

# DIRIGENTE

d'Azienda



Luglio - Settembre 2021 | n. 326

**FEDERMANAGER APDAI TORINO**

La nuova  
Giunta  
Federmanager  
Torino





**L**a copertina di questo numero presenta la foto scattata in occasione della prima riunione della nuova Giunta della nostra Associazione, sovrapposta alla splendida facciata d'epoca dell'Hotel NH Carlina. In questa struttura si è infatti svolta la riunione di insediamento del nuovo Consiglio direttivo, che, per la prima volta da oltre un anno, si è tenuta in presenza, con qualche consigliere collegato da remoto: una modalità mista alla quale dovremo assuefarci, che costituisce uno dei lasciti della pandemia, in questo caso non necessariamente negativo, e che è testimoniata anche dalla foto stessa, dalla quale si arguisce che due membri della Giunta hanno partecipato alla prima riunione da remoto.

La nuova consiliatura si è dunque avviata con una riunione del Consiglio, che, per il fatto di essere in presenza, è già di per sé di buon auspicio, ma che lo è a maggior ragione se si prendono in considerazione le modalità con cui si è svolta: tutti gli Organi sociali sono sati eletti al primo scrutinio anche nel caso in cui l'elezione richiedeva il raggiungimento di un quorum.

La cosa non è sfuggita al presidente federale Stefano Cuzzilla, che, nella bella e intensa lettera che pubblichiamo in veste di editoriale, con la quale ha salutato l'elezione di Massimo Rusconi alla presidenza di Federmanager Torino, cita esplicitamente "il grande consenso manifestato nei confronti" di Rusconi "sia nel corso del referendum online che nella prima riunione del Consiglio direttivo del 21 luglio scorso".

Buoni auspici dunque, cioè auspici di normalità, di cui abbiamo tutti un gran bisogno.

Una normalità alla quale ci siamo ispirati anche per quanto riguarda il periodico, che presenta interventi vari, nel solco della sua tradizionale linea editoriale, ma anche nella continua ricerca di proporre contenuti aggiornati allo sviluppo dei temi trattati. Fuori dalla normalità restano il già citato intervento, certamente non ordinario, del presidente federale e lo spazio doverosamente dedicato all'esito delle elezioni del Consiglio direttivo e alla successiva elezione degli Organi sociali.

Speriamo che questo rientro nella normalità si estenda sempre più e, con questo auspicio, formuliamo i migliori auguri a tutti per una energica e fattiva ripresa delle attività nelle quali siamo impegnati, nell'interesse nostro, delle nostre aziende e, in ultima analisi, anche del paese.

## DIRIGENTE d'Azienda

[www.torino.federmanager.it](http://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

 CIDA

### Pubblicità

c/o Federmanager Torino APDAI

tel. 011.562.5588 – [ildirigente@fmto.it](mailto:ildirigente@fmto.it)

### Tariffe

Pagina interna, intera € 800, mezza € 400,

3<sup>a</sup> di copertina € 900, 4<sup>a</sup> di copertina € 1.000

Riduzione del 20% per quattro uscite consecutive

### Direzione - Redazione - Amministrazione

c/o Federmanager Torino APDAI

via San Francesco da Paola 20 - 10123 Torino

tel. 011.562.55.88 | Fax 011.562.57.03

[amministrazione@fmto.it](mailto:amministrazione@fmto.it) - [ildirigente@fmto.it](mailto:ildirigente@fmto.it)

Editore: **Federmanager Torino Apdai**

Presidente: **Massimo Rusconi**

Vice-Presidente: **Donato Amoroso**

Tesoriere: **Marina Cima**

Grafica e Stampa: **Agt Aziende Grafiche Torino S.r.l. Collegno (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 chiuso in tipografia il 31/08/2021 con una tiratura di 6.200 copie.

# Sommario

Luglio - Settembre 2021 | n. 326

## Editoriale



- 5** Andare incontro ai nostri associati attraverso un'azione sul territorio coordinata con gli enti e le società del sistema | di Stefano Cuzzilla

## Management



- 6** La negoziazione nella interrelazione umana | di Giovanni Fusero  
**8** Sviluppo sostenibile, portatore di valore e competitività per l'impresa | a cura dell'Osservatorio 4.Manager  
**II** Fra dirigenti e fallimento, chiarezza delle rispettive posizioni e nessun connubio | di Andrea Cosa

## Attualità



- I2** Quando il gioco si fa duro | di Maria La Barbera  
**I4** Il sistema dell'Alta Velocità ferroviaria e le sue ricadute industriali | di Walter Serra  
**I6** La remunerazione dell'innovazione | di Emilio Cornagliotti

