

DIRIGENTE

d'Azienda

Maggio - Luglio 2020 | n.322

FEDERMANAGER APDAI TORINO

Una
nuova
normalità





Copertina



Dopo aver sperimentato con il numero precedente la possibilità concreta di confezionare il periodico senza riunioni di redazione in presenza, ci avviamo con questo numero a una nuova normalità, nella quale tante cose, cui fino allo scorso marzo neppure pensavamo, diventano ora una routine quotidiana.

La nuova normalità non riguarda solo il microcosmo delle attività della nostra redazione, ma è il tema che domina il macrocosmo nel quale siamo tutti immersi: a questo tema ci siamo perciò ispirati per comporre la copertina di questo numero e con questo tema abbiamo tessuto il fil rouge che lega i suoi contenuti. Dall'editoriale del presidente agli articoli che forniscono ai colleghi gli strumenti per difendersi su un terreno che si è riempito di nuovi e insidiosi trabocchetti, ai risultati delle politiche attive mirate a evitare di cadere nelle sabbie mobili, alle azioni che le imprese intraprendono per salvare sé stesse e i posti di lavoro a esse collegati, al ridisegno dell'ambiente urbano come contenitore di attività economiche e non, abbiamo tentato di spiegare che una nuova normalità prende piede e regola le nostre azioni sulla base di paradigmi del tutto nuovi.

Anche questa volta speriamo di avervi fornito qualche briciolo di conoscenza in più sulla direzione di marcia che la realtà sta prendendo, consapevoli dei nostri limiti, ma anche della difficoltà che incontra chiunque, pur dotato di ben altri mezzi, voglia tentare di interpretare quella direzione di marcia in un periodo come questo.

Buona lettura e non trascurate la sezione Cultura, questa volta dotata di due interessanti approfondimenti.

DIRIGENTE d'Azienda

www.torino.federmanager.it

Periodico di Federmanager Torino APDAI

Fondato da: **Antonio Coletti e Andrea Rossi**

Direttore responsabile: **Carlo Barzan**

Condirettore: **Roberto Granatelli**

Segretaria di redazione: **Laura Di Bartolo**

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/>



FEDERMANAGER



Pubblicità

c/o Federmanager Torino APDAI

tel. 011.562.5588 – ildirigente@fmo.to

Tariffe

Pagina interna, intera € 800, mezza € 400,

3ª di copertina € 900, 4ª 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@fmo.to – ildirigente@fmo.to

Editore: **Federmanager Torino Apdai**

Presidente: **Massimo Brignolo**

Vice-Presidente: **Stefano Moscarelli**


Tesoriere: **Giovanna Fantino**

Grafica e Stampa: **Agt S.r.l. Beinasco (TO)**

Spedizione in abb. post. Pubblicità 45% art. 2

Comma 20/b Legge 662/96 filiale di Torino

Iscrizione al ROC numero - 21220

 Associato 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.

Questo numero è stato realizzato con la collaborazione di Roberta Chionne e chiuso in tipografia il 14 luglio 2020 con una tiratura di 6.500 copie.

Sommario

Maggio - Luglio 2020 | n. 322

Editoriale



- 4 Trasformarsi per affrontare la nuova normalità | di Massimo Brignolo
- 5 Assemblea 2020: al voto per referendum

Management



- 6 Mancato pagamento della retribuzione: dimissioni per giusta causa
| di Franco Ciociola e Roberto Granatelli
- 8 Resilienza: le competenze per ripartire | di Sergio Borra
- 10 Emergenza Covid-19 e licenziamento del dirigente | di Roberto Granatelli

Attualità



- 12 Dal fashion di lusso alle mascherine | di Marco Bertolina
- 14 GTT: trasporto collettivo e distanza interpersonale | di Carlo Barzan
- 16 Che cosa ci aspetta in albergo? | a cura della Redazione
- 17 Ripensare la città | di Carlo Novarino

Vita Associativa



- 18 Post Covid-19, la sfida dei leader per il cambiamento
| a cura della Redazione
- 20 Più donne nei CdA e le posizioni apicali | di Raffaella Ferrantino
- 22 Lettera alla rivista | di Renato Oscar Valentini

Welfare



- 24 Nuova proposta sanitaria unica per le imprese | di Tiziano Neviani
- 25 Quando crisi vuol dire scegliere una strada diversa | di Giorgia Midullo
- 26 Attività chirurgica e ambulatoriale in tutta sicurezza
| a cura dell'Ufficio Comunicazione della Clinica Fornaca

Cultura



- 28 Musei Reali, un'impresa molto speciale | di Roberta Chionne
- 29 Uno sguardo di oggi sull'Italia,
dalla vigilia della guerra all'armistizio | di Giovanni Firera

Varie



- 33 Fase 3: le proposte di Cida al Governo | Comunicato stampa Cida
- 34 DIRCLUB Piemonte | di Silvio Tancredi Massa
- Riflessioni criticabili | di Robert Grant



Trasformarsi per affrontare la nuova normalità

di Massimo Brignolo*

L'azienda di consulenza statunitense Mc Kinsey ha redatto un'indagine nel marzo di quest'anno dal titolo «Beyond the coronavirus: the path to the Next Normal» (Oltre il coronavirus: il percorso verso la prossima normalità) all'interno della quale disegna un percorso caratterizzato da cinque R: risposta, resilienza, ritorno, reinvenzione, riforma.

Superato il momento della risposta all'emergenza, Federmanager Torino, con tutto il sistema Federmanager, è pronta a percorrere i passi successivi. L'indagine su un campione di diecimila manager dell'industria e dei servizi, realizzata per Federmanager dall'Osservatorio 4.Manager nel mese di aprile, ha confermato come nella gestione delle imprese fossero chiamati a cambiare modelli di business, modelli organizzativi e di produzione per reagire a questa crisi senza precedenti e tornare competitivi. Si sta delineando uno scenario nel quale la nostra categoria è in prima fila nel disegnare e affrontare la nuova normalità ma è anche chiamata a rispondere alla pressione sul piano occupazionale e sui diritti acquisiti in decenni di duro lavoro.

I nostri iscritti ci chiedono di intraprendere con decisione il nostro percorso verso la prossima normalità per potere essere in grado di assolvere al meglio alla nostra missione di offrire soluzioni ai colleghi. Siamo chiamati a esercitare, in sintonia con il sistema nazionale, le nostre capacità di resilienza per reinventare la nuova eccellenza nei servizi e nel supporto che forniamo.

Parlo dell'attività consulenziale che il Direttore è stato chiamato a fornire in volume eccezionale in queste settimane per risoluzioni o modifiche nei rapporti di lavoro, della consulenza previdenziale che negli ultimi giorni si è arricchita

di uno sportello nazionale di alta qualità erogato con il supporto di 4.Manager, degli sforzi per ridisegnare percorsi formativi con nuove modalità.

Ma parlo anche delle azioni a tutti i livelli a difesa dei colleghi in pensione che in grande misura, nell'indagine dell'Osservatorio, ci chiedono di vigilare su eventuali politiche fiscali penalizzanti per la categoria e delle donne manager che continuano a essere sottorappresentate nelle posizioni che contano e spesso penalizzate dalla pandemia, che ha mostrato di allargare le disparità esistenti scaricando su di loro il peso della cura della famiglia, in particolare dei bambini, a casa per la chiusura delle scuole, e degli anziani.

Le crisi, lo sappiamo, nascondono spesso delle grandi opportunità come quella che si presenta ai giovani manager che, nativi digitali, avendo maggiore dimestichezza con le tecnologie emergenti, in queste settimane sono chiamati a trovare il coraggio di contribuire a re-inventare il futuro che li vedrà protagonisti. A noi, più esperti, l'impegno di supportarli in questo cammino senza resistenze.

Si tratta di impegni sfidanti che richiedono uno sforzo coordinato di tutti ma di fronte ai quali non possiamo permetterci di trascurare i nostri valori fondanti: l'etica del lavoro, il duro impegno e il senso di responsabilità nei confronti di tutti i colleghi. In questo numero del periodico trovate storie di resilienza e di re-invenzione; mi auguro che possano essere di stimolo per spunti e nuove idee da condividere e discutere insieme. Con questo auspicio, nella speranza di incontrarci nuovamente di persona, colgo l'occasione per augurarvi una serena estate.

* Presidente Federmanager Torino APDAI

Assemblea 2020: al voto per referendum

Il Covid ci priva del momento associativo più importante dell'anno

I nostri uffici sono ufficialmente riaperti dal 3 giugno ma gli ingressi sono ancora contingentati e su prenotazione. Sulla base del D.L. 17 marzo 2020 n. 18, che prevede espressamente anche per le associazioni la possibilità di riunione in remoto degli organi sociali per il periodo di durata dello stato di emergenza, nel corso del mese di giugno sono riprese le attività di Giunta, Consiglio Direttivo e delle Commissioni Sindacale e Previdenza.

Mentre questo numero del periodico va in stampa, il Consiglio Direttivo del 1 luglio, riunito in videoconferenza, ha valutato la situazione in merito all'Assemblea che, oltre ad essere il nostro momento associativo più importante, ha il compito istituzionale di procedere alla ratifica dei bilanci annuali consuntivi e preventivi, della relazione sulle attività svolte e su quelle programmate per l'anno successivo.

La legge 24 aprile 2020, n.27, "Cura Italia", ha prorogato, anche per le associazioni come la nostra, il termine ultimo per l'approvazione dei bilanci al 31 ottobre 2020. Il Consiglio Direttivo ha convenuto all'unanimità come le condizioni generali non rendano possibile organizzare oggi un evento così importante in tempi brevi e in assoluta sicurezza. Si è, quindi, proceduto a deliberare, a malincuore, la **rinuncia all'Assemblea in presenza fisica** e il ricorso al **voto per referendum**, alternativa prevista dal nostro Statuto, per procedere alla approvazione/ratifica, da parte dei soci, del Bilancio 2019, della Relazione sulle Attività e del Preventivo per il 2020.

Prossimamente riceverete, via email, tutte le informazioni e la documentazione necessaria per consentirvi di visionare i contenuti del Bilancio, insieme a tutte le informazioni necessarie per effettuare la votazione on-line o in modalità equipollente.

Il Presidente Federmanager Torino APDAI



FEDERMANAGER CONTROLLA GLI ACCESSI CON IL TERMOSCANNER KOKOUSTH

Controllare gli accessi e proteggere la salute di dipendenti e visitatori per Federmanager Torino è fondamentale, perciò ha installato all'ingresso il nostro termoscanner KokousTH.

Grazie ai **sensori infrarossi**, KokousTH **rileva la temperatura corporea**, nega l'accesso in caso di anomalie, riconosce l'uso della mascherina, **garantendo totale sicurezza**.

✓ Sicuro

✓ Intuitivo

✓ Automatico



KokousTH può convertirsi in Kokous, per gestire accessi e sale riunioni

Automatizzando la registrazione e l'abilitazione degli accessi, Kokous aiuta a controllare in modo efficace gli ingressi in azienda e a **organizzare sale riunioni** per meeting aziendali.



Non basta il mancato versamento di una mensilità,
ma, attenzione, non bisogna lasciarne passare troppe...

Mancato pagamento della retribuzione: dimissioni per giusta causa

di Franco Ciociola*
e Roberto Granatelli

Non è infrequente che il datore di lavoro tardi a corrispondere o, ancor peggio, non corrisponda la retribuzione. Nel caso in cui ciò dovesse accadere, quali sono i rimedi per la tutela del credito retributivo del dipendente?



Occorre al riguardo incidentalmente rilevare che il datore di lavoro, oltre al pagamento della retribuzione, ha il dovere di consegnare al proprio dipendente la busta paga (in caso di mancato rispetto di detto obbligo di legge, il datore incorrerà in sanzioni amministrative).

Pertanto quando il dipendente, pur in assenza del relativo, anche parziale, pagamento, sia in possesso della busta paga, potrà richiedere in Tribunale, mediante il proprio legale, un decreto ingiuntivo affinché il giudice ingiunga al datore di lavoro il pagamento della retribuzione.

Nell'ipotesi di mancato o incompleto pagamento della retribuzione, ove ne abbia interesse, il dipendente potrebbe rassegnare le dimissioni con le precisazioni di cui in seguito. L'art. 2119 cod. civ. prevede la possibilità per entrambe le

parti (datore di lavoro e lavoratore) di risolvere il rapporto in tronco qualora si verifichi un inadempimento talmente grave da non consentire la prosecuzione del rapporto di lavoro nemmeno provvisoriamente.

Le dimissioni per giusta causa configurano, dunque, un'ipotesi particolare di dimissioni del lavoratore subordinato in quanto permettono a quest'ultimo di recedere dal contratto di lavoro prima della scadenza, se si tratta di contratto a tempo determinato, ovvero senza preavviso, se si tratta di contratto a tempo indeterminato.

Pertanto, non solo il lavoratore dimissionario in presenza di giusta causa non ha l'obbligo di dare il preavviso, bensì ha anche il diritto di ricevere l'indennità sostitutiva del preavviso in quanto la cessazione del rapporto di lavoro viene imputata a un inadempimento del datore di lavoro, oltre a beneficiare della Naspi qualora vi siano i presupposti.

Tra le circostanze legittimanti il recesso per giusta causa del dipendente vi è, senza dubbio, il mancato pagamento della retribuzione.

Come noto, in via non derogabile il datore di lavoro ha l'obbligo di accreditare lo stipendio al lavoratore nel mese

successivo a quello a cui fa riferimento la busta paga, tuttavia, di norma, è il contratto collettivo nazionale di categoria a indicare la data entro la quale la retribuzione deve essere versata al lavoratore.

Ebbene, nonostante vi sia una corrente minoritaria che dà un'interpretazione giurisprudenziale più rigida secondo cui, qualora il contratto collettivo stabilisca un termine per il pagamento della retribuzione, il ritardo anche di un solo giorno permette al lavoratore di rassegnare le dimissioni per giusta causa, l'interpretazione di gran lunga maggioritaria ritiene, invece, che, affinché si possa parlare di "giusta causa", è necessario che si tratti di «*reiterato mancato pagamento*» (Cass. n.





5146/1998), e non già di inadempimento «accidentale e di breve durata» (Cass. n. 845/1999). Anche la giurisprudenza più recente avalla l'interpretazione maggioritaria affermando che è *"il reiterato mancato pagamento di voci retributive"* a legittimare *"il lavoratore al recesso per giusta causa"* (Corte Appello Milano, sez. lav., 18/01/2019, n. 1788).

Pertanto, prudenzialmente, è consigliabile aderire a quella che è l'impostazione maggioritaria e dunque procedere alle dimissioni per giusta causa solo in caso di *reiterato* mancato pagamento della retribuzione pari a 3 mensilità.

Tale dato, non rinvenibile in alcuna disposizione di legge o contrattuale è frutto della valutazione discrezionale dei giudici di merito in ordine alla "gravità" dell'inadempimento datoriale.

Infatti, in ogni caso, occorre ricordare che spetta al giudice di merito la valutazione della gravità dell'inadempimento del datore di lavoro nelle singole fattispecie, cosicché *"il giudizio sull'idoneità della condotta del datore di lavoro a costituire giusta causa delle dimissioni del lavoratore si risolve in un accertamento di fatto demandato al giudice di merito"* (Corte di Cassazione, ordinanza 30 gennaio 2018, n. 2293).

