione di impresa, alla ricerca. Una macchina così complessa richiede un'opera di coesione del team e della strategia. Come direttore devo garantire il dialogo tra le varie strutture organizzative, come accade in una società contemporanea che ha una missione diversificata e che si occupa anche della gestione del complesso immobiliare. Ci sono poi strutture dediti a produzione, sicurezza, gestione del personale, coordinamento operativo, amministrazione e gestione degli eventi.

Arte, innovazione, enogastronomia sono le tre anime del progetto. Perché questa scelta?

Tutto è nato dall'ascolto degli stakeholder che operano sul territorio piemontese e nelle regioni limitrofe. Si tratta di una scelta che riflette ed è espressione stessa dell'anima della Fondazione CRT, che da un lato mira allo sviluppo dei talenti soprattutto in ambito

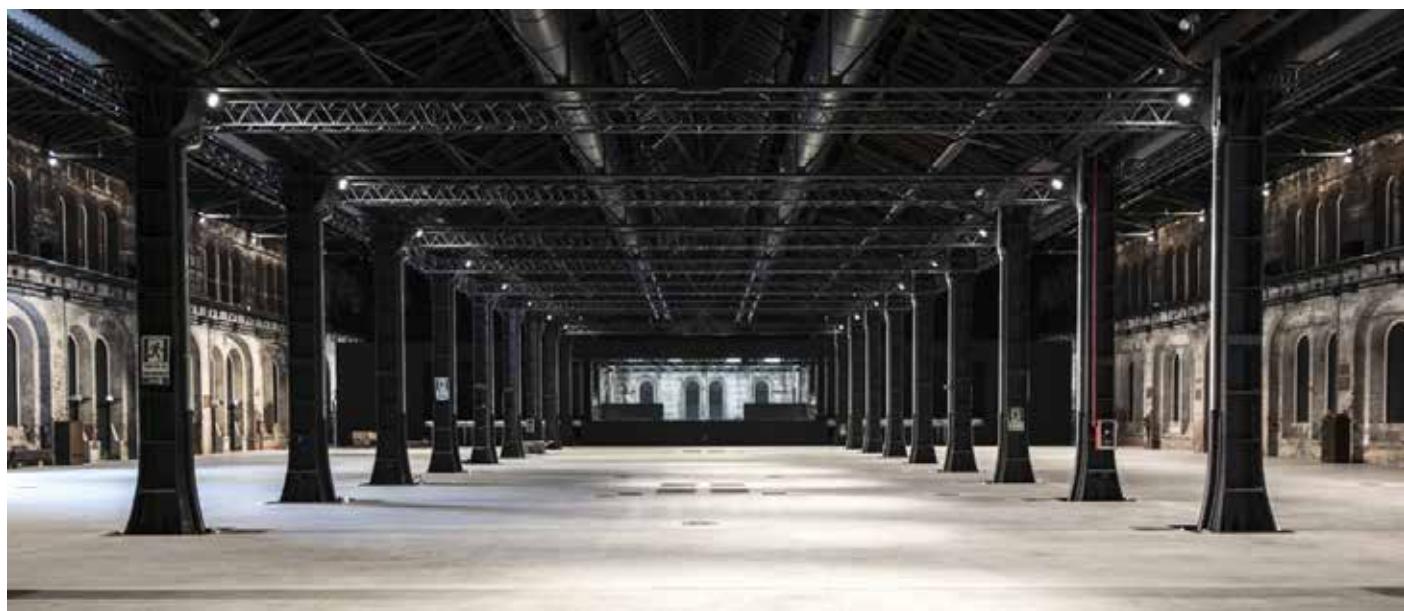
dialogando con soggetti statunitensi per ospitare acceleratori, start-up d'impresa che portino a Torino competenze sviluppate oltreoceano. Un'area sarà dedicata al coworking con aziende di rilevanza nazionale.

Quando termineranno i lavori nell'area sud?

Non prima di ottobre/novembre perché dal punto di vista dell'impiantistica il lavoro è ancora complesso.

I numeri vi premiano: dalla riapertura è stato un crescendo di accessi. Cosa ha funzionato?

Abbiamo scelto di lavorare nel silenzio e oggi siamo soddisfatti anche dell'affetto che la città ha mostrato verso le OGR. Credo sia stato forte il desiderio di potersi riappropriare di un luogo che piace. Avere nei primi 100 giorni di apertura oltre 100 mila visitatori ci ha fatto piacere. Anche nelle mostre a pagamento c'è stato un riscontro notevole con oltre 23 mila persone.



culturale (si pensi alla Fondazione per l'arte CRT), dall'altro presta grande attenzione allo sviluppo di un territorio che punta su ricerca, innovazione e impresa. Il transetto, inoltre, ben si presta, data la dimensione, ad essere rappresentativo di un'altra eccellenza del territorio: l'enogastronomia.

Quali sono i progetti dell'area deputata alla ricerca?

Immaginiamo la manica sud come un puzzle di soggetti che si occupano di ricerca e innovazione, di cui faranno parte il Politecnico ed il Dipartimento di Stato Americano con il progetto "Best Scholarship": giovani italiani che ogni anno vengono selezionati da una commissione e che, al ritorno dopo un periodo di formazione negli Stati Uniti, troveranno nelle OGR la loro casa italiana. Con l'istituto ISI del professor Mario Rasetti, che la fondazione sostiene da sempre, si lavorerà sul concetto di big data legati a nuove frontiere, non solo per le imprese, ma anche in direzione del mondo della filantropia, approfondendo come i big data possono modificarne le modalità operative. Stiamo anche

La Fondazione premi i talenti: in cosa si distingue un manager talentuoso?

È molto importante riuscire a sviluppare una visione chiara e seguirla con energia e tenacia, sapendo ascoltare chi ci circonda, ma mantenendo la fermezza nel saper scegliere e decidere senza troppi ripensamenti. Diventa poi fondamentale scegliere i talenti più adatti: è molto importante la selezione delle risorse umane da dedicare a un progetto, specie se si tratta di un rinnovamento totale. Questo parte dai consulenti, come ad esempio gli architetti, fino alla scelta dei propri dipendenti, che costituiranno l'ossatura della società. Credo che sia fondamentale trasmettere alla squadra l'esercizio di una leadership chiara fin dalle fasi iniziali, scegliere le persone cercando di intuirne il potenziale, saper trasmettere alla squadra l'importanza che merita e quindi creare un vero team spirit tenendoli uniti verso un obiettivo comune. Naturalmente con un occhio sempre vigile all'equilibrio economico e finanziario.



La previdenza questa sconosciuta

Un paradosso se si considera l'ampiezza del dibattito sull'argomento presente sui media, eppure è proprio così. Ce lo spiega l'autore riferendo del recentissimo convegno del 19 febbraio, tenuto presso il Centro Congressi dell'Unione Industriale

di Claudio Lesca*

Sui giornali e alla televisione non esiste argomento più ampiamente dibattuto di quello della previdenza, anche per le continue novità che la normativa propone in materia. Ciononostante, molti lavoratori ancora non hanno una piena conoscenza di un tema così rilevante né, tantomeno, una precisa percezione di come il proprio futuro pensionistico sia influenzato dalle scelte operate durante la vita lavorativa.

Questa circostanza è ampiamente riscontrabile sia nelle discussioni di tutti i giorni fra colleghi, sia nei dibattiti con gli esperti della materia e nei convegni specialistici.