## Vita Associativa



### Attività e iniziative di Federmanager Torino e di Cida

- 19** Smart manager per rilanciare l'Italia | di Raffaella Ferrantino  
**20** Eletti i nuovi organi sociali di Federmanager Torino | a cura della Redazione  
**23** Primo semestre del 2021 | a cura della Redazione  
**24** Assemblea Federmanager Torino 2021 | di Laura Di Bartolo

## Welfare



- 26** Al via l'Indennità di continuità reddituale e operativa ISCRO per lavoratori autonomi | di Giovanni Firera e Maria Terranova  
**27** La prevenzione della lombalgia nei lavori sedentari | di Michele Albano  
**29** Tutti i vantaggi dell'esoscopio, il sistema di visione 3D in 4K della Fornaca | a cura dell'ufficio comunicazione della Clinica Fornaca

## Varie



- 31** Nuova Presidenza dell'Associazione Italian Senior Expert ODV(I.S.E.S. ODV) | a cura della Redazione  
**31** Premio giovane manager 2020 | a cura della Redazione  
**32** Premio "In silenzio per gli altri" 2020 | a cura della Redazione  
**32** Stelle al merito del Lavoro 2021 e 2022 | a cura della Redazione  
**32** Un collega, membro del Direttivo, confermato al vertice di un'eccellenza torinese | a cura della Redazione  
**33** Riflessioni criticabili | di Robert Grant



## Centri Odontoiatrici San Giorgio



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



### 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	FASIOOPEN
FASDAC	UNISALUTE	NEWMED	PREVIMEDICAL

#### Convenzioni in forma INDIRETTA

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

#### FINANZIAMENTI

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

#### TARIFFE

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 2021 e nei mesi dell'aprevenzione dentale (Aprile-Maggio e Ottobre-Novembre) ai Pazienti convenzionati con il FASI verrà applicato uno SCONTONE DEL 15% 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.

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

[cosp@nogard.it](mailto:cosp@nogard.it)

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

30 anni di efficace ed efficiente collaborazione

Per tutto il 2021 ai Pazienti convenzionati con il FASI ed al loro nucleo familiare, verrà applicato uno SCONTONE DEL 10% sulla quota a carico del Paziente sulle voci del tariffario FASI



### 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)

#### SPECIALITÀ

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

#### OPERATORI

PRESTAZIONI ODONTOOIASTRICHE 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 ODONTOOIASTRICHE SI SVILUPPANO SU 700 MQ CON:

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





Stefano Cuzzilla si rivolge a Massimo Rusconi con una lettera importante, che non contiene solo espressioni non rituali di congratulazioni e auguri, ma delinea anche un preciso programma politico

## Andare incontro ai nostri associati attraverso un'azione sul territorio coordinata con gli enti e le società del sistema

Gentilissimo presidente,  
è con grande piacere che a pochi giorni dal Consiglio direttivo di Federmanager Torino, desidero augurare, anche a nome del direttore generale, Mario Cardoni, le mie congratulazioni più sincere in primo luogo a Te, carissimo Massimo, ma anche a tutti i componenti la nuova "Squadra" e, soprattutto, esprimerti un sincero grazie per il Tuo impegno continuo su cui ho sempre fatto affidamento nei Tuoi diversi incarichi in ambito nazionale e regionale e, oggi, tornando a ricoprire un ruolo di primo piano alla guida della nostra terza grande espressione territoriale del management industriale nel Paese.

Il grande consenso manifestato nei confronti della Tua persona sia nel corso del referendum online che nella prima riunione del Consiglio direttivo del 21 luglio scorso, dimostra, senza ombra di dubbio, quanto siano apprezzate le qualità umane e professionali che hanno sempre caratterizzato in questi anni il Tuo percorso nella nostra Organizzazione.

In Te ho sempre ammirato la capacità di svolgere il Tuo ruolo con competenza, garbo e determinazione e, soprattutto, con il coraggio di manager "illuminato" e con uno sguardo sempre proiettato in avanti, ma con i piedi ben saldi a terra. Così come hai affrontato sfide e lanciato temi innovativi, sempre con l'intendimento di fare qualcosa di utile per l'Associazione, per la Federazione nel suo complesso e, quindi, per tutta la categoria dei manager.

Nel momento delicato che il nostro Paese sta vivendo la vostra Associazione ha adesso il dovere di programmare il suo futuro e il compito di porsi come attore decisivo in un processo di aggregazione delle forze migliori del territorio: istituzioni, università, aziende e business



community devono lavorare insieme per un progetto di rilancio economico e produttivo.