Vi è però un'ulteriore condizione. La validità delle dimissio-

ni per giusta causa del lavoratore *"presuppone la soluzione della verifica inerente alla sussistenza del requisito della immediatezza"* (Cass. civ., 06/03/2020, n. 6437): è senz'altro opportuno, infatti, che le dimissioni vengano date con tempestività, quando sia decorso un significativo termine di tolleranza (3/4 mesi), altrimenti il comportamento del lavoratore potrebbe essere inteso come tacita accettazione del comportamento del datore di lavoro, facendo così venire meno il principio su cui si basa la giusta causa, ossia l'impossibilità di proseguire il rapporto lavorativo, anche solo temporaneamente. La stessa Cassazione, in una recente sentenza, così afferma: *"Sebbene la mancata corrispondenza della retribuzione per un periodo significativo possa costituire giusta causa di dimissioni, tuttavia la stessa è da escludere nel caso in cui il lavoratore, manifestando la volontà di dimettersi, abbia consentito a continuare l'attività per tutto o per parte del periodo di preavviso. In tal caso, infatti, è lo stesso comportamento concludente del lavoratore ad escludere la ravvisabilità di circostanze tali da impedire la prosecuzione anche soltanto temporanea del rapporto"* (Cass. civ., 20/03/2019, n. 7711).

* Avvocato, cassazionista, Foro di Torino

STUDIO DENTISTICO DOTT. MASSIMO BRUNO

SPECIALISTA IN CHIRURGIA ODONTOSTOMATOLOGICA • PERFEZIONATO IN ODONTOSTOMATOLOGIA LASER



Specializzati nella prevenzione e riabilitazione orale di adulti e bambini.

Igiene orale, parodontologia, conservativa, endodonzia, protesi fissa e mobile, implantologia, chirurgia orale tradizionale piezo-elettrica e laser diodo, laser neodimio, laser Erbium e laserpedodonzia e ortodonzia possibilità di interventi in sedazione cosciente con assistenza anestesilogica.

Rigido protocollo di prevenzione delle infezioni batteriche e virali con utilizzo in ogni postazione dei dispositivi elettromedicali Aera Max che consentono di depurare l'aria al 99,97% da virus germi e batteri.

Diagnostica per immagini panoramiche dentali e Tac in sede avvalendoci della sistematica New Tom, che si distingue per l'altissima definizione delle immagini e per la bassa esposizione radiogena consentendoci di ottenere una straordinaria precisione negli interventi di chirurgia e implantologia.

Ci occupiamo da anni delle riabilitazioni impianto protesiche nei casi complessi e nelle creste mandibolari atrofiche con tecniche tradizionali e mini invasive. Ci è stato conferito dalla casa di biomateriali Osteobiol by Tecnos un riconoscimento per la continua attività clinica mirata alla ricerca dell'eccellenza in chirurgia rigenerativa avanzata.

Siamo convenzionati in modalità diretta con i Fondi assicurativi: **Fasi, Fasi Assidai, Fasi Open, Fisdaf, Pronto Care, Fasdac, Unisalute, Blue Assistance, Casagit, Faschim.** Inoltre, forniamo tutta la documentazione necessaria e assistenza nella gestione delle pratiche degli altri Fondi assicurativi in modalità indiretta.



Resilienza: le competenze per ripartire

Se è mai esistito un periodo storico che può essere associato completamente al concetto di VUCA, è proprio questo. L'acronimo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) preso in prestito dallo US Army War College, descrive il dirompente cambiamento che ha recentemente scosso organizzazioni, mercati e governi di tutto il mondo

di Sergio Borra*

Non stiamo vivendo solo una crisi economica, molti autorevoli studi ritengono che si tratti di una vera e propria "tragedia umana". A livello macro, sta ribaltando interi settori, mentre a livello personale, sta influenzando la salute fisica e mentale delle persone e i loro mezzi di sostentamento.

Alla luce degli ultimi sviluppi a livello mondiale, VUCA è diventato quello che si definisce "The New Normal", la nuova normalità, e i leader hanno iniziato a capire che non ci sono grandi possibilità per fermare o respingere questi mutamenti, l'unica soluzione è quella di prepararsi e rispondere adeguatamente alle sfide.

Dale Carnegie credeva nell'importanza di far *"crescere un successo sul terreno di un fallimento. Scoraggiamento e fallimento sono due ottimi trampolini verso il successo"*.

Ora più che mai infatti, abbiamo un totale bisogno di affidarci alle nostre capacità di resilienza per reagire in maniera costruttiva e concreta a questi cambiamenti.

Costruire una forza lavoro resiliente è una delle migliori difese contro le avversità in un mondo VUCA e per le organizzazioni, affidarsi a una leadership efficace e orientata all'innovazione permetterà di andare oltre la gestione del cambiamento per superare le sfide. Per questo motivo, è importante favorire la crescita di team leader fiduciosi e ottimisti, in grado di abbracciare e attuare il cambiamento con e per i propri collaboratori, attraverso un approccio inclusivo e coinvolgente.

Le persone e le organizzazioni resilienti sono quelle che possono rinascere e riprendersi con successo da esperienze avverse. Sono quelle che riescono a prosperare attraverso l'incertezza e da cui trarne valore aggiunto per evolvere.

Ma quali sono le competenze delle persone e delle organizzazioni che favoriscono la resilienza? La Dale Carnegie Training ha condotto una ricerca a livello globale¹, che ha coinvolto oltre 6.500 intervistati in 20 Paesi, per comprendere le caratteristiche e i comportamenti delle persone alta-



Sergio Borra è fondatore e CEO di Dale Carnegie Italia, associata alla Dale Carnegie Training®, azienda leader nel Business Training & Education presente in oltre 80 Paesi. Con più di 30 anni di esperienza nella formazione manageriale e comportamentale, ha incontrato e contribuito al successo di oltre 170.000 persone, da team aziendali a imprenditori attivi in business di dimensioni contenute, a professionisti attivi in grandi multinazionali. La sua ricetta consiste nel coinvolgere ognuno in maniera emozionante e concreta,

oltre a fornire gli strumenti utili a raggiungere obiettivi personali e professionali, a promuovere lo sviluppo e l'acquisizione di *best practice* vincenti e immediatamente applicabili. È Master Trainer e Certificatore dei Trainer Dale Carnegie Italia, coach e consulente per aziende top player a livello nazionale e internazionale, nonché relatore per prestigiose associazioni di categoria.

mente resilienti, per scoprire cosa guida la resilienza e come preparare efficacemente i team a generare risultati anche sotto pressione e motivarli in circostanze avverse.

Esistono 5 soft skill o abilità trasversali che, combinate tra loro, distinguono le personalità altamente resilienti:

1. Hanno un atteggiamento positivo e pieno di speranza per il futuro.
2. Hanno fiducia in se stessi e nelle loro capacità.
3. Affrontano le sfide con coraggio e determinazione.
4. In tempo di crisi, riescono ad agire rapidamente senza perdere la calma.
5. Sanno trarre insegnamento dalle avversità e dagli errori, usandoli sempre per crescere e migliorare.

Nella nostra survey è risultato che le persone con un alto livello di resilienza sono disposte a impegnarsi costantemente

¹ "Developing a Resilient Workforce: How Organizations Thrive in the Face of Adversity", Dale Carnegie & Associates, 2020



te nel lavoro più del doppio rispetto a chi ha un grado di resilienza molto basso (63% contro il 27%).

Inoltre, hanno anche un atteggiamento diverso nei confronti del cambiamento: il 92% degli intervistati con alta resilienza è del tutto convinto che abbracciare il cambiamento sia il modo migliore per affrontarlo, rispetto al solo 52% del gruppo con un basso livello di resilienza.

Per favorire lo sviluppo delle soft skill che permettano la creazione di un team resiliente, i manager devono favorire una mentalità di apertura verso le nuove informa-

zioni e verso l'apprendimento, un atteggiamento positivo verso il cambiamento e la certezza di successo. Un'organizzazione agile, infatti, cresce e prospera in un ambiente di fiducia e sicurezza psicologica, in cui le persone sono responsabilizzate, impegnate e focalizzate. Questo richiede un insieme efficace di strumenti, processi, intelligenza creativa, sociale e una leadership competente nei confronti del cambiamento².

Quindi, cosa possiamo fare noi come manager e organizzazioni per rimanere produttivi anche in questi periodi di turbolenza, per guardare avanti con energia e positività?

Ecco alcuni suggerimenti:

1. Miglioriamo l'intelligenza sociale in tutta l'organizzazione

Le persone con una forte intelligenza sociale possono entrare in connessione con gli altri, costruire relazioni di fiducia e navigare in ambienti sociali complessi. Hanno la capacità di influenzare i colleghi e far cooperare le persone.

2. Promuoviamo la positività

Quando le relazioni di fiducia sono autentiche, le persone si sentono connesse. Quando un manager mostra sincero apprezzamento, le fa sentire riconosciute; questo riduce lo stress negativo aumentando la resilienza.

3. Semplifichiamo i processi per velocizzare il decision making

Dare maggiore autonomia a piccoli gruppi ci permetterà di avere comunicazioni più efficaci e risposte più veloci



© Franck

4. Condividiamo e rinnoviamo costantemente con il nostro team i valori e la vision

Le organizzazioni possono aumentare la motivazione dei loro collaboratori rinnovandone i valori e creando una vision comune che punti al futuro.

5. Forniamo le risorse di lavoro adeguate

È importante fornire risorse aggiuntive in tempi difficili per sostenere la resilienza. Queste possono includere risorse materiali o anche immateriali, come autonomia ed empowerment.

6. Promuoviamo una cultura dell'apprendimento

Facilitare e incoraggiare il libero flusso di informazioni e aumentare le opportunità di formazione e sviluppo sia formali che informali, sarà un'occasione anche per favorire il confronto e la condivisione di idee.

Se tutti i nostri collaboratori adottassero un atteggiamento resiliente nei confronti dei cambiamenti, le organizzazioni non avrebbero bisogno di una "spinta alla ripartenza". È importante, come manager, prestare attenzione a come affrontiamo le situazioni complesse e soprattutto cosa trasmettiamo ai nostri collaboratori.

Ancora una volta creare un piano concreto di miglioramento, partendo da quelle che sono le competenze trasversali o soft skill, ci permetterà di continuare a percorrere con resilienza la strada verso la completa ripresa.

* CEO Dale Carnegie Italia

² "The New Competitive Divide: Building the Foundation for Organizational Agility", Dale Carnegie & Associates, 2019
<https://www.dalecarnegie.it/agility-organizzativa-white-paper/>



Emergenza Covid-19 e licenziamento del dirigente

La normativa emergenziale vigente, al momento, fino al 17 agosto 2020, non può escludere il dirigente dal divieto di licenziamento

di Roberto Granatelli*

Il Covid-19 e la conseguente situazione di crisi industriale, come è noto, hanno fatto sì che molti datori di lavoro abbiano proceduto a licenziare i dipendenti motivando tale scelta, principalmente, sulla base del calo di fatturato o dell'impossibilità oggettiva di garantire il normale processo produttivo.

Per contenere la crescita dei licenziamenti determinati da motivi oggettivi-economici e sollecitare le imprese a valutare prioritariamente l'adozione del lavoro agile (o "smartworking" cioè la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzata dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro) o, in alternativa, l'accesso agli ammortizzatori sociali, il Governo, con l'art. 46 del Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18 "Cura Italia", rubricato "Sospensione delle procedure di impugnazione dei licenziamenti", ha disposto che *"a decorrere dalla data di entrata in vigore del presente decreto l'avvio delle procedure di cui agli articoli, 4, 5 e 24, della legge 23 luglio 1991, n. 223 è precluso per 60 giorni e nel medesimo periodo sono sospese le procedure pendenti avviate successivamente alla data del 23 febbraio 2020. Sino alla scadenza del suddetto termine, il datore di lavoro, indipendentemente dal numero dei dipendenti, non può recedere dal contratto per giustificato motivo oggettivo ai sensi dell'articolo 3, della legge 15 luglio 1996, n. 604"*.



Già di per sé la formulazione dell'articolo non è fra le più felici, anzi, risulta addirittura fuorviante.

La norma, infatti, come è stato giustamente osservato, non disciplina la sospensione delle "procedure" di impugnazione dei licenziamenti (la sospensione dei termini per l'impugnazione dei licenziamenti è disciplinata dal successivo art. 83), ma i licenziamenti stessi.

L'articolo 83 del Decreto "Rilancio" poi, forse in un'ottica di bilanciamento tra le diverse misure di sostegno, ha disposto il sensibile prolungamento del periodo durante il quale non sono consentiti i licenziamenti collettivi e i licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo ai sensi della già citata legge n. 604/1996. Da un periodo, inizialmente fissato dal "Cura Italia" sino al 16 maggio, il divieto è stato prolungato sino al 17 agosto 2020.

Pertanto al datore di lavoro è impedito di avviare le procedure di licenziamento collettivo, in conformità a quanto previsto dalle disposizioni su menzionate sino al 17 agosto 2020.

La normativa de qua prevede altresì, come accennato, indicazioni per le procedure pendenti, disponendo la sospensione di tutte le procedure di consultazione sindacale previste dalla legge n. 223 del 1991 avviate prima dell'emanazione del Decreto-Legge, e precisamente a partire dal 23 febbraio 2020. Queste ultime, quindi, potranno riprendere successivamente, allo scadere del termine di cui *ut supra*.

L'art. 46, infine, dispone che nel rispetto del medesimo termine *"il datore di lavoro, indipendentemente dal numero dei dipendenti, non può recedere dal contratto per giusti-*

ficato motivo oggettivo ai sensi dell'articolo 3, della legge 15 luglio 1996, n. 604".

Un primo dubbio emergente dalla formulazione dell'art. 46 riguarda l'applicabilità o meno di tale disciplina al licenziamento individuale del dirigente (per quelli collettivi trova applicazione la legge n. 223/1991, come modificato dalla legge n. 161/2014). È pacifico, infatti, che al licenziamento del dirigente non si applica il concetto di giustificato motivo oggettivo di cui all'art. 3 della legge n. 604/1996, bensì il criterio di "giustificatezza", normato non dal legislatore ma dalla contrattazione collettiva





(CCNL dirigenti aziende produttrici di beni e servizi).

La nozione di "giustificatezza" posta dalla contrattazione collettiva al fine della legittimità del licenziamento non coincide con quella di giustificato motivo di licenziamento contemplata dall'art. 3 della legge n. 604 del 1966.

Ne consegue altresì che, ai fini dell'indennità supplementare prevista dalla contrattazione collettiva in caso di licenziamento del dirigente, la suddetta "giustificatezza" non deve necessariamente coincidere con l'impossibilità della continuazione del rapporto di lavoro e con una situazione di grave crisi aziendale tale da rendere impossibile o particolarmente onerosa tale prosecuzione (Cass. civ. Sez. L, Sent. 02.10.2018, n. 23894).

Rileva pertanto, ai fini della "giustificatezza", la posizione ricoperta dal dirigente che potrebbe non essere pienamente adeguata allo sviluppo produttivo e funzionale dell'impresa, quindi il suo eventuale licenziamento riguarda aspetti strategici ed economici diversi da quelli rilevanti per licenziamento di un lavoratore dipendente.

Su tali basi dottrinali e giurisprudenziali, contemplando l'art. 46 del decreto "cura Italia" uno specifico riferimento all'art. 3 della legge n. 604/1966, il tenore letterale della norma comporterebbe l'inapplicabilità di tale disposizione ai dirigenti che godono di tutele contrattuali e non di quelle previste della legge citata.

Stante però la finalità della normativa emergenziale, dovuta, appunto, a una situazione straordinaria, che ha richiesto l'adozione di una misura altrettanto straordinaria, è legittimo domandarsi perché escludere la dirigenza. Un ulteriore

dubbio su tale aspetto potrebbe sorgere dal fatto che non vi è una esclusione esplicita, forma utilizzata dal medesimo legislatore nel caso del lavoro domestico di cui all'art. 22, per quanto riguarda la Cassa Integrazione in deroga.