In un recente questionario di soddisfazione che ho proposto come Presidente di PREVINDAPI (fondo di categoria istituito da Federmanager e Confapi) agli aderenti del Fondo Pensione, è emerso in modo evidente che il 10% di chi ha risposto conferma di non conoscere per nulla la previdenza pubblica e il 43% di conoscerla poco. Solo il 10% afferma di conoscere come la riforma Fornero ha modificato il sistema previdenziale. Dal questionario è altresì emerso che molti non sono a conoscenza di quando si raggiungono i requisiti pensionistici o di come si possa anticiparne l'ottenimento. Dall'indagine è anche emerso un dato che

mi ha sorpreso non poco: ben il 64% dice di non sapere cos'è il tasso di sostituzione (e tra chi lo sa, oltre il 20% sostiene erroneamente che quando andrà in pensione il tasso sarà comunque superiore al 70%), e solo il 56% ha sentito parlare dell'APE (pensione anticipata, nelle tre forme: volontaria, aziendale o sociale).

Per quanto riguarda la Previdenza Complementare, invece, si deve constatare purtroppo che ancora molti lavoratori preferiscono mantenere il TFR in azienda, anziché iscriversi al Fondo di categoria e versarvi il TFR, rinunciando così a beneficiare di molti vantaggi, primo fra tutti, il versamento di contributo aggiuntivo versato al Fondo da parte del datore di lavoro (che, nel caso dei dirigenti iscritti a PREVINDAPI e a PREVINDAI, grazie all'impegno di Federmanager, è stabilito in percentuale sulla RAL, con un minimo di € 4.800 annui). Anche chi è iscritto al Fondo non conosce però bene quali sono le opportunità offerte dalla previdenza complementare in termini di benefici fiscali, anticipazioni, riscatti e rendite: infatti ben l'86% degli iscritti che hanno risposto dichiara di non sapere cos'è la RITA (Rendita Integrativa Temporanea Anticipata) e il 74% afferma di non conoscere le opzioni per chiedere le anticipazioni degli importi accumulati.

Proprio per i motivi sopra riportati, la Commissione previdenza e assistenza di APDAI ha ritenuto opportuno organizzare, in collaborazio-

ne con l'Unione Industriale di Torino, il convegno dal titolo "Pensioni fra primo e secondo welfare - prospettive ed opportunità della previdenza", dedicato all'approfondimento delle tematiche connesse alla previdenza pubblica, complementare e integrativa, nonché, più in generale, alle novità portate della legge 124/17 (c.d. Decreto concorrenza) e dalla legge 205/17 (c.d. legge di Bilancio 2018), che hanno introdotto, o modificato, importanti istituti quali l'APE e la RITA con l'assorbimento dell'erogazione anticipata in caso di inoccupazione involontaria, oltre che incentivi al welfare aziendale attraverso il riconoscimento di nuove forme di agevolazioni.

Passando a dare atto del convegno, dopo il benvenuto dato ai quasi 200 presenti in sala Piemonte dal Presidente Massimo Rusconi e dal Direttore dell'Unione Industriale, dottor Giuseppe Gherzi, il convegno è entrato nel vivo con l'intervento del Direttore



*Presidente Commissione Previdenza e Assistenza APDAI Federmanager Torino



regionale INPS, dottor Giuseppe Baldino, che ha esposto il punto di vista dell'ente pubblico, soffermandosi in particolare sugli aspetti caratterizzanti l'accesso all'APE Volontaria (che si affianca all'APE Sociale già operativa dallo scorso anno), segnalando che nei primi 4 giorni di apertura alla presentazione, sono pervenute oltre 120.000 domande. L'ospite ha anche illustrato l'evoluzione normativa a partire dalla "famigerata" riforma Fornero.

Nel successivo intervento, il dottor Sergio Corbello, Presidente di AssoPrevidenza (l'associazione di categoria che rappresenta gli interessi dei fondi pensione di qualsiasi tipologia, dei fondi sanitari integrativi e degli operatori finanziari), ha poi evidenziato che l'ampliamento della platea degli aderenti alla previdenza complementare, oltre che attraverso la formazione e la crescita culturale, passa anche, e soprattutto, attraverso l'opera di divulgazione a cui possono contribuire le aziende. A tal riguardo ha indicato come esempio, l'introduzione nelle trattative contrattuali di clausole, magari graduali, di iscrizione obbligatoria, proprio come definito nel recente rinnovo del CCNL dei dirigenti e quadri superiori della PMI, sottoscritto da Federmanager e Confapi. In particolare, tale Contratto ha previsto il versamento da parte delle aziende a favore di PREVINDAPI per tutti i dirigenti e quadri, iscritti o meno al Fondo, di un contributo pari allo 0,5% della loro retribuzione lorda annua. Successivamente, il Direttore Generale del Fondo PREVINDAI (fondo di categoria istituito da Federmanager e Confindustria), dottor Oliva Masini, e il Direttore Generale del Fondo Pensione Integrativo Dirigenti FCA e CNHI (FIPDAF) (fondo interno aziendale), dottor Anna Luisa Maria Arnaudo, hanno

illustrato le caratteristiche dei due fondi, dando informazioni sulle modalità con cui gli aderenti possono gestire la propria posizione in fase di accumulo e le scelte che possono essere fatte al momento del raggiungimento dei requisiti pensionistici. Successivamente l'avvocato Giovanni Villani, già docente di diritto del lavoro e della previdenza sociale, e l'avvocato Marzia Galleano, esperto in diritto del lavoro e della previdenza sociale dello Studio Legale Pavese e Associati, hanno approfondito, attraverso la proiezione di slides, sia gli aspetti legali sia quelli fiscali che caratterizzano la previdenza complementare e il welfare aziendale. In particolare, l'avv. Villani ha evidenziato come la previdenza dovrebbe essere finalizzata a realizzare principi di sicurezza sociale con la capacità di creare certezze sulle posizioni giuridiche dei soggetti coinvolti, evitando di creare la diffusa convinzione che la comprensione del sistema pensionistico - e più in generale del sistema di welfare - sia inaccessibile a chi non ha conoscen-

ze tecniche (si pensi alla complicata gestione della vicenda degli esodati). Per quanto riguarda i benefici fiscali e le opportunità che possono derivare dall'iscrizione ai fondi pensione e sanitari integrativi, l'avv. Galleano ha fatto un'analisi delle diverse condizioni di deducibilità, evidenziando anche i benefici ottenibili per le aziende dall'implementazione di sistemi di welfare aziendale.

A beneficio di coloro che non sono riusciti a partecipare al convegno, ma sono interessati ad approfondire le tematiche illustrate, segnalo che l'evento è stato videoregistrato ed è disponibile sul sito di APDAI, congiuntamente alle presentazioni dei relatori.

Segnalo altresì che ai relatori abbiamo chiesto di sintetizzare il contenuto dei loro interventi in brevi video, anch'essi disponibili sul sito di APDAI, così da costituire "pillole sulla previdenza", in grado di offrire qualche squarcio di luce nella nebbia che ancora l'avvolge e che speriamo il convegno abbia contribuito, almeno un po', a diradare.