Il mondo del lavoro, ancor più nel vostro territorio, ha bisogno di nuove figure professionali ad alta specializzazione che interagiscano costantemente con tecnologie e innovazione per lo sviluppo economico e sociale locale. E l'Associazione ha un ruolo chiave per coinvolgere tutti i suoi stakeholder nelle trasformazioni in atto,

puntando ancora una volta sulla ricchezza della sinergia tra manager e imprese, e tra imprese tra loro, valorizzando la logica di rete. Questo è il momento di andare incontro ai nostri associati ed essere vicini a chi è in maggiore difficoltà, a chi rischia di dover fronteggiare un'uscita dall'azienda o un periodo di inattività.

Dobbiamo farlo sul territorio attraverso un'azione coordinata con gli enti e le società del sistema e con l'impegno dei Gruppi che parlano ai diversi segmenti: i manager in pensione, i giovani e le donne.

Ci tengo, infine, cogliendo questa occasione, a rinnovare che da parte mia sono a disposizione Tua e di tutti i colleghi del Consiglio direttivo di Federmanager Torino e non mancherò di tenervi aggiornati sui nostri futuri passi in questa nuova fase di ricostruzione del Paese e di condividere con voi le informazioni privilegiate di cui dispongo. Così come mi aspetto tutto il vostro sostegno per disegnare insieme una Federmanager del futuro, adatta ai grandi cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro e nella società.

Ti auguro un buon lavoro e nuovi ambiziosi traguardi da raggiungere. RinnovandoTi la mia più sincera stima ed amicizia, Ti saluto cordialmente anche unendo gli auguri di un meritato riposo e l'intesa di sentirci alla ripresa dopo la pausa estiva.

Stefano Cuzzilla

Caro Presidente,  
non nego che le tue parole mi hanno fatto molto piacere, e non tanto quelle rivolte a me personalmente quanto quelle per "la squadra". Condivido appieno sia la tua visione sia le tue considerazioni sull'importanza di Federmanager Torino nel contesto territoriale ed in quello dell'intero sistema.

Spero, anzi sono certo, che l'associazione che ho l'onore di presiedere sarà all'altezza della situazione e dei compiti che ci attendono in questo delicato momento di evoluzione della società e del mondo del lavoro.

A nome dell'intero consiglio, della giunta, dei revisori e probiviri, nonché del nostro direttore e del suo staff, ti ringrazio di cuore. Tutti noi, inoltre, confidiamo nel tuo supporto che ci hai prospettato e troveremo presto i migliori modi per concretizzarlo.

Con stima

Massimo Rusconi

### Ringraziamento

Nell'assumere la carica alla quale il Consiglio direttivo mi ha recentemente eletto, desidero ringraziare coloro che nella scorsa consiliatura hanno prestato la loro opera, con impegno e dedizione, negli organi di governo dell'associazione: Consiglio direttivo, Giunta esecutiva, collegi dei revisori dei conti e dei probiviri, i due presidenti, Renato Valentini e Massimo Brignolo, nonché il vicepresidente Stefano Moscarelli, che ha condotto l'associazione nei periodi nei quali la presidenza è stata vacante.

Ringrazio anche il direttore e il suo staff che costituiscono un elemento di solida continuità.

Massimo Rusconi



# La negoziazione nella interrelazione umana

di Giovanni Fusero\*



**I**l termine "negoziare" deriva dal latino "nec" (non) e "otium" (ozio), cioè "non-ozio". La parola "otium" definiva il tempo sottratto al "neg-otium", l'insieme delle attività necessarie agli individui per garantirsi la sopravvivenza. Nella lingua corrente la negoziazione è definita come il complesso delle trattative condotte per giungere ad un accordo.

Siamo quotidianamente coinvolti, più o meno consapevolmente, in trattative negoziali con gli altri e con sé stessi. Noi negoziamo in ogni situazione relazionale, privata, affettiva, lavorativa.

Di fatto la negoziazione è un processo decisionale interpersonale che si attiva quando, per soddisfare i propri interessi, è necessario trovare un accordo con uno o più partner con cui si hanno obiettivi comuni. E si considera riuscita quando si perviene a un risultato che sia soddisfacente per entrambi, evitando l'escalation del conflitto e la conseguente interruzione delle relazioni.

I conflitti non devono spaventare, sono un fenomeno inevitabile che caratterizza le relazioni fra le persone e dei gruppi. Se un conflitto è un problema, allora vuol dire che ha una soluzione e può rappresentare anche un'opportunità di arricchimento e, come tutti i problemi, porta sempre in sé la possibile apertura verso la nascita di nuovi scenari e paradigmi.

Dobbiamo distinguere tra i conflitti che si creano per il mantenimento dello status esistente e quelli provocati dal cambiamento. Ogni novità passa attraverso l'emergere di conflitti esogeni ed endogeni, perché non conoscendone le implicazioni, appare minacciosa.