Pertanto conclusioni interpretative volte a escludere il personale dirigente dal campo di applicazione della norma in esame risulterebbero particolarmente penalizzanti per la categoria dei dirigenti e andrebbero in contrasto con la stessa *ratio* del provvedimento in esame che, come evidenziato, va intesa, invece, nel senso di introdurre disposizioni a carattere eccezionale di sostegno e tutela di lavoratori (tutti i lavoratori subordinati a meno di esplicite esclusioni) e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19, secondo le dichiarate intenzioni del Legislatore.

Occorre infine rammentare che il dibattito giurisprudenziale ha più volte distinto due differenti tipologie di dirigente, e di conseguenza il "divieto di licenziamento", se mai dovesse prevalere la tesi da noi fortemente avversata, si applicherebbe soltanto ad una di esse.

Infatti, per il dirigente apicale, che opera come *alter ego* del datore di lavoro, rimarrebbe la possibilità di licenziamento per il principio di giustificatazza prevista dal CCNL. Per il dirigente non apicale, o c.d. "pseudo-dirigente", prevarrebbe il divieto di cui all'art. 46 in quanto, secondo consolidata giurisprudenza, questo è sottoposto all'applicazione della legge n. 604/1966 (Cass. n. 7295/2018, Cass. n. 20763/2012).

** Direttore Generale Federmanager Torino, Responsabile del Servizio Sindacale e Legale, giornalista pubblicista*

ManagerNoProfit Aiutiamo chi aiuta gli altri

Cerca nuovi soci a Torino l'associazione ManagerNoProfit, gruppo di volontariato nato nel 2015 a Milano per iniziativa di un gruppo di ex dirigenti e quadri di azienda con elevate competenze professionali, oltre che umane e di relazioni, e che oggi conta 57 soci a Milano e 13 a Bergamo; dalla fondazione ha coinvolto più di 116 associazioni, avviando 146 progetti nell'area tra Milano e Bergamo. È la seconda vita dei manager che, nello spirito della cittadinanza attiva, decidono di mettere gratuitamente a disposizione, full time o part time, di organizzazioni, enti e fondazioni no profit, le competenze acquisite negli anni per aiutarle a realizzare nuovi gesti di aiuto, di solidarietà e più in generale a diffondere una cultura del riconoscimento e del rispetto degli altri, i più deboli, i più fragili. ManagerNoProfit ha elaborato metodi di lavoro, strumenti nuovi per il Terzo settore, sperimentati in approccio collaborativo fra volontari, cittadini, privati e pubblica amministrazione, per rendere più organizzato ed efficace il lavoro di chi si è fatto carico dei problemi della persona sofferente.

Le diversità e complementarità delle esperienze maturate con ruoli dirigenziali in vari settori dai suoi componenti sono il punto di forza di ManagerNoProfit: un'organizzazione che risponde sia singolarmente che in team, operando in modo integrato, efficace e responsabile, alle specifiche esigenze espresse dalle organizzazioni del Terzo Settore, oggi in prima linea nel rilancio della società italiana investita dalla catastrofe sanitaria ed economica del Covid.

Il referente per il lancio a Torino di ManagerNoProfit è Mario Botto Micca, socio di Federmanager Torino che appoggia l'iniziativa. Chi è interessato ad ulteriori informazioni può visitare il sito di ManagerNoProfit <http://www.managernoprofit.org> o contattare la segreteria di Federmanager Torino



Dal fashion di lusso alle mascherine

La Ramponi srl, operante nel settore degli accessori per abbigliamento, ha scelto di avviare la produzione di prodotti necessari alla Fase 2, quali mascherine di comunità e divisori protettivi in plexiglass

di Marco Bertolina*

La prima parte del 2020 si è rivelata una cattiva sorpresa per tutti con l'arrivo inaspettato del Covid-19 che ha stravolto le nostre vite private e lavorative. Pur avendo delle indicazioni governative che abbiamo ormai tutti metabolizzato con i termini lockdown, Fase1, Fase2, Fase3 e chissà quale altro riusciremo a inventare, ogni azienda ha dovuto affrontare la situazione autonomamente cercando di trovare il giusto compromesso tra crisi economica, protocollo sanitario e tentativo di sopravvivenza.

La Ramponi srl, società di cui sono Operation Director, è una PMI con sede a Carbonate (CO) operante nel settore degli accessori per abbigliamento e ha come mercato di riferimento il fashion di lusso, lavorando e fornendo direttamente i principali brand della moda italiani ed esteri.

La Fase 1 ci ha obbligati a chiudere l'attività per un mese, dal 23 marzo al 24 aprile, pur avendo il famoso codice ATECO abilitante all'attività, bloccando così l'intera produzione eccetto un piccolo reparto con tre persone. Tutte le attività non produttive sono state spostate in modalità smart wor-



king pur essendo ridotte al minimo, data la quasi assente attività lavorativa di tutta la filiera a monte e a valle.

La parziale prima e poi totale riapertura dal 27 aprile ha posto l'azienda di fronte all'obbligo di rispettare le nuove normative, cosa peraltro non semplice in presenza di un drastico calo delle ordinazioni e con la necessità di abbozzare una strategia per il resto del 2020 e oltre.

Dopo aver verificato le potenzialità dei reparti produttivi ci siamo resi conto che, con piccoli adattamenti di alcuni macchinari, avremmo potuto ampliare la gamma di prodotti avviando produzioni necessarie per la Fase 2, come mascherine di comunità e divisori protettivi in plexiglass. Grazie a linee di produzione e macchinari moderni e agli investimenti in tecnologie abilitanti fatti negli ultimi 2-3 anni, è stato abbastanza semplice adattare parte del ciclo produttivo poiché il tipo di lavorazione è molto simile ai prodotti tradizionali, ma è stata fondamentale la capacità di rimettersi in gioco, di condividere con il personale questo momento di difficoltà e di trasmettere comunque un messaggio positivo di rilancio e di supporto alla realtà sociale con la fornitura di materiale necessario all'emergenza sanitaria.

Abbiamo messo insieme una squadra di designer per disegnare e produrre le mascherine di comunità secondo le indicazioni sanitarie, ma rispecchiando il nostro spirito fashion, e abbiamo creato un secondo team con una impronta più tecnica per la realizzazione dei divisori protettivi sia standard, sia di misura a richiesta. Questi ultimi sono stati per noi una maggior sfida poiché molto diversi strutturalmente dai prodotti tradizionali, di conseguenza anche le movimentazioni all'interno dei reparti, gli imballi, le spedizioni, le codifiche sul gestionale ecc hanno richiesto un punto di vista nuovo e ci hanno obbligato a uscire dai nostri schemi.

Oggi lavoriamo in condizioni di emergenza, con l'applicazione di un protocollo sanitario che ha stravolto e ribaltato i nostri comportamenti sia fisici che mentali obbligandoci a comportamenti che sino a 6 mesi fa erano impensabili. Tutti i reparti sono stati ridisegnati per il distanziamento sociale facendo ruotare il personale tra smart working e attività di presenza negli uffici, mentre in produzione, dove le attività in presenza sono necessarie, si è applicato il distanziamento di minimo 2 metri e l'utilizzo di tutti i dpi necessari (masche-





rine, guanti, gel igienizzante, prodotti sanificanti...) e all'ingresso il controllo della temperatura per tutti.

La richiesta di mascherine di comunità e di divisori protettivi non è in grado di colmare la mancata richiesta di prodotti tradizionali, ma ci permette comunque di tenere attiva l'azienda. Il mercato del lusso, nostro settore di riferimento, è al momento quasi completamente fermo, sicuramente a causa della crisi economica in corso, ma anche, e forse soprattutto, per la non necessità di fare acquisti. È evidente che il blocco totale prima, e ora il lento riavvio di eventi, mondani, ludici e in più in generale sociali, ha annullato gli acquisti di tutto quanto è legato all'abbigliamento e accessori, quali borse, scarpe ecc.

Si discute se la crisi sarà a V, a W o a L per il 2020 e il 2021, ma io ritengo che ogni mercato avrà una sua onda anomala di ritorno e che, per essere in grado di gestirla, le aziende dovranno fare ricorso a strategie flessibili e con un elevato grado di adattabilità agli eventi.

Penso che ognuno di noi, soprattutto chi opera in posizioni manageriali, debba far tesoro di quanto è successo e debba ridisegnare il modo di lavorare applicando ai modelli precedenti procedure e modalità di controllo snelle, in grado di



prevenire, se possibile, ma soprattutto di rispondere velocemente a situazioni di crisi simili, di tipo sanitario, ma non solo.

Avremmo fatto volentieri a meno del Covid-19, ma cerchiamo almeno di ottenerne qualche vantaggio.

** Operation Director di Ramponi Srl
e Consigliere di Amministrazione di Fondirigenti*



Uniti per ripartire!

Il tuo **5 X MILLE** a Vises Onlus
CODICE FISCALE **08002540584**

Il nostro impegno per il Paese

Con il **5xmille a Vises** sosterrai i percorsi realizzati nelle scuole grazie all'impegno dei **manager volontari**.
Per sviluppare le competenze dei giovani e per contribuire alla crescita educativa, economica e culturale del Paese.

www.vises.it



VISES ONG
ONLUS
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO
ECONOMICO E SOCIALE





Quando il manager governa l'emergenza

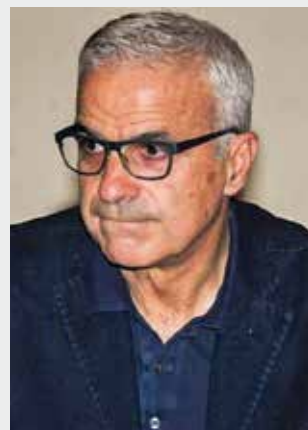
GTT: trasporto collettivo e distanza interpersonale

di Carlo Barzan

Ci conosciamo come minimo da 25 anni e spero mi concederai di usare con te un tono più confidenziale di quello che normalmente si usa tra colleghi. Dunque in questi mesi ne abbiamo viste di tutti i colori, ma tu e i colleghi del tuo gruppo dirigente credo abbiate veramente visto i sorci verdi. Come si fa a fare trasporto pubblico, che per sua natura è trasporto collettivo, rispettando una distanza interpersonale anche solo di un metro? È una contraddizione in termini...

Nella prima fase ci si è mossi con l'obiettivo unico della salute pubblica. Sto parlando del periodo compreso tra il 10 Marzo e Aprile. Le persone da trasportare erano poche ma giustamente il servizio è sempre stato attivo, perché ha fornito a gruppi importanti di lavoratori, a partire da quelli della sanità, la possibilità di spostarsi, e ha garantito la libertà di movimento a tutti coloro che non hanno altri mezzi. Ovviamente, con una media del 10-15% di trasportati e un servizio comunque importante, costi accresciuti in relazione alle misure anti contagio, sono iniziate forti preoccupazioni per gli effetti che tutto ciò provocava sul bilancio aziendale. Ma in quella fase, ripeto, l'unico obiettivo è stato quello della tutela dei nostri lavoratori e dei clienti. Questo obiettivo, sia chiaro, non è mai venuto meno, si è solo unito ai problemi operativi legati alla ripresa, fase 2 e la futura fase 3.

Gianni Foti, classe 1953, laurea in Architettura al Politecnico di Torino, dal settembre 2018 è Amministratore Delegato del Gruppo Torinese Trasporti SpA, azienda in cui ha percorso gran parte della sua carriera durante la quale ha ricoperto ruoli via via di maggiore importanza. È stato dalla sua fondazione sino al 2010 Direttore Generale della società 5T attiva nel settore dell'innovazione tecnologica, applicata alla gestione di sistemi di trasporto pubblico complessi.



In Gtt si è occupato del trasporto pubblico su scala metropolitana. Dal maggio 2014 al luglio 2018 ha occupato posizioni di general management presso l'Azienda Trasporti Messina, prima come Direttore Generale e successivamente come Presidente. Nell'ambito delle varie funzioni esercitate, ha ricoperto, e tuttora ricopre, vari incarichi di general management in società controllate o partecipate, oltre che ruoli di rappresentanza nazionale e locale nel sistema associativo delle imprese del trasporto pubblico locale.

Proprio questo mi interessa: la fase 3. Come state affrontando ad esempio la ripresa delle scuole a settembre?

Intanto va detto che ci muoviamo ancora in uno scenario pieno di incertezze. E non mi riferisco solo a quelle relative all'andamento dell'epidemia, che tutti speriamo non entri in una seconda fase di crescita. Bisognerebbe sapere come riprenderanno le scuole, con quali orari, con quale scaglionamento delle classi. Come riprenderanno e con quali orari le attività produttive e dei servizi, quale sarà l'effetto dello smart working. In questa situazione la coperta è comunque corta, le esigenze sono contrastanti. Abbiamo chiesto alle istituzioni e all'Agenzia Piemontese per la Mobilità una sede per discutere in tempo di tutto questo.

Altro tema è capire se le misure di distanziamento resteranno ancora in vigore. Se hai avuto occasione di girare un po' sui nostri mezzi avrai sicuramente visto la pulizia dei mezzi, il posto di guida segregato con la porta anteriore disattivata, la specializzazione delle altre porte, i percorsi obbligati e gli avvisi acustici nelle stazioni del metrò, la cartellonistica e le segnalazioni a terra ripetute in modo pervasivo, solo per





dire le principali misure che si vedono. Ma ci sono anche tutte quelle che non si vedono: la sanificazione quotidiana dei mezzi con l'adozione anche delle cosiddette "bombe disinfettanti", l'aumento delle corse, in particolare sulle linee più frequentate ben al di là di quanto sarebbe richiesto dalla domanda di trasporto in una situazione normale, la predisposizione di riserve da mettere in campo velocemente in caso di affollamenti imprevisti, la sanificazione di tutti gli impianti di condizionamento a bordo mezzi. Insomma un complesso di misure imponente, la cui progettazione ha comportato uno sforzo enorme, e altrettanto impegno è stato messo nell'implementazione di tutto ciò. Tieni conto che noi siamo una realtà grande, anche se non delle dimensioni delle nostre omologhe di Roma e Milano, però, a differenza loro, gestiamo il panorama completo dei mezzi di superficie, bus, tram, metro e treni, ciascuno dei quali ha le sue peculiarità, che richiedono una progettazione specifica.

Va bene, ma che ipotesi avete sul tavolo per la fase 3?

Occorre uno sforzo congiunto di tutti. Il tema è che pur con numeri assoluti minori, i picchi soprattutto nelle ore mattutine rischiano ancora di esserci. E non possiamo certo moltiplicare i mezzi, anche se stiamo lavorando per averne un numero maggiore e più nuovi. Pensiamo a un intervento di modifica degli orari da parte di Comune e Regione, Città Metropolitana, un dialogo dell'Agenzia con le grandi aziende. Avendo i dati noi possiamo ragionare sulla programmazione e su misure incentivanti o disincentivanti rispetto alle cosiddette fasce di picco. Bisogna agire in modo concertato e molto velocemente, bisogna utilizzare la tecnologia, per rendere possibile la gestione automatizzata del flusso di passeggeri sulla base di dati, rilevati in automatico, che riguardano l'occupazione delle vetture.

Inoltre, in generale, e non tanto per motivi di emergenza sanitaria, stiamo lavorando per rendere sempre più semplice il pagamento del servizio, sia per gli abbonati, che saranno indirizzati a rapportarsi on line con l'azienda, sia per i passeggeri occasionali, che potranno pagare il servizio con la carta di credito. Abbiamo rivoluzionato i Centri di Servizio, che sono adesso accessibili solo su prenotazione, una rivoluzione copernicana che ha cancellato anni di code.

Complimenti e auguri, ma resto sempre più sconcertato dal constatare che siete costretti a lavorare perché le persone possano stare insieme, in spazi necessariamente limitati, senza essere vicine. Da questo punto di vista possono svolgere una funzione integrativa e di supporto i mezzi individuali di uso condiviso? Penso ai taxi, al carsharing, il mio amore di gioventù, alle bici e ai monopattini che hanno invaso le nostre strade.