La Previdenza pensionistica, in particolare quella complementare

II parte

Dopo l'INPS e il Previndai, come preannunciato dal presidente Lesca sul numero precedente, lo sforzo informativo della Commissione Previdenza e Assistenza si conclude con il Previndapi, il fondo pensioni bilaterale Federmanager/Confapi



www.previndapi.it

a cura della Commissione Previdenza e Assistenza

I L PREVINDAPI è il Fondo Pensione per i dirigenti e i quadri superiori della piccola e media industria, il cui rapporto di lavoro è regolato in base agli accordi sindacali stipulati tra la CONFAPI (Confederazione Italiana della piccola e media industria) e la FEDERMANAGER.

Possono iscriversi al Fondo anche i dirigenti e le aziende che applicano C.C.N.L. diversi da quello Confapi-Federmanager. L'adesione al Fondo è libera e volontaria ed esplica i suoi effetti anche ai fini dei futuri rapporti di lavoro, sempre con le aziende che applichino gli accordi predetti. Il conferimento del Trattamento di Fine Rapporto (TFR) maturando, sia esso in forma esplicita che tacita, comporta l'adesione al Fondo stesso.

Con l'ultimo rinnovo contrattuale, siglato in data 16/11/2016, le parti istitutive hanno poi previsto che tutti i dirigenti e quadri superiori, ai quali si applichi il CCNL delle piccole e medie aziende produttrici di beni e servizi, siano iscritti per adesione contrattuale e che le aziende versino al Fondo uno 0,50% della retribuzione annua, e nei limiti dei massimali previsti, per tutti i dirigenti e quadri superiori, a prescindere dalla loro adesione, diretta o tacita, a PREVINDAPI. In base all'accordo siglato dalle parti istitutive in data 21/2/2017 possono altresì essere iscritti a PREVINDAPI i soggetti fiscalmente a carico degli aderenti, la cui contribuzione è libera e volontaria.

PREVINDAPI opera in regime di contribuzione definita con capitalizzazione dei contributi trimestralmente versati dalle aziende, comprensivi della quota a carico dei lavoratori ade-

renti e della quota o dell'intero TFR, destinati alla previdenza complementare, e li investe in polizze assicurative che permettono una rivalutazione annua delle rendite, per garantire a ciascun iscritto una rendita previdenziale aggiuntiva a quella di base; parte di tale rendita potrà essere convertita in capitale liquidabile in unica soluzione.

Il portafoglio di investimenti gestiti attraverso il fondo ha garantito livelli di rendimento significativamente superiori a quelli del TFR.

Oltre al conferimento del TFR, il lavoratore può scegliere di versare anche la contribuzione prevista dagli accordi vigenti, il che comporta anche il versamento della quota a carico del datore di lavoro.

La contribuzione base, da calcolarsi (nel limite di massimale retributivo di € 150.000 annuo per i dirigenti e di € 90.000 per i quadri superiori) e con le aliquote percentuali previste, sulla retribuzione globale linda effettivamente percepita (comprendente tutti gli elementi considerati utili, in base a disposizioni di legge e di contratto, per il trattamento di fine rapporto), è posta a carico

- delle aziende per una misura del 4,5% (con un minimo di € 4.800 annui) in caso di dirigenti e 3,5% per i quadri superiori
- dei lavoratori nella misura del 4% per i dirigenti (senza applicazione di minimi) e del 3% per i quadri superiori.

Ferma restando la misura minima dei contributi al PREVINDAPI a carico delle imprese e a carico dei lavoratori stabilita dagli accordi fra le parti istitutive, il datore di lavoro e il lavoratore determinano liberamente l'entità della contribuzione a proprio carico. Sulla base di intese, anche individuali, il datore di lavoro potrà aumentare la quota di contribuzione posta a suo carico, con corrispondente pari riduzione della quota di contribuzione posta a carico del lavoratore, salvo il rispetto dell'aliquota minima, pari al 8% per i dirigenti e 6% per i quadri superiori, complessivamente stabilita dagli accordi vigenti a carico dell'impresa e del lavoratore.

È data facoltà all'iscritto di determinare liberamente l'entità



della contribuzione a proprio carico, ferme restando le predette misure minime.

La scelta di versare detta ulteriore contribuzione volontaria può essere modificata o revocata dall'interessato, nel tempo, ma con intervalli non inferiori ad un anno.

Si evidenzia che la contribuzione aggiuntiva non è vincolata ad alcun limite di massimale retributivo.

L'importo della contribuzione e le cadenze dei versamenti in favore dei soggetti fiscalmente a carico – direttamente effettuati dall'aderente o, nei casi consentiti dal Regolamento, dallo stesso soggetto fiscalmente a carico – sono liberamente stabiliti all'atto dei versamenti stessi. L'iscrizione dei soggetti fiscalmente a carico non comporta alcun obbligo contributivo aggiuntivo a carico del datore di lavoro.

PREVINDAPI gestisce le risorse in un monocomparto assicurativo attraverso una convenzione con primarie compagnie di assicurazione. Tali compagnie gestiscono la convenzione

riunite in pool (Allianz – Riunione Adriatica di Sicurtà (delegataria del pool) – Zürich – Assicurazioni Generali – Reale Mutua) ed emettono polizze, a premio unico ricorrente, su speciali gestioni di riferimento sulle quali riconoscono una rivalutazione pari al 100% della media ponderata dei rendimenti conseguiti, con una ritenzione minima per il Pool di 1/2 punto percentuale.

La rivalutazione del capitale investito prevede: rendimento minimo garantito, consolidamento annuo della posizione, coefficienti di conversione in rendita predeterminati.

Il rendimento minimo garantito attualmente previsto dalla convenzione assicurativa è del 2% annuo, suscettibile di revisione annuale in relazione alle disposizioni dell'Autorità di controllo (ISVAP).

La gestione assicurativa, avendo le caratteristiche di garanzia previste nell'art. 8, comma 9, del D.Lgs. 252/2005, è destinata ad accogliere il Tfr conferito tacitamente.

Prestazioni nella fase di accumulo

Anticipazioni

L'art. 11 comma 7 del D.Lgs. 252/05 prevede la facoltà dell'iscritto di richiedere un'anticipazione della posizione individuale maturata, costituita dai versamenti effettuati (sia per Tfr che per eventuale contribuzione) e dai rendimenti realizzati fino a quel momento, secondo la tabella seguente:

REQUISITI	CASISTICA	% massima richiedibile
In qualsiasi momento	spese sanitarie conseguenti a gravissime condizioni relative a sé, al coniuge ed ai figli (terapie e interventi straordinari riconosciuti dalle competenti strutture pubbliche)	75% della posizione maturata
Dopo 8 anni di iscrizione	spese acquisto propria prima casa spese acquisto prima casa figli spese per ristrutturazione propria prima casa spese per ristrutturazione prima casa figli;	75% della posizione maturata
Dopo 8 anni di iscrizione	per ulteriori esigenze dell'iscritto	30% della posizione maturata

Riscatti (art.14 D.Lgs. 252/05)

Il riscatto parziale, nella misura del 50% della posizione individuale maturata, può essere esercitato dall'iscritto in caso di:

a. perdita dei requisiti di partecipazione al PREVINDAPI (cessazione dell'attività lavorativa) che comporti l'inoccupazione per un periodo di tempo non inferiore a 12 mesi e non superiore a 48 mesi;

b. ricorso da parte del datore di lavoro a procedure di mobilità, cassa integrazione guadagni ordinaria o straordinaria.