Il conflitto non ha un'accezione negativa o positiva in sé, ma non riconoscerlo e gestirlo avrà ricadute negative sulla motivazione individuale, sul clima, sulle relazioni interprofessionali e sugli obiettivi. Laddove una gestione positiva del conflitto è parte della cultura della persona e del gruppo, il momento di confronto viene vissuto come espressione di diversità e quindi come opportunità di crescita.

La negoziazione è uno strumento di relazione, comunicazione e cambiamento consapevole, personale e professionale. È quindi ampio e profondo. Possiamo negoziare idee, valori, credenze, risolvendo la tensione che una persona ha nel momento in cui riscontra bisogni, desideri e motivazioni contrastanti.

Ogni volta che si interagisce se ne apre una: consapevole o inconsapevole, verbale o non, per la diversità di bisogni e obiettivi, oltre che per le differenze in termini di ruoli, consapevolezza, etc.

Da sempre si è evidenziata l'esigenza di disinnescare controversie,

sie, ed acquisire competenze negoziali e oggi è fondamentale per chiunque, sia nell'ambito privato che professionale.

Posto che il negoziato è anche un mezzo per raggiungere i propri obiettivi, in un gioco a più parti troviamo due modalità fondamentali di trattare: quella morbida e quella dura: nella prima si cerca di evitare il conflitto personale e si fanno concessioni per arrivare ad un accordo, con il rischio di coltivare recriminazioni e rancori; nella seconda in cui viene vissuta come una sfida, in cui "chi la dura la vince", con il rischio di provocare una reazione altrettanto dura perdendo di vista il raggiungimento dell'obiettivo. Esiste un terzo modo di negoziare, duro nel merito e morbido verso le persone.

Un classico esempio che serve a farci capire quanto le situazioni negoziali all'apparenza conflittuali, in realtà non lo siano, è di da M.P. Follet (1868 – 1933).

"Due sorelle si contendono l'unica arancia rimasta in frigorifero. La mamma cerca di porre fine al loro litigio, dividendo l'arancia a

metà. Ma ottiene un ulteriore aggravio della lite per l'insoddisfazione di entrambe. La nonna, che ha assistito al fatto, dall'alto della sua saggezza e pacatezza, chiede a quale fine volessero l'arancia. Una voleva spremere la

per berne il succo, l'altra voleva la buccia per farne dei canditi per una torta. Spremuta la polpa per l'una e consegnata la buccia all'altra, la nonna ha soddisfatto entrambe". Per soddisfare le esigenze, non servivano due arance ma comprendere i reali bisogni percependo nuovi scenari risolutivi.

Le logiche della negoziazione moderna si basano sugli studi di Harvard e in particolare sull'ormai classico Getting to Yes (1981, Fisher e Ury Patton).

Dalle trattative di posizione al negoziato di principi o di merito, è stato codificato un modello dei principi razionale-deduttivo, basato sulla logica del win-win pensando in modo creativo a come ottenere entrambi di più di ciò che si vuole, non dividendo a metà la torta, ma "ampliandola".

Acquisendo la consapevolezza che il conflitto è un'esperienza che caratterizza in modo fisiologico la vita socio-relazionale e che i conflitti si possono creare in qualsiasi ambito, dotarsi dei giusti strumenti per aumentare le proprie capacità negoziali e comunicative, permette di affrontarli senza paure. Se un conflitto è un problema, occorre comprendere che rappresenta anche un'opportunità e porta sempre in sé la possibile apertura verso uno spazio di creatività, nel quale la negoziazione consente la ricerca di nuovi scenari e la creazione di nuovi paradigmi.

\* Strategic Business Advisor & Business Coach



## La Sostenibilità al centro della Cultura d'Impresa che guarda al Futuro.

**“** La sfida della sostenibilità è la sfida delle imprese che guardano al futuro con la volontà di creare opportunità anche nei momenti più difficili. Essere manager, oggi, significa lavorare con gli imprenditori per costruire un presente e un futuro sostenibili: per l'ambiente, per l'economia e per la società nel suo insieme. **”**

**Stefano Cuzzilla**  
Presidente Federmanager

**“** La sostenibilità per le nostre imprese è un driver di sviluppo da perseguire con tecnologia, aumento di produttività, competenze manageriali ed efficienza delle risorse. Le imprese sono impegnate per la compatibilità ambientale delle proprie produzioni e lo sviluppo di nuovi prodotti e processi per contribuire alla salvaguardia del nostro pianeta. **”**

**Maria Cristina Piovesana**  
Vice Presidente Confindustria  
per l'Ambiente, la Sostenibilità e la Cultura



4.Manager nasce su iniziativa  
di Confindustria e Federmanager



CONFININDUSTRIA

 **FEDERMANAGER**



# Sviluppo sostenibile, portatore di valore e competitività per l'impresa

— a cura dell'Osservatorio 4.Manager —

**G**li studi condotti dall'Osservatorio 4.Manager negli ultimi 12 mesi mostrano un incremento esponenziale della complessità che manager e imprenditori stanno affrontando sia per gestire le conseguenze delle ripetute ondate epidemiche, sia per immaginare le strategie più adatte ad affrontare la fase post-pandemica e le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), sia per affrontare uno scenario geoeconomico e delle catene di approvvigionamento radicalmente diverso da quello pre-pandemico.