La terribile esperienza del Covid non ha certo "cancellato" il trasporto pubblico, che è e resterà uno dei pilastri della mo-

bilità sostenibile, per capacità di trasporto, economicità, capillarità dell'offerta.

Tuttavia, le scelte degli utenti e le stesse condizioni strutturali dei mezzi, rimasti uguali come numero, ma la cui capienza singola è diminuita, hanno portato a uno spostamento dei cosiddetti shift modali, a livello nazionale, con il trasporto pubblico retrocesso di circa 3 punti percentuali, (dal 14,2 all'11,4%) e una domanda insoddisfatta a causa delle condizioni imposte dalle misure anti contagio di circa il 20%. Questo a livello nazionale. Molto dipenderà anche da noi. Le nuove forme di trasporto e di mobilità dolce non vanno certo demonizzate, ma difficilmente potranno sostituire per numeri e capillarità una rete di trasporto pubblico. Quello che noi possiamo fare è non rimanere passivi. Stiamo sperimentando nuovi servizi a prenotazione, anche integrati con altre modalità di spostamento (taxi, biciclette, ecc...), abbiamo paradossalmente una qualità dei mezzi migliorata, abbiamo potenziato il sistema di vendita e-commerce e stiamo lanciando il pagamento con la carta di credito. Sono esempi che evidenziano come il trasporto pubblico abbia in sé le capacità per uscire vincente anche da questa terribile sfida ed adattarsi alle nuove condizioni. Poi certo ci sono i problemi economici.

Appunto. Come si usa dire, tutti i salmi finiscono in Gloria: più costi e meno ricavi, come la mettiamo con i conti, in un'attività nella quale il grasso che cola non è mai stato consistente?

Ti posso rispondere con i dati nazionali che, traslati, valgono poi anche per Gtt. Il primo intervento di recupero dei mancati ricavi da parte del Governo ha stanziato 500 milioni di € per il comparto nazionale, le stime dicono che serve ancora un miliardo. A meno che non si eliminino le norme oggi esistenti e si possa ritornare a viaggiare a capacità piena. Attenzione non si tratta solo di soldi, pur necessari. Il Covid e la necessità di non tornare a forme di trasporto individuale costose ed inquinanti deve spingere qualsiasi governo a interventi che rilancino il settore del trasporto pubblico locale, facilitino l'acquisto ed accelerino il rinnovamento delle flotte con veicoli ecologici, incentivino l'innovazione.





Viaggi di lavoro e meeting ridotti all'essenziale, ma qualche viaggio dovremo pur farlo

Che cosa ci aspetta in albergo?

———— a cura della Redazione ————

Abbiamo affrontato il discorso con Fabrizio Musso, direttore del Grand Hotel Sitea, storico albergo torinese molto vicino alla nostra sede di Via San Francesco da Paola, la cui attività è attualmente sospesa, premettendo che non ci interessavano tanto le misure organizzative in progetto sul piano gestionale interno, quanto piuttosto i loro risvolti sui clienti dell'albergo, per lunga tradizione frequentato anche da una clientela business.

Quando pensate di riaprire e con quale clientela?

Purtroppo per il business turistico la ripresa è ancora molto lontana e quindi ripartiremo a settembre puntando sulla clientela business e confidando di tornare a essere quello che eravamo fino allo sviluppo turistico di Torino: un albergo per businessman, e oggi occorre aggiungere anche businesswoman.

I nostri colleghi che si presenteranno alla reception cosa troveranno di cambiato?

Come premessa generale noi, come sicuramente tutte le altre strutture ricettive di livello, ci atteniamo scrupolosamente a un ponderoso protocollo redatto dalle nostre associazioni di categoria, fra cui Confindustria Alberghi, nel quale sono previste le azioni di pulizia e sanificazione dei locali, la presenza diffusa in ogni ambiente di distributori di gel igienizzante e di cartellonistica che richiama al distanziamento personale, in particolare in prossimità e all'interno dei servizi igienici di uso comune, le precauzioni e le misure speciali per le attività di preparazione degli alimenti. Ma in particolare, per venire alla domanda, pur mantenendo il tono di cordialità che è connotato con la nostra attività, eviteremo di accogliere con strette di mano e, a maggior

ragione con abbracci, anche i clienti con i quali si sia creato nel tempo un clima di familiarità, anzi, in sede di prenotazione, chiederemo che ci sia inviata la scansione dei documenti di identità in modo da minimizzare il loro tempo di permanenza alla reception. La chiave, elettronica o non, che consegneremo al cliente sarà sanificata, dovrà essere conservata a sua cura e restituita solo a fine permanenza.

E poi ci addentreremo nella struttura...

Certo e il cambiamento si noterà subito: saranno spariti tappeti ed elementi di arredo che non tollerano cicli di pulizia quotidiani, cuscini ornamentali, soprammobili; in sostanza saranno ambienti sobri, caratterizzati dall'assenza di elementi superflui, e metteremo in secondo piano la gradevolezza estetica. Il personale curerà l'accesso agli ascensori in modo che non vi sia compresenza, salvo che i clienti non condividano la camera. E infine il cliente arriverà in camera, dove sarà invitato, se lo vorrà, a richiedere che il personale di pulizia non vi faccia ingresso e dove troverà ogni possibile strumento di comunicazione con la reception in modo tale da minimizzare i contatti personali finalizzati a fruire dei servizi durante la permanenza.

E i servizi saranno quelli ai quali siamo abituati?

Sì, ma cambierà abbastanza radicalmente il modo con cui saranno presentati: ad esempio, pasti in camera con alimenti contenuti in appositi breakfast e lunch box chiusi e con posate e bicchieri monouso; il tutto disposto su un carrello consegnato da un addetto che si fermerà alla porta. Aree per ristorazione e bar prive di appendiabiti comuni, eventuale servizio di guardaroba svolto con copriabiti e portaombrelli monouso, cibi a disposizione solo in confezioni monouso e bevande prelevabili da appositi distributori.

Eviterete quindi i buffet?

Non lo proporremo di nostra iniziativa. Se dovessero chiederlo in abbinamento a convegni o seminari, prenderemo ogni possibile misura per limitare al massimo possibili effetti simili a quelli che tutti abbiamo visto recentemente in un servizio televisivo proveniente dal Giappone. Siamo tuttavia convinti che per rivedere convegni e seminari da noi passeranno purtroppo molti mesi ancora e speriamo che nel frattempo entri in azione il vaccino antivirus che rappresenta l'unica vera soluzione di tutti i nostri problemi.

Lo speriamo anche noi e, nel ringraziarla per il tempo che ci ha dedicato, la salutiamo con un grande in bocca al lupo.



Il direttore del Grand Hotel Sitea Fabrizio Musso in una foto precovid



Ripensare la città

Valorizzare poli esterni alle concentrazioni urbane e ridurre il loro “peso ambientale”: ecco il terreno su cui giocare la sfida culturale e tecnologica che il Covid ci lancia

di Carlo Novarino

La pandemia che ha sconvolto la nostra società (e che non è ancora debellata, anzi!) ci costringe a riflettere sul rapporto tra l'attività umana e il sistema ambientale inteso nella sua più vasta accezione, e ci segnala come siano ormai superati livelli di un accettabile equilibrio tra le possibilità dell'ambiente di rigenerarsi e il frenetico consumo che delle sue risorse noi conduciamo.

Limitare la nostra aggressione sull'ambiente, ridurre gli effetti negativi delle nostre attività, adottare modelli di comportamento più sostenibili, ridurre la cosiddetta “impronta ecologica” delle nostre comunità sono tutti passi necessari e non rinviabili, non solo per consegnare un futuro alle nuove generazioni ma per ridurre i rischi connessi a una, purtroppo probabile, riproposizione di nuove forme pandemiche.

Infatti pare certo, anche se non sappiamo “quando” e in “che misura”, che dovremo fare i conti con nuove epidemie, forse altrettanto pesanti quanto quella che stiamo cercando di contenere in attesa del vaccino: dobbiamo quindi attrezzarci sia sotto l'aspetto culturale che sociale per minimizzarne i rischi e ridurre i danni, ed è necessario riflettere sui nostri modelli organizzativi per evitare che nuovi eventi assumano carattere drammatico o catastrofico.

Le nostre città sono i luoghi di massima concentrazione di persone e di attività e sono, quasi sempre, i nodi di intense relazioni internazionali: in un quadro di rischio da pandemia sono i luoghi di più alto potenziale negativo, come ha dimostrato l'esperienza recente.

Ripensare la città odierna che è da tempo un potente fattore di polarizzazione del territorio: un sistema insediativo più diffuso consente di ridurre i rischi del contagio perché dilata l'entità delle relazioni fisiche. Una valorizzazione di poli esterni alla concentrazione urbana, poli con minore densità abitativa e spesso distribuiti a corona attorno al centro richiede una rete di connessioni fisiche e immateriali potente, efficace ed equipotenziale; richiede altresì investimenti per distribuire significativi valori urbani su un territorio che può risultarne deficitario e necessita di sistemi per la mobilità delle persone e delle cose di grande efficienza anche per numeri limitati. Una bella sfida culturale e tecnologica!

È possibile ridurre il “peso ambientale” della città mettendo a frutto tante esperienze innovative e avviando nuove sperimentazioni, ad esempio sul sistema del verde, sul ciclo delle acque, sull'energia o sul ciclo dei rifiuti. Sul tema del verde vengono in mente esempi di “architetture verdi” (edifici con tetti e pareti rivestite di essenze verdi ed arbustive) o proposte quali portare

Carlo Novarino, laurea in Architettura presso il Politecnico di Torino nel 1971 con una tesi di pianificazione territoriale, a partire dal 1974 svolge il suo percorso professionale in enti o società pubblici, prima come dirigente dell'ufficio tecnico di un comune della cintura di Torino, poi operando all'interno di una piccola società che si interessa di sviluppo locale e infine, dal 2004 al 2009, al vertice di una società di progettazione dell'ATC di Torino. La sua carriera professionale si è per lungo tempo intrecciata con due importanti mandati politici, entrambi espletati nel comune di Mocalieri, di cui è stato Assessore all'Urbanistica, edilizia privata e trasporti dal 1975 al 1985 e successivamente Sindaco dal 1993 al 2002. Ha retto la Presidenza della Fondazione dell'Ordine degli Architetti di Torino dal 2006 al 2011.



il “bosco” nella città, vale a dire riprogettare interventi di piantumazione di essenze di medio e alto fusto in modo diffuso nei nostri quartieri. Per le acque è necessario provvedere alla cattura e all'uso delle acque meteoriche, ad esempio per utilizzi non nobili, e attuare un uso plurimo delle acque distribuite dagli acquedotti: in Italia il consumo medio procapite annuo di acqua potabile è 2,5 volte quello registrato in Germania, è 1,6 volte quello spagnolo. È vero che gli acquedotti italiani non sono in perfetta efficienza, ma il dato dà conto di sprechi e di usi impropri che potrebbero essere soddisfatti con l'utilizzo di acque riciclate.

Riorganizzare le relazioni urbane significa pensare nuovi modelli residenziali: i mesi di lockdown hanno fatto emergere fabbisogni di spazi anche esterni alle abitazioni ma realizzabili in ambiti protetti (tipo gli spazi cortilizi) e facilmente agibili, così come il diffondersi dello smart working e delle riunioni in remoto postulano una diversa organizzazione degli spazi abitativi, non solo, ma dei condomini e dei quartieri residenziali. La grande diffusione del e-commerce ha dilatato le funzioni della logistica dell'ultimo miglio richiedendo una diversa organizzazione dei nostri contenitori abitativi: già oggi sono necessari “punti” di conferimento dei beni distribuiti dai diversi vettori, come sarà nel prossimo domani con l'utilizzo diffuso di droni?

continua a pag. 24 ►



Primo webinar Federmanager Torino

Post Covid-19, la sfida dei leader per il cambiamento

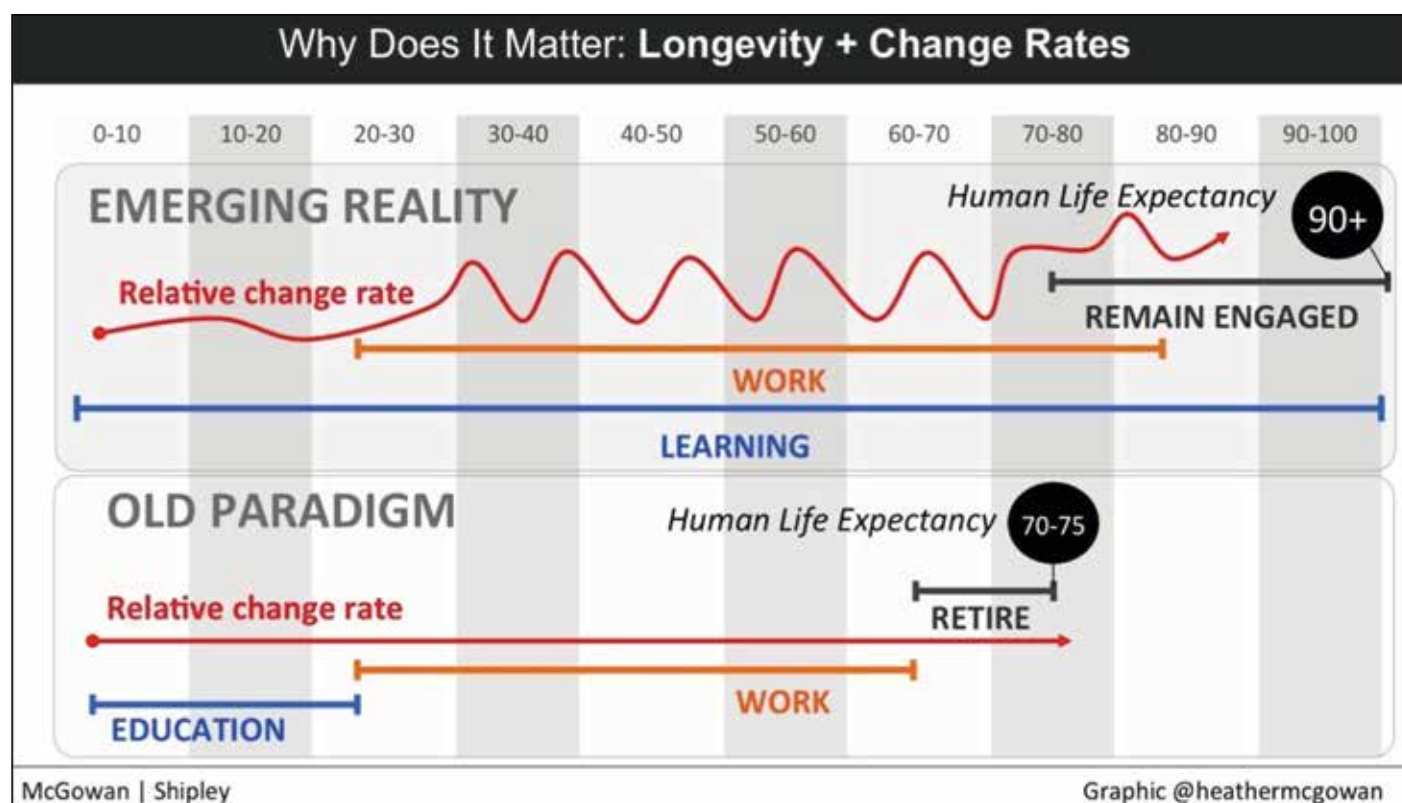
La trasformazione digitale cui abbiamo assistito in questi mesi sta spingendo le aziende a cercare manager che portino sì innovazione, ma che siano anche d'esempio per i propri collaboratori

— a cura della Redazione —

Siamo stati a lungo chiusi, ma non inattivi, mantenendo sempre aperti i canali di comunicazione con i nostri iscritti per quanto riguarda i servizi individuali. E ora, dal 23 giugno abbiamo ripreso anche le attività a carattere collettivo. Vi presentiamo qui il nostro primo webinar post Covid, che ha avuto un buon riscontro da parte dei colleghi e che dobbiamo all'intraprendenza della Commissione Sindacale.