La facoltà di riscatto totale dell'intera posizione individuale maturata, può essere esercitata dall'iscritto in caso di:

c. perdita dei requisiti di partecipazione al PREVINDAPI (cessazione dell'attività lavorativa) che comporti l'inoccupazione per un periodo di tempo superiore a 48 mesi.



Peraltro, nel quinquennio precedente la maturazione dei requisiti per l'accesso alle prestazioni pensionistiche di legge, in caso di cessazione dell'attività lavorativa che comporti l'inoccupazione per un periodo di tempo superiore ai 48 mesi, all'iscritto è consentito richiedere la prestazione pensionistica complementare;

d. perdita dei requisiti di partecipazione al PREVINDAPI per cessazione del rapporto di lavoro senza successiva nuova assunzione con applicazione del CCNL comportante l'iscrizione al PREVINDAPI.

e. invalidità permanente che comporti la riduzione della capacità di lavoro a meno di un terzo;

Inoltre è riconosciuto il riscatto totale immediato dell'intera posizione individuale maturata:

f. al lavoratore che abbia esercitato il diritto al pensionamento obbligatorio, ma non abbia ancora maturato i requisiti per la prestazione pensionistica complementare a carico del Fondo;

g. agli eredi o alle altre persone designate dall'iscritto, nell'ipotesi di decesso dell'aderente prima della maturazione del diritto alla prestazione pensionistica. In mancanza di tali soggetti, la posizione resta acquisita dal Fondo.

Prestazioni pensionistiche

Dietro richiesta dell'iscritto il Fondo provvede all'erogazione delle prestazioni di seguito riportate, qualora ne ricorrono le relative condizioni. Sia per quanto riguarda i lavoratori vecchi che nuovi iscritti, le condizioni richieste dalla normativa vigente (art.11 D.Lgs. 252/05) sono le medesime per tutte le tipologie di prestazione; i requisiti sono i seguenti:

1. Cessazione del rapporto di lavoro;
2. Maturazione dei requisiti di accesso alle prestazioni pensionistiche di legge;
3. Almeno 5 anni di partecipazione a forme pensionistiche complementari.

Chi sia in possesso dei soli requisiti 1. 2., ma non del 3., può comunque richiedere il riscatto totale della posizione per intervenuto pensionamento. Inoltre è previsto che, in caso di cessazione dell'attività lavorativa che comporti l'inoccupazione per un periodo di tempo superiore ai 48 mesi, si possa beneficiare delle prestazioni pensionistiche con un anticipo massimo di 5 anni antecedenti al raggiungimento dei requisiti per il riconoscimento delle corrispondenti prestazioni pensionistiche di legge.

La prestazione può essere erogata nelle seguenti forme:

- **interamente in rendita vitalizia.**

L'erogazione della rendita avviene da parte delle stesse compagnie che gestiscono tale comparto. I coefficienti di

conversione in rendita sono predeterminati in base alla convenzione assicurativa vigente al momento di accensione delle singole polizze. La rendita, comunque vitalizia, può essere resa certa per cinque e dieci anni (nel periodo di certezza la corresponsione avviene a prescindere dall'esistenza in vita del titolare, mentre allo scadere del suddetto periodo la rendita continuerà ad essere erogata a condizione e fintanto che il titolare risulti in vita) e/o resa reversibile, in questo ultimo caso per l'intero o in percentuale, in favore di altro vitaliziando designato dal lavoratore in occasione della domanda di prestazione.

- **parte in rendita e parte in capitale.**

Quest'ultima non può superare il 50% del maturato salvo il caso in cui l'importo che si ottiene convertendo in rendita vitalizia il 70% della posizione individuale risulti inferiore al 50% dell'assegno sociale di cui all'art.3, commi 6 e 7 della L. 8 agosto 1995, n.335.

Trasferimento verso altri fondi (art.14 D.Lgs. 252/05)

L'iscritto ha facoltà di trasferire la propria posizione ad altro fondo pensione, anche aperto, e a forme previdenziali individuali:

- in caso di perdita dei requisiti di partecipazione al Previndapi (cessazione del rapporto di lavoro);
- in caso di mantenimento dei suddetti requisiti, purché siano trascorsi almeno due anni di permanenza in Previndapi.

Occorre infine evidenziare, come già illustrato per la Sanità Integrativa, che anche nel caso della previdenza complementare le aziende di maggior dimensioni spesso hanno costituito enti interni (o attraverso l'adesione collettiva a fondi aperti) che offrono direttamente ai propri dirigenti e a quelli delle società del gruppo, la possibilità di investire per integrare la pensione pubblica.

E' sempre il caso ad esempio della FIAT, della Telecom, dell'Olivetti, per le quali bisogna fare riferimento direttamente alle indicazioni reperibili sui vari siti del network aziendale.





Malattia da reflusso gastroesofageo: attenzione a ciò che mangiamo

Come spiega il dottor Fabio Cisarò, specialista del servizio di Endoscopia digestiva della Clinica Fornaca di Torino: «Si tratta di una patologia molto diffusa che può essere diagnosticata attraverso una serie di esami e curata per mezzo di farmaci specifici». È importante però fare attenzione anche all'alimentazione e ai corretti stili di vita

a cura dell'Ufficio Comunicazione della Clinica Fornaca

Quella da reflusso gastroesofageo rappresenta una delle malattie più frequenti in ambito gastroenterologico: si verifica quando il contenuto gastrico viene a contatto con le pareti dell'esofago provocando bruciore retrosternale e rigurgito. Ne parliamo con il dottor Fabio Cisarò, specialista del servizio di Endoscopia digestiva della Clinica Fornaca di Torino.

Dottor Cisarò, che cos'è il reflusso gastroesofageo e quando possiamo definirlo una malattia?

Per reflusso gastroesofageo si intende la risalita del contenuto gastrico nell'esofago. Quando questo fenomeno supera, in termini di frequenza e di durata, una certa soglia causando sintomi e complicanze si può parlare di malattia. Si tratta di una patologia molto diffusa, come si può facilmente intuire dal fatto che circa un terzo della popolazione manifesta almeno una volta nella vita un problema legato al reflusso.

Quali sono le cause principali della malattia da reflusso gastroesofageo?

Possono essere alimentari, legate allo stile di vita o prettamente organiche. Queste ultime risiedono nel cardias, la "valvolina" che separa l'esofago dallo stomaco e che in alcuni pazienti perde la sua capacità di continenza fino a permettere la risalita dell'acido dallo stomaco.

Quali sono i sintomi che segnalano la malattia?

I sintomi principali sono quelli esofagei: bruciore e rigurgito, talvolta anche vomito. Ma spesso i pazienti hanno anche problemi di natura otorinolaringoiatrica o pneumologica che



il Dott. Fabio Cisarò

si manifestano con tosse, bronchite e laringite e che possono essere tutte favorite dall'irritazione causata dalla risalita verso l'esofago prossimale.

Come si diagnostica la malattia?

In assenza di risposta al trattamento farmacologico, l'indicazione è quella di eseguire un esame come la esofagogastroduodenoscopia per escludere la presenza di alterazioni organiche o complicanze da reflusso gastroesofageo. In presenza di queste ultime, o di fronte alla persistenza di sintomi, è bene svolgere ulteriori indagini diagnostiche come la manometria esofagea associata alla PH-impedenziometria delle 24 ore. In caso di persistenza dei sintomi o delle complicanze nonché di mancata risposta al trattamento farmacologico, ci può infine essere l'indicazione per eseguire un intervento chirurgico di plastica antireflusso.