Quanto al settore industriale, il 33% dei manager recentemente intervistati dall'Osservatorio definisce "Significativo" il danno prodotto dalla crisi sanitaria; il 26% classifica "Severo" l'impatto del virus, soprattutto rispetto alla continuità occupazionale e il 4% addirittura "Catastrofico" al punto da mettere in discussione la sopravvivenza aziendale.

Fortunatamente esiste un nucleo di imprese che sta sfruttando la crisi per innovare, diversificare, migliorare la qualità del capitale umano e incrementare il proprio livello di sostenibilità. Su quest'ultimo aspetto tutti i dati in nostro possesso confermano che, al pari dell'innovazione, anche lo sviluppo sostenibile dell'impresa è considerato sempre più non soltanto come necessario e indifferibile, considerando le stringenti richieste del mercato in questa direzione, ma anche portatore di valore e competitività per l'impresa.



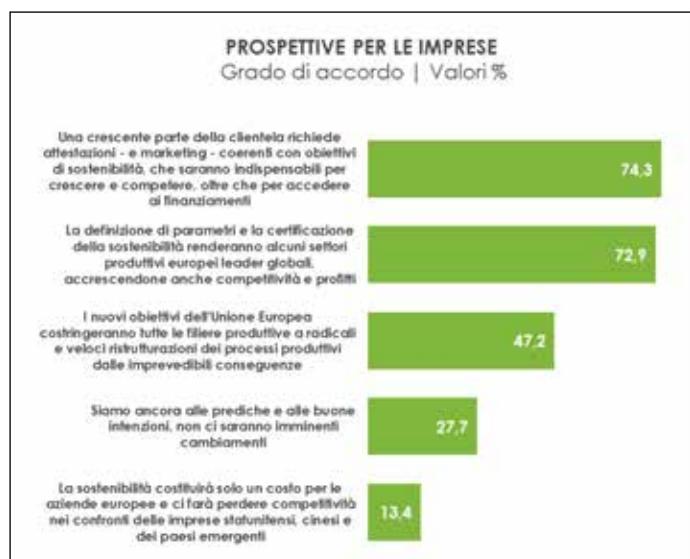
In questa fase storica la transizione verso un'economia sostenibile è alimentata anche dall'esigenza di sostenere la crescita economica sia per far fronte

all'incremento esponenziale dell'indebitamento pubblico, sia per generare posti di lavoro che vadano a compensare le perdite causate dalla crisi pandemica. Nella maggior parte dei casi le strategie basate sulla crescita si fondano in buona misura sull'innovazione, ossia, la creazione e la diffusione di nuovi prodotti/servizi e processi; in quest'ambito le "innovazioni verdi" mostrano un set molto ampio di opportunità, ad esempio, in campo: energetico (rinnovabili, stoccaggio, riscaldamento e raffreddamento negli edifici, ecc.); della mobilità e la logistica (veicoli elettrici e ibridi, ecc.); dei rifiuti (riciclo, nuovi packaging, ecc.); della cattura, stoccaggio e utilizzo del carbonio; dei processi produttivi.

A supporto di tali strategie per la crescita esistono ormai numerose evidenze scientifiche: un recente rapporto dell'IEA indica che investimenti mirati nelle energie rinnovabili e nell'efficienza energetica potrebbero far crescere l'economia globale dell'1,1%, salvare 9 milioni di posti di lavoro l'anno e ridurre le emissioni di gas serra di 4,5 miliardi di tonnellate; secondo l'ILO la transizione verso l'economia verde è in grado di generare, entro il 2030, 24 milioni di posti di lavoro. A queste traiettorie si ispirano le ultime e dirompenti politiche europee; il Recovery and Resilience Facility, concepito dalla Commissione europea per affrontare la pandemia, apre un nuovo percorso di crescita basato sul concetto di "sostenibilità competitiva", ossia: sostenibilità ambientale, produttività, equità e stabilità macroeconomica.