Essere d'esempio, specializzati, coach, capaci di gestire il lavoro da remoto e soprattutto di guidare il cambiamento innescato in questi mesi: in sintesi è questo il ritratto dei nuovi leader, necessari nel mondo post Covid-19. Se per tutta la durata dell'emergenza sanitaria. Se per tutta la durata dell'emergenza sanitaria ci siamo chiesti cosa sarebbe rimasto del nostro vecchio mondo una volta ritiratosi lo tsunami del coronavirus, oggi la lente, dicono gli esperti, va puntata sulle sfide che manager e imprese devono

cogliere per traghettare il Paese fuori dalla crisi economica. *"In questi mesi si è imposta l'esigenza dell'accelerazione della trasformazione digitale, per la quale continuano a essere importanti le richieste di manager e profili specializzati – ha detto Claudia Cassan, director di Talent Solutions, brand di ManpowerGroup, durante l'incontro organizzato da Federmanager Torino APDAI dal titolo "I leader per il cambiamento" – Ed è una trasformazione che determina anche un cambiamento culturale, fondato sulla mentalità della crescita".*





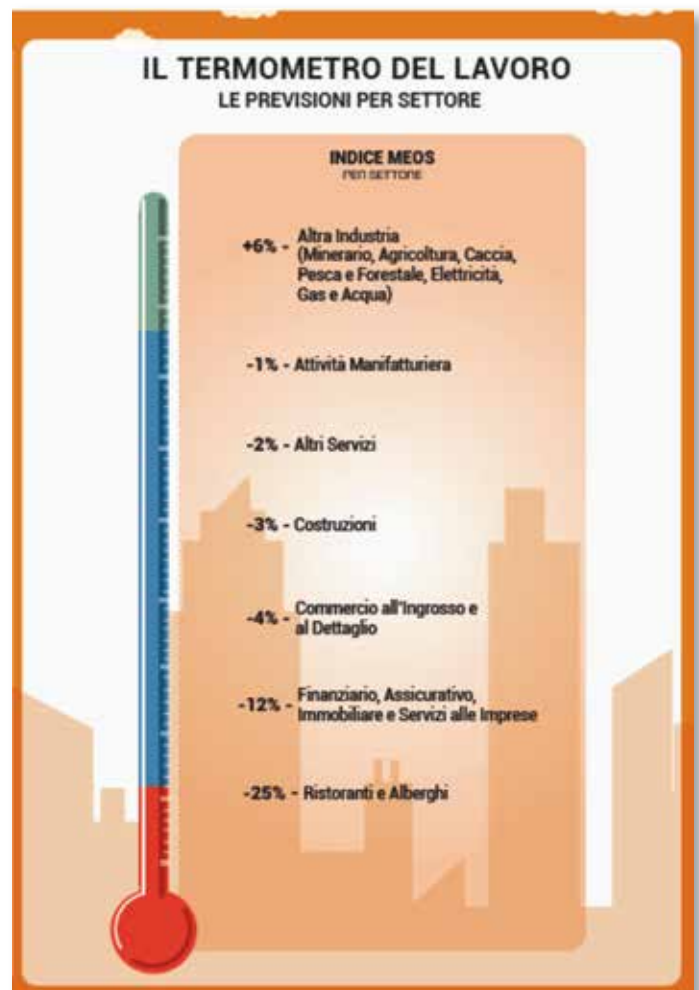
In un contesto come quello italiano, dove le imprese si sono digitalizzate in corsa, ma che oggi è segnato dalla perdita di 400mila occupati fra marzo e aprile e da un'inattività al 38,1% (dati Istat), diventa quindi fondamentale individuare le competenze che le figure ai vertici devono possedere. *“Una cultura fondata sulla crescita significa che chiunque può cambiare, imparare e crescere, in un mondo in cui il potenziale può essere sempre alimentato e non è predeterminato – ha spiegato Cassan – Questa è la nuova leadership, sempre pronta a imparare e incuriosire, non bloccata dalla paura di fallire, con al centro tre capacità fondamentali: essere d'esempio, fare coaching e prendersi cura dei propri collaboratori”.*

Secondo l'ultimo report Future of Jobs del World Economic Forum, tra le principali competenze richieste ai leader nel 2020 ci sono la capacità di risolvere problemi complessi e di collaborare con gli altri, ma anche di agire con creatività e intelligenza emotiva. Qualità che, non a caso, sono sempre più ricercate dai recruiter, che in questi mesi hanno dovuto riadattare in parte le modalità di selezione in chiave digital: *“Abbiamo assistito a colloqui in videochiamata, che hanno fatto sì che anche i settori più tradizionali si dotassero degli strumenti principali per le selezioni online – ha raccontato Alessandro Testa, direttore di Jefferson Wells, altro brand di ManpowerGroup – Da parte dei nostri professionisti, c'è stata fin da subito la capacità di supportare aziende e persone in queste nuove modalità, con tutorial, assessment online e una proposta ampia di webinar”.*

Ma quale tipo di leader stanno cercando le aziende nella fase della ripresa?

“Le imprese ora vogliono manager che portino innovazione, digitalizzazione, idee per nuovi prodotti e mercati – ha risposto Testa – Anche il ricorso al temporary management può essere una soluzione. Si guarda a caratteristiche trasversali: profili per il change management, differenti modelli di collaborazione, soft skills come learnability e web reputation. Il tutto tenendo conto di alcuni trend generali, come l'aumento del ricorso al lavoro flessibile anche nei ruoli manageriali, che negli Usa è cresciuto del 56% negli ultimi dieci anni. E della crescente volontà dei Millennial di mantenere un equilibrio felice tra vita professionale e personale”.

In tema di innovazione tecnologica segnaliamo che il collega Angelo Luvison, che nel nostro ambiente non ha certo bisogno di presentazione, ha pubblicato un suo articolo dal titolo *“Dilemmi etici dell'intelligenza artificiale”*, comparso sul numero di gennaio/febbraio della prestigiosa rivista dell'AEIT e disponibile a questo link <https://www.aeit.it/aeit/riviste/estrattoAEIT.pdf> (pag. 8-17)



Le immagini sono alcune delle slides presentate durante il webinar

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum



Il mondo del lavoro si rinnova

Più donne per i CdA e le posizioni apicali

Questo il titolo dell'incontro svoltosi presso il Campus Luigi Einaudi - Università degli Studi di Torino il 5 febbraio 2020 con la partecipazione dell'onorevole Alessia Mosca cofirmataria della Legge di riferimento

———— di Raffaella Ferrantino* ————

I risultati positivi dell'applicazione della Legge 120/2011 (c.d. Legge Golfo - Mosca) sono stati presentati dai referenti dello specifico Tavolo di Lavoro, presenti numerosi esponenti istituzionali della Regione Piemonte, del Comune di Torino, degli Ordini Professionali, docenti, ricercatori, studenti e studentesse di varie Facoltà dell'Università di Torino. Una dimostrazione d'interesse apprezzata e condivisa anche dalla folta schiera di colleghe presenti, rappresentanti del Gruppo Minerva di Federmanager Torino coordinato da Marina Cima, tra cui Fulvia Bergamaschi, Maria Teresa Buttigliengo, Laura Echino, Romana Garavet, Maria Alessandra Parigi, Maria Pia Pianta, Tiziana Triberti e, in veste di coordinatrice nazionale del Gruppo, Renata Tebaldi.

Con l'attenzione puntata sulle quote rosa nell'ambito manageriale di elevato rilievo, Federmanager Minerva è stata impegnata fin da subito a presentare anche nel progetto il suo punto di vista.

Con l'intervento di Marina Cima è stato evidenziato che: *"Le Aziende con una più alta presenza delle donne nei ruoli decisionali continuano a generare elevati rendimenti di mercato e profitti superiori. Adoperarsi per il loro inserimento rappresenta un rafforzamento di competenze e di leadership per la Governance finalizzata alla crescita delle imprese e, nello stesso tempo, consente di impiegare a pieno il*



potenziale di risorse altamente qualificate". Concetto rafforzato dall'intervento di Renata Tebaldi: "Si tratta di porre le donne nelle condizioni di concorrere, a pari requisiti e preparazione, sia per l'ingresso nei CdA, che per le candidature superando così il gap che non riguarda solo le nomine". E Marina Cima ribadisce che, in presenza di obiettivi, tanti e tutti fondamentali per la crescita professionale delle donne in azienda: "Numerose ricerche hanno già dimostrato come, a seguito della maggiore presenza di donne, oggi la governance delle grandi aziende sia migliorata in termini di qualità e risultati. Ora abbiamo l'occasione per portare avanti speditamente quel cambio di cultura e di mentalità fondamentale per garantire crescita e modernizzazione dell'economia e della società italiana".

L'onorevole Mosca ha sottolineato che la legge 120/2011, più comunemente nota come "legge delle quote rosa per le stanze dei bottoni", *"non è un provvedimento neutro rispetto ai generi, ma è, esplicitamente e volutamente destinata a rafforzare il genere meno rappresentato, quello femminile. Non solo in punto di diritto, ma ha risvolti concreti in punto di fatto, cioè nella pratica; si tratta infatti di uno strumento sostanziale per rompere l'atavico meccanismo delle nomine nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali, ponendo rimedio a gravi dissonanze fra i generi e suscitando grandi attese di rinnovamento, in grado di far crescere l'intero Paese".*

Sulla scia di questo importante provvedimento



Marina Cima e Maria Pia Pianta in una pausa dei lavori

to legislativo a favore del mondo del lavoro in rinnovamento, la Regione Piemonte, attraverso l'impegno e l'opera delle Consigliere di Parità Alida Vitale e Maria Giulia Cavaletto, ha promosso il progetto "Più donne per i cda e le posizioni apicali", istituendo un tavolo di lavoro permanente intorno al quale ha chiamato a partecipare Istituzioni di Parità, Associazioni Femminili, Ordini Professionali, Federmanager Torino Gruppo Minerva e Università del territorio, con lo scopo di lavorare insieme al capitolo da consolidare per il miglioramento e ammodernamento del mondo del lavoro. La colonna portante del progetto è l'adozione attuativa dello specifico protocollo d'intesa, misto pubblico e privato, che conta l'adesione di undici Organismi che rispettivamente hanno designato le partecipanti al programma di sviluppo.

La Consigliera di Parità Regione Piemonte M.G. Cavaletto è stata particolarmente esaustiva perché studi approfonditi hanno posto in evidenza il bisogno di intervenire nei CDA auspicando la partecipazione di nuove figure preparate e di merito per favorire gradualmente la partecipazione delle nuove generazioni.

Al Tavolo di Lavoro, pilastro del progetto, sono state portate istanze e temi da dibattere, pervenendo a risultati che sono stati oggetto di approfondimento e dibattito nell'incontro. Il sostegno economico della Regione Piemonte è stato determinante e adeguato per offrire, in particolare alle donne della Regione in possesso dei requisiti necessari, la possibilità di mettere in luce capacità, meriti e aspirazioni per candidarsi a posizioni apicali, nei Consigli di Amministrazione e nei Collegi Sindacali.

Attraverso i dati del suo osservatorio permanente, Federmanager Minerva ha rilevato che i ruoli di vertice risultano essere desiderati e ambiti anche per vedere affermato il merito e il riconoscimento delle competenze. Va sottolineato che le posizioni di vertice, oltre all'essenziale preparazione tecnica, richiedono onestà intellettuale e una buona organizzazione di vita e che il corredo del leader si completa con l'apertura al dialogo, l'ascolto e la valorizzazione di colleghi e collaboratori.

Senza omettere la fondamentale predisposizione a guardare sempre realisticamente al futuro aziendale.

Il dibattito ha messo anche in luce che una carriera durevole è alimentata dalla passione e dal coraggio per superare le incertezze e gli ostacoli. È importante è saper favorire il lavoro di una squadra, con la quale misurarsi e condividere i successi. Un comportamento di sensibilità, un valore aggiunto che fa la differenza per candidarsi a posizioni di vertice da occupare responsabilmente.



L'intervento dell'Onorevole Alessia Mosca

Il Gruppo Minerva di Federmanager Torino, coordinato da Marina Cima, ha contribuito a tutte le fasi del progetto con la partecipazione attiva di molte iscritte, che hanno così avuto l'opportunità di avvicinare realtà ed esigenze professionali diverse da quelle loro abituali, valutando con consapevolezza l'opportunità di aprirsi a nuovi possibili orizzonti. Ai cicli di formazione (nel 2017 al Campus e nel 2019 presso il Tribunale di Torino), svoltisi con moduli multipli in dette sedi organizzati dal Tavolo di Lavoro, hanno sempre partecipato, in veste di relatori/relatrici, anche molti iscritti Federmanager che, con la loro esperienza e disponibilità personale hanno conferito valore agli incontri. La partecipazione trasversale, comprensiva della presenza di molti studenti universitari, ha sottolineato la vicinanza dei giovani alle tematiche della verifica del buon lavoro nell'alveo della legalità.

Con la parte conclusiva del progetto, il Tavolo di Lavoro ha predisposto per gli ospiti e le autorità presenti l'e-book del progetto e l'illustrazione della possibilità di iscriversi liberamente, per via informatica, al data base, realizzato con il patrocinio della Regione Piemonte, per la presentazione diretta del curriculum vitae (con la possibilità di aggiornamenti) e l'accesso, personale e diretto, ai nuovi bandi che man mano saranno pubblicati per le posizioni lavorative offerte. È stato un grande lavoro di squadra, completamente svolto in forma volontaristica, ispirato dalla positività della Legge 120/2011 e portato a termine con entusiasmo tra tutti i Partner del Progetto realizzato, indirizzato a favore del genere meno rappresentato.

Un ringraziamento all'onorevole Mosca per la sua presenza e per aver condiviso con i partecipanti gli ultimi aggiornamenti in argomento.

** partner di MCP – Agenzia di Comunicazione*



Lettera alla rivista

La lettera di Renato Valentini, presidente di Federmanager Torino APDAI fino al settembre dello scorso anno, è un appello tanto accorato quanto profondo, che interpella le nostre coscienze e ci invita prima alla meditazione e poi all'azione. La pubblichiamo senza alcun commento perché si commenta da sola. Il commento migliore sarà la reazione che siamo certi provocherà in ciascuno di noi.

Io credo che non abbiamo ancora la piena percezione dei riflessi che avremo su quanto ancora stiamo vivendo nell'eccezionalità storica della pandemia. Io, nato nel pieno del cosiddetto "miracolo economico italiano", non ho mai vissuto esperienze di siffatto spessore, nemmeno durante gli anni di piombo, nemmeno nelle varie crisi economiche o finanziarie cui ho assistito nella mia lunga vita, che sono state parecchie.

Forse una similitudine potrebbe essere fatta con l'ultimo conflitto mondiale, ma se così fosse la Storia allora ci dovrebbe insegnare quanto fu difficile, per i nostri padri, i nostri nonni, uscire da quella tragedia. Loro ci riuscirono, e bene, e ne va a loro merito, ma non fu affatto facile. Un insegnamento particolare su cui dovremmo riflettere molto è il fatto che allora - oltre al desiderio di ripartire e a un ecosistema internazionale diverso - in quegli anni vissero Uomini con la U maiuscola, che oltre alla capacità e al senso del dovere verso la Comunità possedevano una risorsa preziosissima: la Visione e la capacità progettuale per attuarla. Come descrivere altrimenti la nobiltà di persone quali De Gasperi, Mattei, Olivetti e Piaggio, giusto per citarne alcuni? Ma dietro di loro nacque, ed è importante ricordarlo, anche una nutrita e rilevante classe dirigente: politica, pubblica e privata, di grande capacità, che fece grande l'Italia e che si affermò per merito e determinazione, piuttosto che per i natali o gli "sponsor".