Quali sono le terapie farmacologiche più efficaci e utilizzate?

Esistono numerosi farmaci, anche da banco, che possono essere utilizzati contro il reflusso gastroesofageo, talvolta anche al bisogno per tamponare episodi di iper acidità. Diversamente si utilizzano i Prazoli, farmaci che inibiscono e quasi azzerano la produzione di acido eventualmente associati all'alginato (fornisce una protezione della mucosa esofagea). L'obiettivo terapeutico è quello di eliminare sostanzialmente i sintomi e ridurre le complicanze della malattia.

Come si può prevenire la malattia da reflusso gastroesofageo?

Evitando di fumare, assumendo poco alcol e osservando un'attività fisica regolare. Anche a tavola è bene prestare attenzione a quei cibi che possono in qualche modo influire sulla produzione di acido o sul rilasciamento del cardias: agrumi, pomodoro, menta, bibite gassate, alcolici e cioccolata. Occhio anche alla verdura: è bene preferire quella cotta assumendo con moderazione l'insalata da contorno. Lo dico perché spesso i pazienti ne mangiano quantità sproporzionate ritenendola del tutto innocua, ma in realtà rimane a lungo nello stomaco e stimola la produzione di acido: ecco perché è bene assumerne una quantità moderata.





Fornaca, le migliori tecnologie al servizio di diagnosi e cura.

TAC REVOLUTION EVO 128 STRATI: permette di diminuire la dose di radiazioni fino all'82% nell'imaging di routine, con una definizione ancora maggiore.

RISONANZA MAGNETICA SIEMENS MAGNETOM AVANTO FIT: altissima qualità dell'esame, più velocità di esecuzione (fino al 50%) e abbattimento del 60% del rumore.

MAMMOGRAFIA CON TOMOSINTESI: fornisce risultati più precisi anticipando la diagnosi e permettendo di osservare ogni piano.

ECOGRAFO EPIQ 7 PHILIPS: raggiunge una definizione di immagini con dettagli anatomici e funzionali in precedenza non identificabili.

MICROSCOPIO OPERATORIO KINEVO ZEISS 900: a disposizione del chirurgo maggior precisione di posizionamento e più concentrazione sul campo.

ROBOT CHIRURGICO DA VINCI: il più evoluto sistema robotico per la chirurgia mininvasiva, con maggiore sicurezza per il paziente e più precisione per il chirurgo.





SMARTELLIAMO

di Renato Oscar Valentini

Quando leggerete questo articolo si saranno consumate le elezioni politiche e chissà come saremo messi allora. Chissà se ci sarà un governo e soprattutto se avrà un minimo di stabilità. Chissà soprattutto se Bridgewater, il fondo del miliardario Ray Dalio, vincerà o meno la sua scommessa sul crollo dell'Italia, avendo da poco triplicato le sue posizioni al ribasso su molte nostre società, portandole da 1,1 a 3 miliardi di dollari (circa 2,4 miliardi di euro di ulteriore scommessa), ovverosia puntando alla catastrofe su Società quali Intesa, Enel, Eni, Unicredit, Banco Bpm, Bper, Prysmian, Generali, Azimut, Ubi, Unipol, Terna, Snam, Mediobanca, Moncler, Leonardo, Fineco e Atlantia... in sostanza praticamente tutte. Ovviamente speriamo di no, ma se un hedge fund delle dimensioni di Bridgewater (il più grande fondo speculativo del mondo, non dimentichiamoci) lo ha fatto, anzi lo ha rifatto, visto che ha iniziato la scommessa sulla nostra bancarotta già a ottobre, non dovrebbe preoccuparci o meglio preoccupare i politici che stanno chiedendoci il voto? Nemmeno un pochino? Parrebbe di no visto e considerato che dai nostri politici in campagna elettorale mi pare di sentire solo ed esclusivamente promesse, alcune così paradossali da diventare esilaranti. Dalla tragedia in farsa, mi verrebbe da dire. Potreste obiettare che scrivendo ciò dimostro di essere semplicemente un qualunquista. Quasi quasi mi farebbe piacere lo fossi, perché probabilmente vivrei questi momenti con maggior distacco, invece – purtroppo per me – non è così e quello che mi spiace veramente non è sentire le promesse invadenti e pretestuose di chi parrebbe voler danzare sulle rovine, ma vedere quanto è sceso il livello della politica in questi ultimi sessant'anni. So che è discorso da vecchi, ma come faccio a dimenticare i discorsi sulla politica che sentivo da bambino e da ragazzino da parte degli adulti che mi circondavano? Appassionati, informati, interessati. Mio papà buonanima, anche se considerava la TV una "trappola" (chissà come definirebbe oggi internet?), non mancava di seguire con grande attenzione le tribune politiche, aiutandomi a comprendere materie oscure e difficili, ma che sentivo essere trattate quasi sempre con competenza e attenzione. Intendiamoci bene, anche allora fiocavano le promesse e c'erano politici che pensavano a tutto fuorché al bene comune, ma almeno apparentemente pareva che la politica – parola che ricordo derivare etimologicamente dal greco *politik* che significa "arte del governare" – fosse molto più vicina a chi avrebbe dovuto essere governato, ovvero ai cittadini e credo che non sia un caso che anche cittadino derivi da una parola greca molto assonante alla parola politica, ovvero *politics*. Ora mi viene un dubbio amletico: quelli erano anni di boom economico e l'industria italiana correva a gonfie vele primeggiando nel mondo e vantando "campioni" quali Agnelli, Olivetti, Mattei, coadiuvati da una categoria dirigenziale di grandissimo livello e rispetto, sia nel settore privato che in quello pubblico, dove i cosiddetti "Boiardi di Stato" svolsero egregiamente il loro dovere. E ora? Quali "capitani d'industria" possiamo vantare? E noi dirigenti di oggi quanti schiaffi – morali e concreti fatti di esuberi, licenziamenti, demansionamenti – abbiamo dovuto subire, stiamo subendo e subiremo? L'Industria 4.0 sarà il colpo finale per la distruzione dei manager e la loro trasformazione da manager uomo in manager robot? Speriamo di no e speriamo che la nostra "Politica" possa avere insieme a noi uno scatto di reni, con dignità e intelligenza, tirandoci tutti su le maniche e magari dando una delusione a Bridgewater. Sto sognando? Forse sì e comunque, come ho sempre fatto, anche questa volta andrò a votare, ricordando mio papà quando mi diceva che, oltre ad essere un diritto conquistato con sacrifici enormi, è anche un sacro dovere di ogni cittadino.



Accordo Federmanager - Gruppo Iren

Federmanager ed il Gruppo Iren S.p.A. hanno raggiunto, il 22 dicembre u.s., un accordo di armonizzazione dei trattamenti riguardanti la Dirigenza operante in tutte le Società controllate nonché in tutte le Società che rientrano nel perimetro di consolidamento di bilancio del Gruppo. Tale accordo ha una valenza strategica importante in quanto allinea tutti i contratti dei Dirigenti interessati rispetto ai precedenti e difformi contratti vigenti presso le singole realtà aziendali che, con la disdetta formale, da parte del Gruppo Iren S.p.A., hanno cessato la loro validità a dicembre 2017. Il Gruppo di lavoro Federmanager Torino, composto da Consiglieri a ciò delegati (Claudio Besenzon, Giancarlo Gallo e Antonio Sartorio) ed alcuni Dirigenti in servizio presso società del Gruppo Iren, coordinato dal Direttore Territoriale Roberto Granatelli, su delega del Direttore Nazionale Mario Cardoni, è pervenuto a questo favorevole risultato dopo una costruttiva e attenta trattativa che ha visto le parti firmatarie impegnate nel comune intento di salvaguardare il più possibile il nucleo determinante delle tutelle previgenti e fidelizzanti la Dirigenza interessata, provvedendo ad eliminare elementi ormai anacronistici e contemplando le reciproche posizioni per quegli elementi che necessitavano, invece, di un aggiornamento anche in termini di sostenibilità.