Il Recovery and Resilience Facility mira anche alla formazione di capitale: capitale fisso (ad esempio, infrastrutture, edifici, ricerca e sviluppo, brevetti, ecc.); capitale umano (salute, protezione sociale, istruzione, formazione, ecc.); capitale naturale (risorse naturali rinnovabili, protezione e ripristino dell'ambiente, mitigazione degli effetti del cambiamento climatico).

Un capitolo importante del Recovery and Resilience Facility riguarda la transizione verde. Data l'ambizione di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 e di ridurre significativamente le emissioni di gas serra per il 2030, gli Stati membri dovrebbero considerare la transizione climatica come





prioritaria e orientare almeno il 37% della spesa su questo obiettivo. Inoltre, tutte le riforme e gli investimenti inclusi nei piani di ripresa e resilienza non dovranno depotenziare gli obiettivi climatici e ambientali. Tutto quanto visto fino a questo momento rende ben chiaro che le trasformazioni innescate o accelerate dal coronavirus non sono esclusivamente economiche, sono anche culturali, sociali, organizzative e manageriali; occorre pertanto un impegno non più rimandabile per sostenere gli attori pubblici, economici e le famiglie a comprendere il senso dei cambiamenti in atto per attrezzarsi a cogliere le opportunità offerte da un futuro dai contorni sempre più incerti e, al contempo, sfidante e ricco di opportunità.

Soprattutto, occorre essere consapevoli che la transizione verso l'economia verde richiederà un numero straordinariamente elevato di competenze, in gran parte di nuova generazione o addirittura ancora da definire. Secondo la maggior parte degli analisti, la mancanza di forza lavoro e manageriale adeguatamente formata costituirà uno dei maggiori fattori di attrito alla transizione verso la sostenibilità; ad oggi, però, la sfida per creare "competenze verdi" si scontra sia con la mancanza di modelli per generare queste competenze all'interno del sistema educativo e formativo tradizionale, sia con l'assenza di strumenti di analisi del mercato del lavoro per comprendere la domanda e l'offerta di queste particolari competenze, e ciò, per i leader politici, rende complesso individuare gli interventi necessari per stimolare l'occupazione e incentivare la creazione di competenze per la transizione sostenibile.

Ciò che è estremamente chiaro è che le "competenze verdi" dovrebbero essere concepite e sviluppate nel contesto più ampio delle trasformazioni tecnologiche in atto e soprattutto in modo organico all'avvento della quarta rivoluzione industriale e dei processi di produzione intelligenti (industria 4.0). Inoltre, è ormai noto che le tecnologie industriali avanzate hanno un "contenuto verde" generalmente superiore alla media, soprattutto nel campo della robotica, dell'apprendimento automatico e dei sistemi CAD-CAM e, pertanto, la loro diffusione potrebbe favorire la nascita di nuove competenze.

A tal proposito è interessante ricordare che le innovazioni industriali avanzate potrebbero aver ricevuto una spinta senza precedenti dalla pandemia; infatti, mentre in passato l'innovazione in campo produttivo era utilizzata soprattutto per incrementare l'efficienza, grazie al lockdown si è scoperto che è anche in grado di contribuire in modo decisivo alla resilienza e alla continuità aziendale, con la conseguenza che le applicazioni industriali innovative si stanno diffondendo anche a processi produttivi e a comunità aziendali tradizionalmente meno ricettive verso il cambiamento tecnologico e dei modi di lavorare. La pandemia, infatti, ha aumentato notevolmente non solo il lavoro a distanza e la diffusione delle tecnologie correlate, ma anche il livello di accettazione dell'automazione e del lavoro ibrido tra esseri umani, macchine e software, coinvolgendo in questi processi non solo

#### RISCHI DELLA MANCATA SOSTENIBILITÀ

Valori % (Risposte multiple)



i lavoratori più giovani e avvezzi alle nuove tecnologie, ma l'intera forza lavoro.

A ben guardare, anche il paradigma economico circolare potrebbe accelerare la sua diffusione per effetto della pandemia proprio per una sua derivata: la resilienza dei sistemi basati sul principio circolare. Anche in questo campo, però, le competenze sono fondamentali e per questo motivo sono state oggetto di uno specifico studio da parte dell'Osservatorio.

L'economia globale si basa su catene di approvvigionamento profondamente interconnesse, sostenute da oltre cento miliardi di tonnellate di materie prime che entrano nel sistema ogni anno. Questo sistema è quasi unanimemente considerato insostenibile, ma il coronavirus ha svelato che è anche pericolosamente vulnerabile e che è giunto il momento di guardare a nuovi paradigmi.