Il virus che ci ha colpito, oltre a farci comprendere quanto ci fossimo dimenticati di alcune priorità - in primis la sanità - ha messo anche a nudo i nostri lati più deboli. Pare prevalere tra tutti il naturale istinto di sopravvivenza e di autodifesa, unito alla necessità di vivere il quotidiano. Ciò sta producendo solamente programmi di breve, se non brevissimo, termine e sono solo annunci, scanditi spesso con vuota retorica, le riforme e progetti a medio-lungo termine, in un continuo conflitto quotidiano tragicomico tra novelli guelfi e ghibellini. Con il risultato di assistere ad assistenzialismo a pioggia invece che a investimenti e fiducia a chi merita; scorciatoie finanziarie e organizzative invece di piani indu-

striali innovativi e coraggiosi. In questo panorama non vedo alcuna figura di primo piano che possa esprimere scenari diversi, né nel mondo economico, né in quello politico, e le poche Persone di valore, che in Italia ci sarebbero, sono confinate in un angolino, al di fuori nel rumore mediatico e poco ascoltate. Io non credo ai complotti e se siamo in questa situazione è causa di miopie ed egoismi, coscienti o meno ce lo dirà la Storia, di questi ultimi trent'anni, una situazione che troppo spesso, io come tanti, abbiamo sopportato senza fare molto.

«... almeno noi manager abbiamo il dovere di dare l'esempio e di insistere con determinazione e coraggio verso un vero cambio di rotta, grazie a quelle capacità che sono proprie della nostra categoria di manager: competenze, attenzione al risultato, spirito decisionale».

Dovremmo avere allora la consapevolezza che non sarà con queste ricette che riusciremo, ad esempio, a riportare la nostra manifattura - già in difficoltà - a valori pre-covid19, visto che ha fatto registrare un calo del fatturato nel primo trimestre 2020 di -11,8%, il peggiore degli ultimi trenta anni.

Tant'è, ma almeno noi manager - anche chi come me, anziano e ritirato - abbiamo il dovere di dare l'esempio e di insistere con determinazione e coraggio verso un vero cambio di rotta, grazie a quelle capacità che sono proprie della nostra categoria di manager: competenze, attenzione al risultato, spirito decisionale. Capacità che si dovrebbero fondere con i nostri Valori e che dovremmo curare e coltivare ogni giorno: rispetto per il merito, senso



di responsabilità e del dovere, centralità del Lavoro con la L maiuscola. Valori che, in questo nostro bellissimo ma martoriato Paese, sono troppo spesso ignorati, se non addirittura derisi.

Però per esserne degni e rispettati, dovremmo in primis guardarci al nostro interno, alla nostra Federazione. Ho avvertito troppo spesso che l'attenzione ai temi fondamentali cui dovrebbe essere focalizzata sia stata distolta da altro. Anche se non ne nego la legittimità, ho assistito troppo spesso alla ricerca di obiettivi personali, o di gruppo, piuttosto che indirizzati al bene comune. Obiettivi in linea ai nostri Valori che andrebbero ricercati attraverso sforzi condivisi, anche partendo da visioni diverse. Pur consapevole che la parola sindacato abbia bisogno di essere rivisitata in chiave moderna, il mio sentore è che troppo spesso abbiamo scordato - o non posto nella giusta priorità - l'importanza di essere sempre e comunque al fianco dei colleghi che hanno vissuto, stanno vivendo o purtroppo vivranno grandi difficoltà. Una situazione supinamente accettata praticamente da tutti, quasi fosse prodotta da un comando divino o da un fato immutabile, prodotto anche

di vetuste visioni territoriali e di uno Statuto certamente da rifondare alla base.

Ebbene allora penso doveroso, da anziano socio, appellarmi alla coscienza di tutti, affinché il futuro molto difficile che dovremo affrontare possa essere sprone di un cambiamento importante, e non gattopardesco, nella nostra Associazione. In particolare auspico spazio a chi abbia idee nuove, senza pensare al proprio ego e - anche se so quanto sacrificio voglia dire conciliare lavoro con il volontariato - mi auguro altresì che si possa riuscire a fare di tutto per coinvolgere chi è attualmente operativo nelle aziende perché possa essere attivo al nostro interno, per ringiovanire il nostro pensiero e affrontare con efficacia le sfide che ci attendono. Abbiamo bisogno di aria fresca e dobbiamo essere alla ricerca di novelli Prometeo che, rubando il fuoco del sapere agli dei senza preoccuparsi delle conseguenze, possano darci nuovo impulso.

Ne abbiamo bisogno noi, ne ha bisogno il nostro Paese.
Ad maiora

Renato Oscar Valentini



I VOSTRI DENTISTI DI FIDUCIA

SIAMO STRUTTURA DI RIFERIMENTO DEL     **Fai** PER LA PREVENZIONE DENTALE E DELLE NEOPLASIE DEL CAVO ORALE

CONVENZIONI DIRETTE

FASI

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

FASI OPEN

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FASCH IM

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FIS DAF

Fondo Integrativo Sanitario - Dirigenti Aziende Fiat

MAPFRE WARRANTY

UNISALUTE - SISALUTE

CONVENZIONI INTERAZIENDALI

QUADRI E CAPI FIAT

Fondo aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

COLLEGIO UNIVERSITARIO DI TORINO RENATO EINAUDI

GRUPPO FONDARIA SAI

Cral Sai Assicurazioni

TORO ASSICURAZIONI

Cral Toro Assicurazioni

TECNOCASA - KIRON

TECNORETE - FNA ASS. PIEMONTE

Prenoti una visita o una consulenza al n° 011-3852551 o sul sito www.logimedica.it

Una Equipe di specialisti a vostra disposizione in un moderno Ambulatorio alla Crocetta in Corso Leone 32H

PER I CONVENZIONATI LA PRIMA VISITA È GRATUITA

DIRETTORE SANITARIO: Dr. Simone Spagarino

Nuova proposta sanitaria unica per le imprese

di Tiziano Neviani*

Oggi il tema della salute è quanto mai attuale e reputo fondamentale presentare alle aziende industriali del nostro Paese una nuova grande opportunità: la proposta sanitaria per le imprese Fasi-Assidai, unica e innovativa, perché si basa su un'integrazione pressoché completa del nomenclatore tariffario Fasi, con un contributo di adesione molto competitivo. La proposta è coerente con l'impostazione strategica prevista all'interno dell'ultimo CCNL Dirigenti Industria siglato da Confindustria e Federmanager, che ha migliorato tutti gli aspetti chiave del rapporto di lavoro con particolare focus sul welfare. Inoltre, per la prima volta, nel contratto stesso è comparso Assidai in un'ottica di reciproca collaborazione con il Fasi, binomio che va a rafforzare il ruolo di entrambi i Fondi nel panorama della sanità integrativa e contribuisce a salvaguardare il patto intergenerazionale tra dirigenti in servizio e pensionati. L'intesa tra i due Enti si concretizza attraverso IWS - Industria Welfare Salute, progetto unico condiviso tra Confindustria, Federmanager e Fasi, che fornisce molte funzionalità a vantaggio degli iscritti ottimizzando le risorse per continuare a investire su temi chiave come la prevenzione e le coperture per la non autosufficienza. Nei dettagli, la proposta sanitaria unica Fasi-Assidai, dedicata ai dirigenti in servizio e veicolata al mercato tramite IWS, prevede per quanto riguarda le prestazioni sanitarie erogate un rimborso fino al 100% del richiesto per i ricoveri con o senza intervento chirurgico e interventi ambulatoriali, fino a un massimo di 1 milione di euro l'anno per nucleo familiare nel caso in cui le prestazioni siano effettuate utilizzando la rete di case di cura ed equipe mediche convenzionate con il network IWS. In caso di extra-ricovero è stabilito, invece, un rimborso fino al 90% del richiesto e fino a un massimo di 25mila euro per



nucleo familiare, sempre in regime di convenzionamento diretto. Infine, per le cure odontoiatriche è previsto un rimborso fino al 90% dell'importo richiesto per le spese relative alle voci previste dalla Guida Odontoiatrica del Fasi in vigore e secondo i criteri liquidativi in essa riportati, fino ad un massimo di 12.500 euro l'anno per l'intero nucleo familiare. È inclusa, inoltre, senza contributi aggiuntivi, anche la copertura in caso di non autosufficienza, una tutela fondamentale per avere una sicurezza a 360 gradi.

Infine, sono due i vantaggi operativi della proposta: un solo network di strutture sanitarie e professionisti convenzionati cui avvalersi, improntato ad alti standard di qualità; la possibilità di inviare un'unica richiesta di rimborso attraverso il portale IWS, piuttosto che inviare le richieste singolarmente ai due Fondi, con un risparmio di tempo notevole.

* *Presidente Assidai*

continua da pag. 17 ► **Ripensare la città**

Saranno necessari spazi attrezzati sui tetti, molto probabilmente. Analogamente diventa necessario riflettere sui sistemi di mobilità delle persone: non è pensabile che la minimizzazione del rischio passi attraverso l'uso diffuso dell'auto individuale. Ancora occorre riflettere sulla dotazione delle attrezzature del tempo e della pratica sportiva perché queste possano essere a contatto delle nostre abitazioni, distribuite e facilmente accessibili. Infine occorre riflettere, sempre nella logica della riduzione del rischio, circa nuovi modelli di relazioni sociali da irrobustire e consolidare: la formazione di base e le attività di sostegno alla crescita dell'individuo sono gli ambiti in cui si è registrata una sperimentazione che va potenziata, diffusa e arricchita at-

traverso nuovi modelli formativi ed educativi anche mediante l'integrazione dell'offerta culturale della scuola, dell'università, degli istituti formativi con l'offerta dei musei, dei teatri, degli auditorium musicali e simili: un unico sistema che si offre al "cittadino discente" o anche soltanto curioso. La difesa della salute richiede un nuovo modello di presidio della, appunto, salute pubblica, probabilmente organizzato a partire da centri diffusi a livello di micro quartieri: facilmente accessibili e aperti per l'intero arco della giornata. Infine, la difesa del benessere comune passa anche attraverso la garanzia del rispetto della dignità dell'individuo, con l'offerta di servizi di carattere residenziale e di tutela della salute anche per chi vive ai margini della società.

Il progetto pilota Pathway to Action

Quando crisi vuol dire scegliere una strada diversa

di Giorgia Midullo*

Sono state numerose, sin dall'inizio dell'emergenza sanitaria, le riflessioni sulle scelte da attuare per rivedere il sistema economico, interpretando in chiave positiva stravolgimenti e conseguenze anche drammatiche.

La pandemia sarà la causa di profonde trasformazioni - che già si intravedono nell'esperienza del consumo e nell'organizzazione delle aziende - che dovremo cogliere come opportunità. Per rilanciare l'economia del Paese e attenuare gli effetti della disoccupazione, saranno necessarie politiche a sostegno dello sviluppo delle competenze che promuovano anche l'auto imprenditorialità, mettendo al centro la persona e la sua capacità di agire. Creatività e immaginazione, capacità di creare network, voglia di reinventarsi e una visione del futuro che anticipi i bisogni, saranno caratteristiche determinanti in un mercato del lavoro che non rimarrà estraneo a questi stravolgimenti. E i manager avranno sempre di più un ruolo di guida verso questo cambiamento all'interno delle aziende ma anche di responsabilità nei confronti di tutta la società civile.

Vises, Onlus di riferimento di Federmanager, realizza percorsi per lo sviluppo delle competenze personali e professionali e per promuovere l'inserimento lavorativo, attivando il patrimonio di competenze dei manager. «In un momento di snodo come questo, con i nostri iscritti esposti alle misure di emergenza delle aziende per rispondere alla crisi, che spesso hanno come conseguenza licenziamenti o riduzioni retributive, le politiche attive diventano fondamentali per offrire ai nostri manager nuove opportunità. Su questa linea, negli ultimi anni Vises si è impegnata nella gestione di importanti progetti tra cui Pathway2Action» ha dichiarato Massimo Brignolo, Presidente Federmanager Torino. L'iniziativa, partita a settembre 2019 e realizzata con il sostegno di 4.Manager, coinvolge 20 manager in un percorso per l'auto-imprenditorialità e il rafforzamento delle competenze. «Sono orgoglioso e ringrazio Vises - ha proseguito Brignolo - per aver concesso a Torino di essere una delle



sedi territoriali Federmanager scelta come pilota per questo progetto» (insieme a Treviso-Belluno, Bologna-Ferrara-Ravenna e Napoli).

Il percorso di business coaching che ha consentito ai partecipanti di prendere consapevolezza delle proprie capacità, attitudini, competenze e di mettere a punto la loro personale idea di business e di reinserimento si è concluso. I manager hanno ora a disposizione un pool di esperti come supporto nell'elaborazione e nello sviluppo dei loro Business Plan, da presentare ad una commissione valutativa. Possono inoltre accedere a unità di autoapprendimento, messe a disposizione su una piattaforma per l'autoimprenditorialità, un luogo

interattivo per facilitare la condivisione dell'esperienza e il rafforzamento delle sinergie fra i partecipanti delle quattro sedi hub sul territorio. Anche grazie a questo strumento è

stato possibile raccogliere, dalla diretta voce dei protagonisti, le testimonianze dei vari aspetti emersi finora.

Molti hanno espresso apprezzamento per le sessioni di coaching: «mi hanno permesso di capire che era meglio cambiare la mia idea iniziale di business a 360 gradi, passando a un' iniziativa di imprenditorialità di me stesso per la quale sto definendo i prossimi passi, studiando per acquisire nuove conoscenze». Altri hanno sottolineato «il profondo interesse verso questo progetto, visto il desiderio di trarne il massimo beneficio in una fase di transizione verso la libera professione». Tutti i manager hanno valutato l'esperienza utile per maturare una maggiore consapevolezza delle loro potenzialità. Alcuni hanno affrontato questo percorso come un momento per approfondire il loro modo di porsi e vedere il mondo economico che li circonda. Trovarsi fuori dagli schemi abituali ha permesso loro di «vedere con occhi nuovi opportunità che prima erano velate».

Per avviare i progetti lavorativi che nasceranno, i manager avranno a disposizione un totale di 60 mila euro. L'iniziativa permetterà l'elaborazione di un modello per la replicabilità, favorendo la nascita di misure di welfare e di orientamento delle politiche attive del lavoro in diversi territori.

* Responsabile comunicazione Vises Onlus

PATHWAY2Action
PER FAR NASCERE NUOVE IMPRESE

Sempre in sicurezza e sempre con la massima attenzione verso i suoi ospiti e suoi operatori

Attività chirurgica e ambulatoriale in tutta sicurezza

L'attività della Clinica non si è mai fermata e ha sempre agito con la massima attenzione verso pazienti, medici e operatori assistenziali sanitari. L'attività chirurgica garantisce il tampone rino-faringeo (anche a domicilio) e la radiografia al torace per chi si sottopone a intervento.