Annunci degli associati

Riccardo Bosco (codice 726047) per conto della moglie Valeria Bracco che svolge attività di revisione, correzione, rifinitura e editing di testi (tesi di laurea, romanzi, saggi, racconti, sceneggiature, relazioni, ecc.) e scrittura su commissione di biografie e autobiografie (ghostwriting). Contatti: valeria.bracco@alice.it

Antonio Monge (codice 162156) Sanremo ovest, prospiciente Via Aurelia, vendo direttamente esclusi intermediari, appartamento libero, due camere, servizi, cucina, lungo balcone, secondo piano con ascensore, riscaldamento centralizzato con valvole, volendo ammobiliato e con garage. Tel. 011.3197466 – 338.5928276

Un ringraziamento molto gradito

Nel numero 311 (luglio/settembre 2017) avevamo pubblicato una lettera con la quale il collega Antonio Palmieri segnalava ai pensionati ante '88, che avevano versato un contributo individuale per spese legali inerenti la loro ben nota vicenda, l'opportunità di utilizzare a favore di un'opera di beneficenza la parte residua del fondo così costituito. Come preannunciato, il versamento è stato fatto alla Fondazione "Specchio dei Tempi" e Palmieri ha ricevuto una bella lettera di ringraziamento dal suo presidente, Ludovico Passerin d'Entrèves, il cui testo trascriviamo molto volentieri:

“a nome della Fondazione La Stampa – Specchio dei tempi vorrei esprimere profonda gratitudine a lei e a tutto il Comitato “Dirigenti Aziende Industriali – Pensionati ante '88” per la generosa offerta. Il vostro impegno è fondamentale per supportare i numerosi progetti di solidarietà sociale che Specchio dei tempi porta avanti con determinazione ed efficienza. Grazie alle donazioni ricevute, continueremo ad aiutare anziani e famiglie in difficoltà e a rispondere prontamente a calamità naturali e emergenze sociali.”

Quella dei pensionati ante '88 è una vicenda che, come tutti sappiamo, ha avuto un esito non felice, ma Palmieri ha avuto l'idea giusta per volgerne in positivo almeno un piccolo risvolto.

Torino, il 5 gennaio 2018

Ludovico Passerin d'Entrèves

a nome della Fondazione *La Stampa – Specchio dei tempi* vorrei esprimere profonda gratitudine a lei e a tutto il Comitato “Dirigenti Aziende Industriali – Pensionati ante '88” per la generosa offerta. Il vostro impegno è fondamentale per supportare i numerosi progetti di solidarietà sociale che *Specchio dei tempi* porta avanti con determinazione ed efficienza. Grazie alle donazioni ricevute, continueremo ad aiutare anziani e famiglie in difficoltà e a rispondere prontamente a calamità naturali e emergenze sociali.

Colgo inoltre l'occasione per porgerle auguri di buon anno.

Con i miei saluti più cordiali.

buone feste!

Ludovico Passerin d'Entrèves

Una biografia per i colleghi di fede granata, ma non solo...

Fulvio Moretti opera presso una grande Azienda Aeronautica e presta attività volontaria presso l'Operazione Mato Grosso del Gruppo San Paolo di Torino. In questo ambito ha avuto modo di frequentare per quarant'anni don Aldo Rabino (1939-2015), fondatore di quella attività e guida spirituale del Torino Football Club, ricavandone spunti e riflessioni ora raccolti in una piccola biografia. Promessa del calcio giovanile, don Rabino aveva lasciato lo sport attivo per diventare nel 1968 sacerdote salesiano e in quella veste, facendo vita da oratorio, aveva continuato ad occuparsi di calcio e di sport giovanile in genere, a beneficio di generazioni di giovani. A quella attività aveva abbinato lo spirito missionario, fondando nel 1969 O.A.S.I., un gruppo collegato all'Operazione Mato Grosso, tuttora attivo, che opera nelle aree più povere del Brasile e dell'America latina in genere.

L'autore racconta episodi e momenti particolari della vita di don Rabino, evidenziandone stati d'animo, comportamenti, situazioni, progetti e mettendone in luce il carisma e la personalità, che gli consentivano di raggiungere obiettivi che in partenza sembravano irraggiungibili. L'opera è presentata da don Luigi Ciotti e contiene anche le testimonianze di Sergio Chiamparino e Gian Carlo Caselli, tutti nomi che non hanno bisogno di presentazione.

Il libro (pag. 144, € 12) è reperibile presso Associazione O.A.S.I. (Operazione Mato Grosso) via Gorizia 116 - 10137 Torino - tel. 011/356000 fulvio.moretti@leonardocompany.com



DIRCLUB Piemonte

Carissime amiche e carissimi amici,

come già fatto qualche mese fa riprendo a scrivere un breve articolo sulla rivista "Dirigente d'Azienda"; importante organo di comunicazione dei dirigenti torinesi di Federmanager che come sempre ringrazio per l'ospitalità. Il collega Giaume componente del consiglio direttivo ha scritto nel precedente numero

"Assicurare continuità al Club è sfida e compito di ogni socio, che è chiamato ad esserne ambasciatore. Il compito del Consiglio, oltre a continuare nel solco della tradizione, sarà di immaginare nuove modalità di fruizione, che si ispirino ai moderni casi di successo" ed io ho scritto *"Ritengo che dobbiamo aumentare il nostro senso di appartenenza ed essere orgogliosi di partecipare alle attività dell'Associazione"*. Penso che siano i punti cardini su cui tutti dobbiamo puntare con sempre maggiore valore. La nostra aspirazione è quella di impegnarci per sviluppare una partecipazione attiva, attraverso un maggiore ascolto per rafforzare il legame di amicizia che ci contraddistingue. Il nostro motto, da sempre, è "produrre amicizia" e come ci ha detto Aristotele "Si decide in fretta di essere amici, ma l'amicizia è un frutto che matura lentamente". Uno degli strumenti più efficaci è e deve essere il nostro programma ed insieme al Consiglio Direttivo abbiamo immaginato a qualcosa di distintivo.