Una delle ipotesi più concrete per migliorare la resilienza del sistema è l'economia circolare, che oltretutto potrebbe aiutarci a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile e di contenimento del riscaldamento globale. Inoltre, questo paradigma ha mostrato la sua efficacia nel corso del lockdown, stimolando una serie molto ampia di innovazioni che stanno contaminando anche la gestione pubblica. Amsterdam, ad esempio, ha adottato il paradigma circolare come riferimento per le politiche di ricostruzione post pandemica; lo scopo è quello di fare della città, entro il 2050, una comunità a impatto zero.

Dal punto di vista aziendale, la trasformazione circolare può avvenire solo mediante una radicale innovazione del modello di business, il che implica la presenza di precise competenze manageriali.

L'azione manageriale, in un'azienda che adotta il paradigma circolare, deve infatti focalizzarsi sia sul cambiamento che questo paradigma richiede ai modelli logistici, di approvvigionamento e produzione, di servizio e di business, sia sulle dinamiche di mercato, sul customer journey e sulle modificazioni richieste ai comportamenti e agli stili di consumo. Beni e servizi "circolari" implicano, infatti, variazioni significative di gran parte delle logiche di orientamento, scelta, acquisto, pagamento, fruizione, consumo e gestione del fine vita di beni e servizi. Logiche che per più di un secolo sono state "modellate" da norme, valori e simboli concepiti soprattutto per alimentare il ciclo "acquisizione semplificata - fruizione

intensiva - smaltimento rapido" dei beni, per privilegiare la proprietà più che il possesso e per enfatizzare il prodotto in sé, più che il servizio in esso incorporato.

Un caso interessante da analizzare per comprendere le competenze manageriali "circolari" è quello delle imprese operanti nella Sharing Economy. Queste organizzazioni operano all'interno di nicchie di mercato, sempre più ampie, nelle quali il bisogno di "esperienze" va a scapito del possesso di beni. I consumatori orientati verso esperienze di condivisione di beni e servizi trovano gratificante il fatto di entrare a far parte di comunità di soggetti con gli stessi valori, gusti, stili di vita, ecc...; fenomeno, questo, opposto alla cultura del consumismo individuale del XX secolo e, soprattutto, a tutte le certezze maturate nell'ultimo secolo nel campo delle strategie di branding e marketing.

L'economia circolare si sta sviluppando in un contesto di mercato del tutto inedito nel quale il customer journey si è enormemente arricchito e, ad esempio, conferisce ai consumatori sia il potere di condividere la propria opinione e le proprie convinzioni su larga scala, sia la possibilità di attingere informazioni e opinioni non solo esclusivamente dai produttori ma da una galassia crescente di "recensori" e influencer, più o meno indipendenti, sempre più sofisticati e agguerriti.

In questo contesto le decisioni d'acquisto non maturano più solo in base al valore, la qualità o il prezzo del prodotto, ma si basano anche sulla condivisione di valori e, in particolare,

sulla Brand Purpose, ossia la ragione per cui un'azienda opera, un motivo di ordine superiore rispetto al semplice profitto: l'impronta che si vuole lasciare nel mondo. Negli ultimi anni si è compreso quanto i brand non siano più sotto il controllo esclusivo delle aziende che hanno investito per dar loro forma e farli crescere per poi generare ritorno economico: sono diventati di proprietà comune.

Anche in questo caso le competenze manageriali richieste per affrontare queste sfide non sono affatto scontate e per questo motivo l'Osservatorio 4.Manager ha realizzato uno studio dal quale è emerso che il contributo dei manager allo sviluppo di modelli di business circolari sarà fondamentale. In particolare, le figure manageriali strategiche per facilitare lo sviluppo di modelli di business legati all'economia circolare sono: CEO, Innovation Manager, Marketing Manager, Sustainability Manager e HR Manager.

Infine, per lo sviluppo di modelli innovativi legati all'economia circolare nel sistema imprese italiano, le competenze manageriali più importanti risultano quelle di natura «Soft»: cognitive (visione strategica e pensiero creativo); emotive (capacità relazionali e di coinvolgimento dei gruppi di lavoro). Tra le Hard Skills spiccano le competenze digitali/tecniche, di marketing e vendite; finanziarie.

Eppure, il numero di manager che in Italia possiede competenze in quest'ambito di attività è ancora estremamente ridotto: circa 300 e in larga misura concentrati nel nord del paese.

## Convenzione riservata agli Associati di Federmanager Apdai Torino

Generali Italia è una Compagnia con radici solide che guarda al futuro; con la nostra squadra dell'**Agenzia Generale di Torino Bernini** operiamo sul territorio per offrire un servizio efficiente vicino ai clienti.

Ti offriamo **agevolazioni** sulle soluzioni assicurative **per proteggere sé stessi, la serenità del nucleo familiare, l'abitazione e gli spostamenti.**

Accedi subito ai vantaggi a te riservati!