_____ a cura dell'Ufficio Comunicazione _____
della Clinica Fornaca

L'attività della Fornaca non si è mai fermata: la Clinica ha messo a disposizione le proprie sale operatorie nei giorni di massima emergenza ed è poi ripartita con nuove procedure e nuovi servizi, utili a rispondere anche ai nuovi bisogni di salute emersi nel corso della pandemia. In osservanza delle disposizioni fornite dalle Autorità ministeriali e regionali, la Clinica Fornaca si è rapidamente adeguata a tutti gli standard necessari a rendere più confortevole e sicura la presa in carico dei pazienti e il lavoro di medici e operatori assistenziali sanitari. Già a partire dall'ingresso, nei due check point presenti all'entrata della Clinica e del CDF (Centro Diagnostico Fornaca), sono previsti speciali controlli che includono la misurazione della temperatura attraverso un Termoscanner, il lavaggio delle mani con una soluzione idroalcolica e alcune domande di screening clinico ed epidemiologico. Inoltre, viene fornita a tutte le persone in ingresso una mascherina chirurgica da indossare nel periodo di permanenza all'interno della struttura. Dentro la Clinica sono state rafforzate tutte le misure di anti-assembramento e le aree di attesa sono state ripensate per favorire il giusto distanziamento tra i presenti. Tutto il personale sanitario e medico conta inoltre sulla massima fornitura in termini di Dispositivi di protezione individuale.

La Clinica Fornaca ha naturalmente ripreso l'attività chirurgica programmata e, in conformità con le linee guida elaborate dalla Regione Piemonte, esegue il tampone rino-faringeo a tutte le persone sottoposte a intervento chirurgico. In caso di ricovero, in aggiunta al tampone, viene anche eseguito un esame radiologico del torace. In casi selezionati, il tampone viene eseguito a casa del paziente grazie all'intervento di Domicare, il servizio di cure domiciliari della Clinica Fornaca: succede per chi deve essere operato ma non può raggiungere la Clinica per motivi clinici o fisici (una frattura o un limite di età e/o mobilità) o per chi si sottopone a un intervento chirurgico non programmato.

Per comprensibili motivi di sicurezza, ai pazienti ricoverati non è consentito ricevere visite: la presenza di un accompagnatore è consentita solo per un'ora al momento dell'ingresso in Cli-



nica (per permettere la sistemazione in camera) e al momento della dimissione. Solo particolari necessità assistenziali, come il non essere autosufficienti, possono autorizzare la presenza di un accompagnatore durante la degenza, ma questa misura va concordata in anticipo con la Clinica.

A tutti è inoltre raccomandato di accedere alla Clinica in prossimità dell'orario di convocazione per visite ed esami, con il minor margine di anticipo possibile, mentre l'accesso al Centro Prelievi è consentito solo su prenotazione. Per quanto riguarda l'attività ambulatoriale, i pazienti sono invitati a prenotare visite ed esami solo attraverso il numero telefonico 011.55.74.355 o attraverso il sito www.clinicafornaca.it.

Anche in giorni tanto complessi dal punto di vista dei percorsi di cura e dell'organizzazione, la Clinica Fornaca ha provveduto a realizzare nuovi servizi destinati ai propri pazienti. Sono pronte a partire due nuove esperienze che mettono insieme alcune tra la massime competenze specialistiche della Clinica: il Centro di primo soccorso ortopedico, condotto da un autentico "Dream Team" di specialisti e studiato per prendere in carico tutti quei traumi non urgenti che non necessitano del passaggio immediato in Pronto soccorso; il Centro di chirurgia della spalla e del gomito, pensato per unire le competenze ultra-specialistiche di alcuni tra i chirurghi più esperti del settore.



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.

Corso Vittorio Emanuele II, 91 - 10128 - TORINO

Tel. 011.5574.355 - www.fornaca.it

Direttore Sanitario: dott.ssa Maria Renata Paola Ranieri



CLINICA FORNACA DI SESSANT



Musei Reali, un'impresa molto speciale

La stop imposto dalla pandemia Covid-19 ha costituito per i Musei Reali di Torino un'occasione di riflessione, cambiamento e innovazione, non solo nella comunicazione con il pubblico ma anche nel rapporto di team building. Ce ne parla la direttrice Enrica Pagella.

di Roberta Chionne*

Dottoressa Pagella, che cosa vi hanno insegnato le trasformazioni imposte dal Covid-19 e come le avete affrontate?

Come per tutti i grandi cambiamenti che determinano svolte epocali anche i nostri equilibri si sono dovuti assestare su un ordine nuovo. Abbiamo cominciato a prepararci alla riapertura intorno alla metà di aprile e una spinta fondamentale ci è stata data dal protocollo del Politecnico sulla riapertura delle imprese. I musei sono infatti anche delle imprese, seppur molto speciali, in particolare i musei totalmente pubblici come il nostro. È sulla base di quel documento che abbiamo cominciato a lavorare per adeguare le misure di prevenzione alla nostra realtà, e devo dire che è stato un lavoro molto interessante perché ci ha portato a conoscere pieghe un po' remote del nostro sistema, a partire dal calcolo degli affollamenti di ogni sala; i calcoli della sicurezza che già avevamo, infatti, non erano così minuziosi come quelli che abbiamo dovuto fare in questa circostanza. Il dover ripensare attività e percorsi ha consentito di costruire una nuova immagine degli spazi museali e anche di comprendere le difficoltà di orientamento che il visitatore incontrava magari già prima del lockdown e che ora dovevano essere superate.

Enrica Pagella si è laureata in storia dell'arte presso l'università di Torino, conseguendo poi il dottorato di ricerca con una tesi dedicata all'oreficeria medievale. Dalla fine degli anni Ottanta ha svolto gran parte della sua attività nella gestione del patrimonio museale, curando mostre e cataloghi. Dal 1988 al 1998 ha diretto il Museo Civico d'Arte di Modena; dal 1999 al 2014 è stata responsabile del Museo di Palazzo Madama a Torino, contribuendo al progetto di riordino, riallestimento e riapertura al pubblico. Ha insegnato in qualità di professore a contratto nelle università di Bologna e di Torino. Da dicembre 2015 è Direttrice dei Musei Reali. Attualmente dirige ad interim anche la Direzione regionale Musei del Piemonte, già Polo Museale.



© Daniele Bottallo - DB Studio



I frutti di questa esperienza sono stati i video-racconti *Closed In*, realizzati durante il confinamento e l'avvio della piattaforma online *èreale*, simboli di una feconda trasformazione nel rapporto tra di voi e con il pubblico... I grandi mutamenti portano cambiamenti sul piano del valore che diamo al prodotto, e questo cambia anche chi produce il prodotto, non solo chi lo riceve. I nostri filmati fatti in casa, pubblicati con il titolo *Closed in*, per scoprire insieme, chiusi in casa, le collezioni chiuse nel museo, non hanno solo coinvolto il presidio di architetti, storici dell'arte, archeologi, custodi impegnati a creare un inaspettato veicolo di narrazione, ma hanno anche creato un effetto positivo verso l'interno. Sono stati un momento importante di team building e di costruzione

di una più forte identità di staff che ha dovuto mettersi in relazione per programmare e far montare questi piccoli filmmini fatti al telefono. Partendo da questa esperienza ci siamo resi conto che la nostra offerta digitale era scarsa e, sempre durante il lockdown, siamo riusciti a preparare la piattaforma "èreale", che raduna tutti i nostri prodotti digitali e dove stiamo pubblicando visite virtuali con riprese 3d delle nostre sale. Ci stiamo preparando per una nuova offerta educativa per le scuole in autunno basata proprio su queste piattaforme.

Cos'ha significato per voi la svolta in termini di digitalizzazione e lavoro agile?

Dal punto di vista organizzativo eravamo già su questo cammino, avendo realizzato la smaterializzazione dei flussi documentali e la digitalizzazione di una parte consistente dei processi gestionali, dal personale al protocollo. Forse lo eravamo meno per la disponibilità del patrimonio, anche se da alcuni anni lavoravamo per il catalogo on line e, per nostra fortuna, il 3 marzo avevamo pubblicato sul sito 15 mila schede di nostre opere, un nucleo rappresentativo anche se piccolo rispetto alla totalità del nostro patrimonio, che si aggira intorno a 150 mila opere. C'è dunque ancora molta strada da fare, tuttavia la disponibilità dei cataloghi museali è una cosa abbastanza rara in Italia e questo ci ha aiutato molto nel rapporto di comunicazione con il pubblico nel periodo del lockdown. E qui vorrei aprire un capitolo magari poco frequentato quando si parla di musei e confinamento. I musei non sono soltanto luoghi di bellezza ma anche delle imprese, e come per tutte le imprese il lavoro agile ha costituito un'esperienza molto importante. All'interno del Mibac c'erano già state delle sperimentazioni su piccoli numeri ma in questo caso c'è stato uno spostamento massivo di lavoro da uffici e sale del museo verso le abitazioni. I processi amministrativi e di smaterializzazione che avevamo già compiuto nel novembre 2019 sono stati fondamentali, come lo è stato in passato la scelta radicale di investire molto sull'infrastruttura informatica, perché ci ha consentito di lavorare in maniera molto efficiente da casa e di dare continuità al servizio, ai pagamenti delle fatture, alla corrispondenza, ad eccezione di quella che ancora arriva in cartaceo e che dovevo andare a recuperare io al museo per immetterla nel circuito "corretto".

Come avete conciliato le misure di sicurezza sanitaria con la salvaguardia di beni e ambienti storici?

La sanificazione per noi ha riguardato solo i luoghi che possono essere disinfettati con prodotti aggressivi, e dunque non le sale storiche, che comunque, essendo state senza alcuna presenza, non hanno richiesto una sanificazione



particolare. Nella Biblioteca Reale è stato necessario adottare misure speciali. Per esempio sui tavoli ottocenteschi in legno sono state posate lastre di vetro, più facilmente pulibili, e i libri dati in consultazione devono avere un periodo di quarantena di 15 giorni tra un consultatore e un altro. Abbiamo inserito termoscanner all'ingresso, barriere anti-respiro alle biglietterie e segnaletica su distanze e percorsi monodirezionali. Per quanto riguarda la ventilazione i nostri impianti potevano essere switchati dalla modalità ricircolo a quella di presa d'aria dall'esterno. Con i grandi caldi potrebbe essere necessario reintrodurre il ricircolo per una certa quota, e allora li saremmo costretti a chiudere le sale.

Impressioni sul presente e sugli scenari futuri?

La difficoltà in questo momento è la mancanza del pubblico. Il 60% era costituito per noi da ospiti forestieri, stranieri e soprattutto italiani, con una grossa fetta rappresentata dalle scuole, avendo in nostri musei un ruolo importante nella storia della nostra nazione. C'è ancora dunque lo strania-mento di gestire degli spazi vuoti, ma credo che anche questo sarà salutare, perché ci si accorgerà di quanto il senso della ricerca e della cultura sia la condivisione delle conoscenze con tutti. Se visitatori non varcano la soglia il museo è come un'isola perduta.

Riaperti il 2 giugno, i Musei Reali sono nuovamente visitabili rispettando un accesso contingentato, scaglionato e per fasce orarie e seguendo un percorso monodirezionale di ingresso e uscita indicato dall'apposita segnaletica e consultabile anche sull'applicazione Mrt.

<https://www.museireali.beniculturali.it/organizza-la-tua-visita>

** Architetto, editor e giornalista pubblicista*

Riapre le sue sale anche il Circolo dei Lettori

Uno sguardo di oggi sull'Italia, dalla vigilia della guerra all'armistizio

L'autore dell'intervista, persona ormai ben nota al nostro pubblico, ha moderato la prima presentazione dal vivo del Circolo dei Lettori dopo lo stop forzato del lockdown, dedicata all'ultimo libro di Gianni Oliva

———— di Giovanni Firera* ————

La guerra fascista (Mondadori) è l'ultimo lavoro di Gianni Oliva, dedicato alla ricostruzione e alla sintesi delle scelte politiche e dei fatti che hanno caratterizzato il periodo intercorso tra l'annuncio dell'ingresso in guerra dell'Italia, il 10 giugno 1940, e l'8 settembre 1943, quando la voce del maresciallo Badoglio comunicò per radio l'armistizio con gli Alleati. In occasione della presentazione dell'opera abbiamo rivolto al Professor Oliva alcune domande.

Professor Oliva, la Storia per lei è una passione o una professione?

Entrambe. È sia professione che passione, ho la fortuna di fare un lavoro che mi appassiona.

Il suo ultimo libro, *La guerra fascista*, è la continuazione di un progetto o è semplicemente un percorso di interesse legato a quali obiettivi?

Ogni libro è una tappa. La ricerca storica è un percorso che dura tutta la vita, tra approfondimenti, archivi, letture, convegni... Quest'ultimo libro è una sintesi del periodo intercorso tra il 1940 e il 1943; due anni fa avevo pubblicato

Gianni Oliva vive e lavora a Torino, dove è nato nel 1952 e nel 1975 si è laureato in Lettere con indirizzo storico, discutendo la tesi con il professor Alessandro Galante Garrone, "un maestro di ricerca storica, ma anche di rigore civile e di onestà intellettuale" come lo stesso Oliva dichiara. La sua carriera, prima come docente e poi come dirigente scolastico in vari licei cittadini e del circondario, è stata interrotta per un quinquennio, fra il 2005 e il 2010, per l'espletamento del mandato di Assessore alla Cultura della Regione Piemonte. Studioso del Novecento e giornalista pubblicista, da anni si occupa degli argomenti meno indagati della storia nazionale recente e ha pubblicato una quarantina di titoli, oltre a numerosi interventi su organi di stampa e in trasmissioni televisive.



La grande storia della Resistenza, che è una sintesi del periodo 1943-45. Come vede, sono problematiche che si richiamano e si intrecciano.

Di lei si dice che vada assumendo una posizione di rilievo sempre maggiore nel panorama degli storici italiani, perché ha il coraggio di "rivisitare" la storia del nostro paese sotto un'altra luce o da un'altra angolazione. Che cosa ci dice al riguardo?

"Rivisitare" è essenziale nella storiografia: o si interroga il passato alla luce di nuove domande e di nuovi documenti o si ripete ciò che hanno scritto altri.

Secondo Lei gli allievi delle scuole superiori dovrebbero conoscere di più la storia del Novecento che non quella antica. Da dove ha ricavato questa convinzione?

Qualsiasi studente ha sentito parlare di Anni-



Gianni Oliva, a sinistra, e Giovanni Firera, nel corso della presentazione del 19 giugno al Circolo dei Lettori

bale o di Carlo Magno, mentre quasi nessuno di piazza Fontana o di Aldo Moro. Se non si riesce a studiare tutta la storia, almeno privilegiamo quella recente, perché il presente è figlio del passato prossimo, non di quello remoto.

Qual è il suo giudizio personale e da storico sulla lotta partigiana? È di centro o è solo di sinistra?

La lotta partigiana è stata antifascista, e come tale ha coinvolto tutte le forze politiche che avrebbero poi scritto la Costituzione repubblicana: cattolici, liberali, socialisti, comunisti, azionisti.

Lei ha scritto un libro sul terrorismo, *Anni di piombo e di tritolo*, pubblicato da Mondadori nel 2019. Rispetto a quel periodo pensa che tutti i nodi siano venuti al pettine? O abbiamo visto quello che qualcuno ci ha lasciato vedere?

No, non sono venuti al pettine tutti i nodi. Sono arrivate alcune verità giudiziarie, che non necessariamente sono anche verità storiche. Restano dubbi, zone d'ombra, confusioni. Non so se vediamo ciò che "qualcuno ha voluto farci vedere", certamente non vediamo ciò che "qualcuno ha voluto non farci vedere". Più che un progetto di falsificazione, c'è stato un intervento di rimozione, di censura.

Cosa ci può dire di più preciso sui complotti internazionali nell'uccisione di Moro?

Non credo alle Brigate Rosse eterodirette: il rapimento Moro è stata un'azione autonoma. Semmai, gli interventi ci sono stati dopo, per fare in modo che l'esito fosse l'assassinio. Non dobbiamo pensare alla storia come a un palcoscenico dove qualcuno tiene le fila delle marionette: la storia procede per accelerazioni, improvvisazioni, spesso casualità. Poi c'è qualcuno che si inserisce nelle dinamiche e imprime una direzione anziché un'altra.