Questa volta per gli eventi che abbiamo pensato per Voi abbiamo studiato per il primo semestre 2018 un programma, con la speranza di aver centrato l'obiettivo primario: suscitare il Vostro interesse, riscuotendo la Vostra approvazione. Noterete che si tratta di un documento assai fitto. Molto articolato rispetto a quello degli anni passati. E' il primo segno concreto del nostro intento: rinnovare l'Associazione nel segno della continuità. Qualcuno potrà obiettare: *"Ohè, perché sforzarsi per rendere più attraente la produzione di amicizia? E' una missione che non ha bisogno di essere resa attraente. E chi non lo capisce si arrangi."*. A questa osservazione rispondo che, i tempi nei quali si evocava *"il logorio della vita moderna"* erano bei tempi. Tempi nei quali si aveva ancora tempo. Oggi per rimpolpare i ranghi della nostra comunità dobbiamo renderci attraenti agli occhi di persone che hanno mille distrazioni e mille altre offerte per impiegare la propria *"modica quantità"* di tempo libero. E sì! Perché noi abbiamo l'ambizione di associare anche persone che di tempo libero ne abbiano poco, se vogliamo mantenere alto il nostro livello. Questo vuol dire che - per proseguire la propria missione - il Club diventerà anche un incubatore di occasioni. La vasta offerta che abbiamo preparato non deve solo soddisfare i soci: deve attrarre nuove persone che, nel breve spazio di una serata o di una gita, dovranno trovare in voi, cari amici, la motivazione che li farà desiderare di restare in nostra compagnia. Ecco quindi perché il club deve diventare un hub, un fulcro di occasioni, e noi tutti appassionati operai. Non dovremo partecipare a tutte le manifestazioni, ma dovremo essere pronti ad accogliere chi ci sta accanto, specie se non lo conosciamo. Questo programma è un passo molto significativo e vitale per rinnovare e perpetuare quanto ci è stato faticosamente consegnato dai nostri predecessori. Confido, quindi, nella vostra partecipazione, collaborazione e fattivo aiuto.

Silvio Tancredi Massa



Club Dirigenti e Manager d'Azienda

Per valorizzare il tempo libero
Per creare contatti interpersonali
Per produrre amicizia

10128 TORINO - Corso Re Umberto, 138

Tel./Fax 011.318.64.42 - Cell. 338.938.71.31

Iniziative del Dirclub Piemonte

Marzo

Mercoledì 7 - Assemblea Annuale Da mercoledì 14 a domenica 18 "Il rinascimento nelle Marche". Viaggio con accompagnamento di uno storico dell'arte.

Martedì 20 - "Ciocco Turin Tour": Torino capitale del cioccolato, accompagnati da una guida esperta troveremo questa leccornia nei racconti di vie e palazzi, dei caffè e tra i dolci banchi delle botteghe storiche.

Venerdì 23 - "Revello e Villafranca Piemonte": gioielli nascosti, una giornata da trascorrere alla scoperta di un territorio ricco di storia e di arte, accompagnati da uno storico dell'arte.

Aprile

Lunedì 9 - Serata conviviale

Sabato 14 - "Castelli, ville storiche e memorie templari alle porte di Torino: tra inattesi scenari paesaggistici e giardini, un inedito itinerario alla scoperta di siti ricchi d'arte e di storia, alcuni dei quali aperti solo per noi. Accompagnati da uno storico dell'arte.

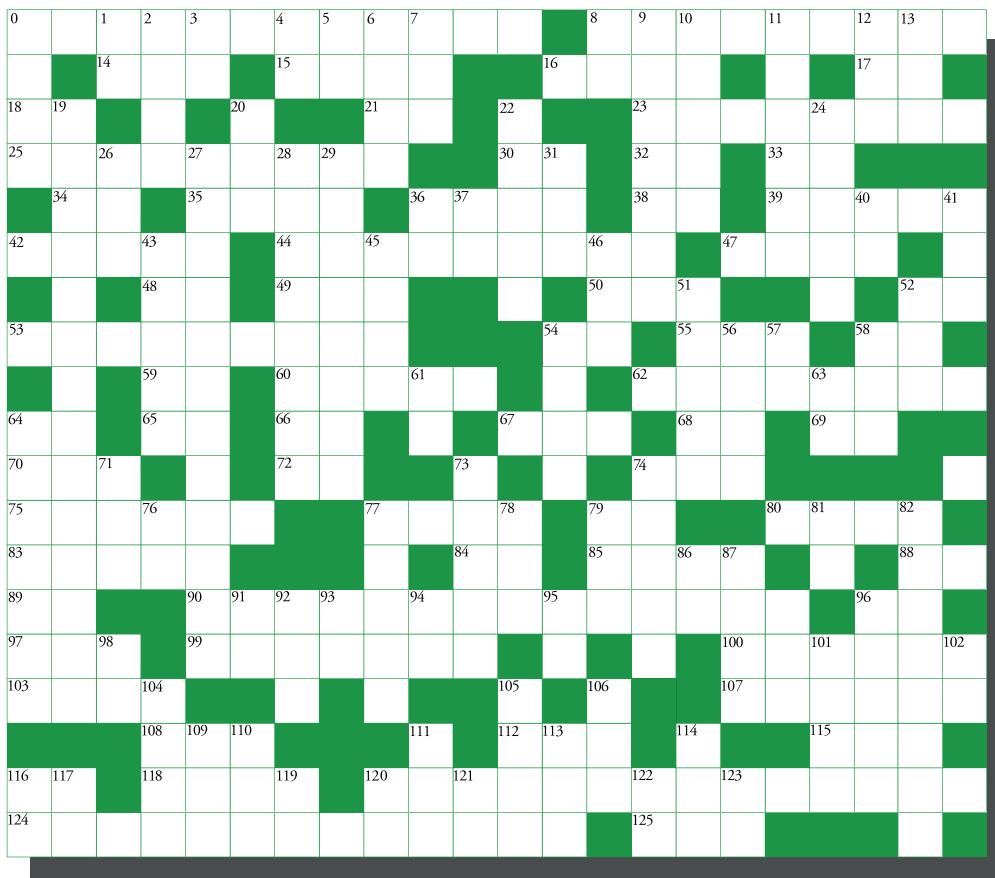
Da venerdì 27 a domenica 1° maggio - "Nancy capitale mondiale dell'Art Nouveau". Viaggio con accompagnatore esperto d'arte.



Ebbene sì, confessiamolo: anche noi ogni tanto ci mettiamo a giocare

Fra i colleghi che collaborano con il periodico proponendoci i loro scritti, ci è capitato di incontrare Gino Diri, un collega che ci propone materiali un po' inconsueti per i nostri standard, quali ad esempio cruciverba, rovelli enigmistici di vario tipo e brevi racconti di vita manageriale da pubblicare a puntate. Dopo averci riflettuto a lungo, abbiamo deciso che valesse la pena verificare il gradimento dei nostri lettori a questo tipo di contenuti e cominciamo così con il proporvi un primo cruciverba, non generico, ma basato su definizioni che rimandano al nostro ambiente, mescolate con altre necessariamente generiche. Buon divertimento dunque, cimentatevi con la compilazione dello schema e fateci sapere se l'iniziativa riscuote il vostro gradimento: il collega Gino Diri non attende che un nostro segnale per liberare la sua fantasia e produrci altri contenuti di questo tipo.