Qual è il periodo storico a cui è maggiormente legato? E perché?

Sono legato alla storia del Novecento, perché è quella che sento più vicina. Se avessi potuto scegliere una stagione nella quale vivere, però, avrei voluto avere vent'anni negli anni della Belle Époque e veder nascere la modernità.

Secondo la sua visione storica, "lo sbarco dei Mille" è stata un'invasione o una liberazione?

Lo sbarco dei Mille è stato funzionale all'unificazione nazionale e credo che questo sia un valore positivo. Il problema del Sud non è stata l'unificazione in sé, ma il modo in cui si è realizzato lo Stato dopo il 1861.

Come definisce l'alleanza tra nazismo e fascismo?

La definisco un'"alleanza competitiva": due regimi con un retroterra ideologico affine, ma in competizione per il con-



Da sinistra, Giovanni Firera, Gianni Oliva e Nino Boeti già Sindaco di Rivoli e Presidente del Consiglio Regionale del Piemonte



Gianni Oliva,
La guerra fascista. Dalla vigilia all'armistizio, l'Italia nel secondo conflitto mondiale;
Mondadori 2020

trollo dell'Europa. Con la differenza che l'economia germanica era enormemente più forte di quella italiana, e l'alleanza si è presto trasformata in subalternità.

La partenza di Re Umberto II verso il Portogallo può essere considerato una fuga? E da cosa?

Non credo che possa essere considerata una fuga. Umberto II è partito, sotto le pressioni angloamericane, per evitare i rischi di una guerra civile. L'Italia del 2 giugno 1946 era spaccata in due, i risultati elettorali erano contestati, c'erano state manifestazioni filomonarchiche con morti a Napoli. Umberto II non ha cavalcato la protesta e se ne è andato in esilio: tra gli interessi della dinastia e quelli della nazione, ha scelto i secondi. È una scelta di cui bisogna rendergli merito.

** Responsabile della Comunicazione e delle Relazioni Esterne dell'INPS in Piemonte*

Fasi 1991 - 2020

Oltre 25 anni di efficace ed efficiente collaborazione

Per tutto il 2020 nei mesi della Prevenzione Dentale (Aprile - Maggio e Ottobre-Novembre) ai Pazienti convenzionati Fasi verrà applicato uno **SCONTO DEL 15%** sulla quota a carico del Paziente sulle voci del tariffario **FASI**

Centri Odontoiatrici San Giorgio



Studio Associato
dei Dott.ri CAREZZANA Giorgio e MARINO Daniele
(Dir. Sanitario) (Dir. Tecnico)

Dal 1986 a Torino
due Centri odontoiatrici
al servizio di Tutti.

Strutture e tecnologie di
alta qualità professionale
e organizzativa.



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	CASAGIT	FISDE	FASCHIM
FISDAF	PRONTOCARE	FASDIP	FASIOPIEN
FASDAC	UNISALUTE	NEWMED	PREVIMEDICAL

Convenzioni in forma INDIRETTA

MICHELIN	FAIT	ASSILY	ASIDAL	REALE MUTUA
ASSIDA	FCA-CNH	FASDIR	EMVAP	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.

TARIFE

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



e designati dal FASI come **STRUTTURE DI RIFERIMENTO** per tutto il 2019 per **VISITE GRATUITE** di prevenzione dentale e di prevenzione delle neoplasie del cavo orale per Tutti gli iscritti.

Per tutto il 2020 ai nuclei familiari convenzionati con il **FASI** ed in cura presso i nostri Centri, verrà applicato uno **SCONTO DEL 10%** sulla quota a carico del Paziente sulle voci del tariffario **FASI**

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.



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
- PROTESI FISSA
- ORTODONZIA
- ENDODONZIA
- PROTESI MOBILE
- PEDODONZIA
- PATOLOGIE DEL CAVO ORALE

OPERATORI

PRESTAZIONI ODONTOIATRICHE 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 ODONTOIATRICHE 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 attese, 2 centrali tecnologiche, sistemi computerizzati e di video proiezione, macchine a epiluminescenza per prevenzione neoplasie cavo orale.



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 cosg@nogard.it www.odontoiatriasangiorgio.it



Fase 3: le proposte di CIDA al Governo con obiettivi, priorità e le competenze dei manager

———— Comunicato Stampa CIDA ————

Senza un utilizzo massiccio di politiche attive del lavoro, di un'azione riformatrice per quelle passive e di adeguati piani formativi, sarà difficile gestire la grave crisi occupazionale che potrebbe verificarsi in autunno, con la fine del blocco dei licenziamenti e i costi crescenti di una cassa integrazione distribuita con qualche leggerezza.

È l'allarme lanciato il 1 luglio da Mario Mantovani, presidente di CIDA, la confederazione dei dirigenti e delle alte professionalità, durante il webinar in cui si è discusso del suo libro "Il lavoro ha un futuro, anzi tre", con Roberto Mattio, direttore risorse umane Pininfarina e Massimo Richetti, responsabile relazioni sindacali Unione industriali di Torino.

"L'esplosione del Covid 19 con il diffondersi del telelavoro e le pesanti ricadute economiche provocate dal lockdown, hanno accelerato un processo già in atto e fatto emergere criticità latenti", ha spiegato Mantovani. "Ovvero che si stava gestendo un mondo del lavoro in evoluzione, per tipologie e modelli organizzativi, con una cassetta degli attrezzi inadeguata. Il mondo manageriale aveva da tempo avvertito queste difficoltà, impegnandosi sia a rendere più flessibili ed efficienti schemi normativi e contrattuali rigidi e chiusi, sia a sollecitare il legislatore a guardare il tema dell'occupazione con un'ottica di medio-lungo periodo per prepararsi ai cambiamenti tecnologici e demografici. Il tutto mantenendo un dialogo con i propri collaboratori per tentare di superare resistenze sindacali non sempre giustificabili".

"Lo scoppio della pandemia ha creato una situazione emergenziale, di fronte alla quale le risposte della politica sono state di tipo difensivo: uso massiccio di ammortizzatori sociali, mantenimento tout court del posto del lavoro, rinvio sine die di riforme strutturali. Se questo comportamento può essere comprensibile all'inizio – ha aggiunto il presidente di CIDA – ora deve lasciar il posto a interventi più ragionati, lungimiranti ed efficaci per l'economia. Le cosiddette politiche passive del lavoro sono viziate da un'idea di assistenzialismo che le snatura. Per essere tali dovrebbero rispettare i criteri della temporaneità e avere come obiettivo il recupero della occupabilità del lavoratore. E gli strumenti di supporto salariale, pur necessari, vanno integrati con percorsi formativi realmente qualificanti. È su questo terreno, quello della formazione, che le politiche attive e passive del lavoro si incontrano e diventano sinergiche. Anche con l'introduzione di un sistema di condizionalità, per cui il lavoro, una volta trovato, non possa essere semplicemente 'rifiutato'. Come CIDA siamo convinti che la crisi pandemica abbia finalmente rivalutato le competenze, mettendole al centro della ricostruzione del sistema economico ed occupazionale. Competenze e assunzione di responsabilità che hanno consentito ai manager di fronteggiare, da subito, le emergenze del Covid 19: negli ospedali, nella scuola, nelle fabbriche, nei servizi, nella pubblica amministrazione. Dobbiamo far tesoro di queste esperienze e riuscire a travasarle nei contratti di lavoro e nelle politiche del lavoro. E bisogna far presto perché l'autunno potrebbe portare nuove chiusure di aziende e nuova disoccupazione" ha concluso Mantovani.

DIRCLUB Piemonte

di Silvio Tancredi Massa

Carissime amiche e carissimi amici, devo purtroppo iniziare il mio consueto panorama sulle attività del DIRCLUB con una notizia molto triste: venerdì 12 giugno ci ha lasciato **Gian Carlo Maroglio**, un caro amico ed una colonna



portante per la nostra associazione. Quando ci lascia un amico, spesso il dolore è pari a quello di un familiare. Un amico, soprattutto se accanto a noi da anni, diventa come un fratello, una sorella, è colui che chiamiamo nei momenti di difficoltà ma anche di gioia e di felicità. Un amico è chi ci è stato vicino in molte occasioni, che ci ha visto cadere e ci ha aiutato a rialzarci, insomma è parte di noi. Così, quando lo perdiamo per sempre, è terribile e vogliamo che il mondo intero sappia quanto è stato importante per noi, chi era, chi era veramente, senza lasciare niente al caso. Senza lasciare che altri parlino di quello che faceva, come si comportava, ma soprattutto vorremmo che tutti sapessero gli aneddoti più divertenti, dolci, quelli che fanno capire quanto importante per noi era quella persona e quanti momenti abbiamo vissuto insieme. Giancarlo per me, oltre ad essere un amico, è stato una "guida" una "luce" in particolare in questi anni di grandi cambiamenti all'interno del DIRCLUB; lui è stato quello che ha sempre detto "non molliamo mai" ci credeva fortemente ed anche in momenti

di sconforto lui voleva andare avanti, era nella sua natura. Il suo entusiasmo e lo spirito vitale che ha sprigionato continuerà a sostenerci, nel ricordo, rallegrando le nostre giornate. La sua morte inattesa e rapida lascia un grande vuoto fra tutti coloro che lo hanno amato.

Per quanto riguarda le attività, in questo periodo, molto particolare, abbiamo cercato di tener viva l'Associazione per quanto possibile e abbiamo realizzato cinque incontri via web su temi culturali, come è nei nostri scopi, e preso contatto con due siti interessanti da questo punto di vista:

- il sito "Lo spaccio della cultura" che offre una serie di servizi, tra cui un SOS INFORMATICA, svolti da volontari. I servizi, sono gratuiti e possono essere richiesti scrivendo a info@spacciocultura.it o chiamando al numero 347 8788271 dal lunedì al venerdì dalle 10 alle 16.
- servizi e attività a distanza presso le Biblioteche civiche torinesi www.comune.torino.it/cultura/biblioteche con un servizio attivo 7 giorni su 7.

Un cordiale saluto a tutti, a disposizione, come sempre, per ogni possibile chiarimento.

Per informazioni potete contattare **Dirclub Piemonte**

Cell.: **338 9387134** (dal lunedì al venerdì dalle 9.30 alle 18.00)

email: dirclub.piemonte@gmail.com, sito: www.dirclubpiemonte.it

Per contatti personali con Silvio Massa:

Cell.: **334 6081059**, email: silvio.massa@inwind.it

Riflessioni criticabili

Prosegue la pubblicazione di questa rubrica, destinata a brevi riflessioni, volutamente anche polemiche, su episodi, fatti o anche solo sensazioni, tratti dalla vita professionale di un collega che si firma con uno pseudonimo. La rubrica è aperta a interventi di chi ritenga di proporre riflessioni analoghe, purché brevi e possibilmente graffianti.

Più conosco gli uomini più capisco la necessità di starne alla giusta distanza...

Sembra una frase perfetta in ambito Covid 19 ma la riflessione è più seria dal punto di vista filosofico. Riguardo all'uomo si pone da anni una questione fondamentale, che fu espressa con rigore dalla cosiddetta filosofia dell'esistenza (esistenzialismo). Le particolarità che contraddistinguono l'uomo in generale e che gli conferiscono (spesso a torto) una certa dignità e forza spirituale, fanno pensare che sia superiore agli altri animali. Ma l'uomo è anche, e proprio a causa di queste proprietà, qualcosa di incompleto, di inquieto, di irrazionale e spesso di misero. Un animale qualsiasi, in generale, mangia, dorme ed è felice. Oltre alla soddisfazione dei suoi istinti, non ha assolutamente altri grandi bisogni. L'uomo è invece "diverso" in quanto si crea sempre nuovi bisogni e non è mai soddisfatto. Basti pensare a quell'invenzione nefasta rappresentata dal denaro (per non parlare poi del potere, inteso nel dualismo parmenideo dell'essere o solo dell'apparire) che scatena una fame insaziabile negli uomini, ...aggiungo io "stolti", di cui il mondo è pieno...direi che ridonda tale caratteristica nell'"uomo globale" per non parlare dei molti (troppi) businessman globalizzati che per raggiungere il prefissato budget sono disposti a tutto, anche alla beccata menzogna *coram populo* (pubblicità progresso...si dice...) pur di fare fatturato e così via, con un effetto domino perverso e permeante, ...come un VIRUS..., la società...

Fortunatamente, questa misera condizione umana condizionata dal denaro è stata spesso ripresa dal pensiero di grandi filosofi come per

es. Platone fra gli antesignani: «Se la virtù e il denaro si mettono sui piatti della bilancia, l'una fa saltare l'altro»: virtù e denaro stanno in opposizione tra di loro. Se c'è la virtù non c'è il denaro, se c'è il denaro non c'è la virtù.

Ma troppi businessman pare che non aspirino ad altro che a un progresso infinito, come se solo l'infinito li potesse soddisfare. Nello stesso tempo l'uomo sembra essere consapevole (ma non sempre) però della sua finitezza e in primis della sua morte (riflettiamo in proposito sul celebre monito *"memento mori"* dei frati trappisti che, quotidianamente, si scavavano la tomba, un poco alla volta, con lo scopo di tenere sempre presente la propria morte e non smarrire il significato della vita).

Ebbene queste due proprietà (desiderio dell'infinito e consapevolezza della finitezza) costituiscono insieme una tensione, in forza della quale l'uomo appare come un tragico enigma. Qualche saggio pensatore si è posto la domanda: *"Sembra che l'uomo esista per qualcosa che non può assolutamente raggiungere. Che cosa è allora il suo senso, il senso della sua vita?"*.

Sempre Platone ma anche i migliori tra i nostri grandi filosofi hanno proposto alcune teorie e soluzioni che si sono opposte negli anni ma la più condivisibile, oggi molto diffusa tra gli esistenzialisti, è quella secondo cui l'uomo (aggiungo... per come si è involuto per il Dio denaro/potere) non ha assolutamente alcun senso. È un errore della natura, una creatura mal riuscita, una passione inutile, come sentenziò il grande Sartre.

Robert Grant



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede di Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Cecilia Curti

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

I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.

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

Struttura a convenzione diretta con
tutti gli associati FASI Nord Italia



NUOVO LEXUS UX HYBRID MIDNIGHT

L'ORA DI FARSI NOTARE.

La tecnologia Lexus Electrified di ultima generazione incontra un design unico:

- Nuovo motore 2.0 da 184 CV
- Emissioni e consumi più bassi della sua categoria*
- Smartphone Integration
- SUV Pack
- Cerchi in lega da 18" Black Matte



**APERTI
ANCHE
SABATO E
DOMENICA!**

VIENI A PROVARLA DA SPAZIO 4

SPAZIO 4

CONCESSIONARIA LEXUS - TORINO NORD

VIA BOTTICELLI, 82
TORINO
TEL. 011.2466211

www.spazio4le.spaziogroup.com

LEXUS
EXPERIENCE AMAZING

Vi aspettiamo nel nostro show room dal lunedì al sabato 9,00-12,30 e 14,30-19,30. **La domenica 10,00-12,30 e 15,00-19,30.**
La nostra officina è aperta per voi tutti i giorni dal lunedì al venerdì dalle 8,00 alle 19,00. Il sabato dalle 8,30 alle 12,30.

Valori massimi NEDC correlati (per emissioni CO₂) e WLTP (per consumi ed emissioni NOx) riferiti alla gamma UX: consumo combinato da 16,5 a 18,8 km/l, emissioni CO₂ da 94 a 103 g/km. Emissioni NOx 0,0049 g/km. -91% rispetto ai livelli di emissione di NOx previsti dalla normativa Euro 6. (NEDC - New European Driving Cycle correlati e WLTP - Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure ai sensi del Regolamento UE 2017/1151). Immagine vettura indicativa.