Cruciverba



ORIZZONTALI

0) la nostra associazione - 8) chi siamo - 14) tara senza t - 15) tassa sui servizi indivisibili - 16) isola greca - 17) un pronome - 18) introduce un periodo ipotetico - 21) un dittongo - 23) non hanno subito danni - 25) il nostro settore - 30) simbolo chimico del rutenio - 32) industria elettronica della Corea del Sud - 33) affermazione - 34) bevanda delle cinque - 35) anagramma di mori - 36) grande disordine - 38) sigla di Lodi - 39) cilindretti di pesce bianchi e arancioni senza la ...i - 42) lancia in... - 44) fondo pensioni per i dirigenti industriali - 47) i soliti... - 48) oppure inglese - 49) Osservatorio Europeo Sismografico - 50) composti organici volatili - 52) negazione - 53) operaio specializzato nella giunzione dei cavi - 54) forma tonica del pronome personale seconda singolare - 55) Agenzia per l'Energia Nucleare - 58) sigla di Forlì - 59) Nord-Est - 60) richiesta di soccorso - 62) il cognome del nostro Presidente Nazionale - 64) il calcio in chimica - 65) olio ...all'inizio - 66) Riccardo Ruggeri - 67) Associazione Sviluppo Europeo - 68) sigla del Ticino - 69) sigla di Como - 70) il nome di Ughi - 72) Enrico Einaudi - 74)...confesso - 75) diffidente - 77) il fiume più lungo della Penisola iberica - 79) Sondrio - 80) un formaggio piemontese - 83) arrabbiata - 84) Latina - 85) è meglio cavalcarla - 88) Rieti - 89) Open Access - 90) Nome e Cognome del nostro Presidente - 96) Asti - 97) malattia invalidante - 99) regalo, dono - 100) il nome dell'AD di FCA - 103) Ingegneria Elettronica e Tecnologie dell'Informazione - 107) analcolico senza lico - 108) levante, oriente - 112) inizio di succursale - 115) così fa il pulcino - 116) la settima nota - 118) vetrinetta - 120) grande gruppo bancario italiano - 124) la nostra...controparte - 125) né tuo, né suo

VERTICALI

0) fondo di assistenza sanitaria integrativa - 1) sì in ... russo - 2) Egyptian Radio and Television Union - 3) divinità egizia - 4) il simbolo della chiocciola in ... inglese - 5) Napoli - 6) un continente - 7) sotto - 8) la prima nota - 9) l'ideale di una vita luminosamente equilibrata e tranquilla - 10) il famoso Starr dei Beatles - 11) supera la misura ordinaria per quanto riguarda le dimensioni - 12) Natural Language Understanding - 13) Grande Azienda di telecomunicazioni italiana - 19) organismo paritetico tra sindacati e organizzazioni imprenditoriali senza scopo di lucro - 20) andato - 22) la sedia del Re - 24) un antico strumento - 26) algoritmo di cifratura - 27) una rubrica della nostra rivista - 28) rilassarsi - 29) indurre con l'inganno - 31) dollaro americano - 36) Curriculum Vitae - 37) Artificial Intelligence - 40) inizio di rivalità - 41) il grande timoniere...cinese - 43) ricercato è quello con pinna gialla - 45) personaggio dell'Antico Testamento, figlio di Isacco e Rebecca - 46) antenati - 51) attente - 52) nolo senza o - 54) si porta per laurearsi - 56) Il nome di Greggio - 57) Nuova Zelanda - 58) Hora senza ra - 61) mezze...tese - 63) ici senza ...i - 64) strani, insoliti - 71) prova! - 73) casa ... del freddo nord - 74) ...Scrivia - 76) Trasporti Torinesi - 77) inizio di trigonometria - 78) oltre senza...e - 79) Richiesta di soccorso - 81) il mago di... - 82) particella grammaticale che accompagna un nome o un pronome - 86) io offro - 87) nota Agenzia di Stampa - 91) Ante Meridiem - 92) lo zio...americano - 93) Stefano Gabbana - 94) la terza nota - 95) antica città della mesopotamia - 96) allontana i ... vampiri - 98) attento ... all'inizio - 101) non si riesce a cavare sangue - 102) Otranto all'inizio e alla fine - 104) Internet Engineering Task Force - 105) polenta e ... - 106) Fiat Chrysler Automobiles - 109) dopo il cinque - 110) Torino Chieri Novara - 111) University of North Texas - 113) Stati Uniti d'America - 114) Club Alpino Italiano - 116) Inizio dello...sciare - 117) Me - 119) Ante Domini - 120) è ... in inglese - 121) Terni - 122) Sua Maestà - 123) Novara

I NOSTRI SERVIZI



**Hai già rinnovato la quota associativa 2018?
Ecco i servizi riservati agli associati in regola
con il pagamento:**

Servizio legale, sindacale, contrattuale

Telefono 011.5625588 interno 3
e-mail segreteria@fmto.it

Si assiste l'associato all'assunzione, durante la vita lavorativa, alla risoluzione del rapporto di lavoro, durante il periodo di inoccupazione temporanea e in altri momenti della vita.

Si effettua consulenza globale sullo "status" della categoria dirigenti, quadri e lavoratori autonomi (contratti a progetto, ditte individuali, p.iva, ecc...) per risolvere situazioni di gestione del rapporto e contenziosi di carattere giuslavoristico.

Servizio Reskill

Telefono 011.5625588 interno 8
e-mail reskill@fmto.it

Si assiste l'associato che ha perso il lavoro o che deve cambiare ambito lavorativo ad adeguare le proprie competenze attraverso un percorso di evoluzione professionale.

Servizio previdenza

Telefono (lunedì - martedì - giovedì) 011.5625588
interno 5
e-mail previdenza@fmto.it

Si assiste l'associato per tutti i problemi e necessità relative alla previdenza, durante la vita lavorativa, al momento di andare in pensione e per le pratiche INPS.

Servizio nuove opportunità/formazione

Telefono 011.5625588 interno 3
e-mail segreteria@fmto.it

Si assiste l'associato temporaneamente inoccupato. Si guida l'associato verso un idoneo percorso formativo.

Servizio assistenza sanitaria

Telefono 011.5625588 interno 4
e-mail assistenza@fmto.it

Si assiste l'associato per tutte le necessità e i problemi relativi alle pratiche FASI, ASSIDAI, PREVINDAI e PREVINDAPI.

Servizio sportello CAF

Telefono 011.5625588 interno 8
e-mail fiscale-tributario@fmto.it

Si assiste l'associato nelle problematiche fiscali, per le dichiarazioni dei redditi e il pagamento dei tributi.

Servizio commercialistico, tributario e civile

Telefono 011.5625588 interno 8
e-mail centralino@fmto.it

Si assiste l'associato che svolge una attività autonoma imprenditoriale o che vuole intraprenderne una, per tutte le necessità e i problemi relativi alle tematiche in campo amministrativo, fiscale e di controllo.

Servizio di consulenza per colf e badanti

Telefono 011.5625588 interno 8
e-mail centralino@fmto.it

Si assiste l'associato per le problematiche relative alla gestione amministrativa e fiscale di collaboratori/collaboratrici familiari e badanti.

Servizio di consulenza immobiliare

Telefono 011.5625588 interno 8
e-mail centralino@fmto.it

Si assiste l'associato in merito alle problematiche relative alla gestione e all'utilizzo degli immobili, sia come proprietario che come inquilino.

DOVE FINISCE IL SUV,
COMINCIA STELVIO.



ALFA ROMEO STELVIO
VIENI A PROVARE UN'ESPERIENZA DI GUIDA UNICA.

Val. Max. consumi ciclo combinato (l/100 km) 7. Emissioni CO₂ (g/km) 161.

La meccanica delle emozioni



TI ASPETTIAMO NELLE NOSTRE NUOVE SEDI



TORINO

Via Ala di Stura, 84 - Tel. 011 22 51 711
Corso Valdocco, 19 - Tel. 011 52 11 453

MONCALIERI

C.so Savona, 10 - Tel. 011 64 04 840
Seguici su: www.alfa.spaziogroup.com