**CONTATTACI**

### GENERALI ITALIA AGENZIA GENERALE DI TORINO BERNINI

Via Duchessa Jolanda, 25 • Torino  
**Referente Simone Selvaggio**  
Tel. 011 434 3203 •  391 773 5908  
e-mail [agenzia.torinobernini.it@generali.com](mailto:agenzia.torinobernini.it@generali.com)  
[www.agenzie.generali.it/torinobernini](http://www.agenzie.generali.it/torinobernini)

**Agenti Enrico Pessione • Raffaella Suppo**

Soluzioni assicurative di Generali Italia S.p.A. in Convenzione fino al 20.06.2022 (salvo variazioni o interruzioni dell'offerta). Offerta attivabile per nuove sottoscrizioni, soggetta a condizioni e limitazioni, non cumulabile con altre iniziative in corso. I dettagli delle agevolazioni previste sono consultabili in Agenzia - **Prima della sottoscrizione leggere i set informativi disponibili su [generali.it](http://generali.it) e in Agenzia.**

**La nostra squadra  
ha soluzioni per te!**





# Fra dirigenti e fallimento, chiarezza delle rispettive posizioni e nessun connubio

Nell'impossibilità di accedere alla CIG, sabbie mobili in vista per i dirigenti di aziende in crisi: qualche utile suggerimento per evitarle

di Andrea Cosa\*



**N**el solo Piemonte si parla di 20 mila posti di lavoro perduti dall'inizio della pandemia. Un numero destinato a salire ad 80 mila non appena il provvedimento di blocco (se non prorogato) giungerà a scadenza e i licenziamenti per crisi d'impresa si estenderanno oltre i confini ristretti dei contratti precari. Dubito quindi si possa eccepire sulla bontà del provvedimento di blocco ai licenziamenti come freno alla dilagante disoccupazione e sostegno alle famiglie in difficoltà. Ciò è senza dubbio vero se parliamo di impiegati e operai, cui il CCNL espressamente garantisce accesso ad ammortizzatori sociali.

Se però cambiamo prospettiva e andiamo a considerare la categoria dei dirigenti, per i quali l'accesso alla CIG non è previsto, si possono creare, a mio parere distorsioni al limite del paradosso.

Facendo uno sforzo di immaginazione, ipotizziamo di calarci nel ruolo di un dirigente dipendente di un'impresa in crisi.

Complice il crollo del fatturato e la grave carenza di liquidità dell'azienda, da mesi il dirigente non riceve né stipendio né quattrini dallo Stato, perché non gli è dato accesso alla CIG.

Nel momento in cui lo stato di crisi aziendale degenera in stato d'insolvenza, per le ragioni di cui sopra, al dirigente non resta che la speranza (sic!) di un licenziamento per giustificato motivo oggettivo. Ciò se non altro allo scopo di non pregiudicarsi l'eventuale accesso alla Naspi, come verosimilmente accadrebbe qualora il dirigente presentasse le dimissioni volontarie.

A questo punto si verifica il paradosso: l'imprenditore si sottrae alla soluzione del licenziamento, da un lato per timore di violare il divieto imposto dalla norma e, dall'altro, perché, essendo per esempio imminente il deposito di una istanza di fallimento in proprio, teme di vedersi eccepire dal nominando curatore il depauperamento dell'azienda a fronte dell'ipotesi di una possibile cessione in blocco dell'intero compendio aziendale. Senza il licenziamento e con un'istanza di fallimento depositata, il dirigente è ormai intrappolato in un limbo dal quale non si vedono vie di uscita. Deve quindi attendere un mese per la nomina del curatore, il quale null'altro fa se non comunicargli la sospensione d'ufficio (ex lege, secondo l'interpretazione più condivisa dell'art. 74 LF) del suo contratto di lavoro. Una sospensione, per altro, a tempo indeterminato, salvo messa in mora su iniziativa del dirigente.

Passano i mesi e nulla di risolutivo accade. Si passa da un tentativo di accordo all'altro; da una rassicurazione ad un improvviso ripen-

samento, con curatori che, può accadere, nel frattempo si avvicendano, così con il rischio di far ripartire da zero trattative ad un passo dalla conclusione. E nel mentre cresce per il dirigente il numero di mesi trascorsi senza entrate economiche. A questo punto al dirigente non resta che mettersi l'animo in pace e attendere che il curatore decida una buona volta che di cessione in blocco non si può parlare e che finalmente si avvicini la data di deposito dello stato passivo, nel frattempo più volte rinviato, sperando che tale obbligo sia d'incentivo ad addivenire alla risoluzione del rapporto.

Per non deprimere ulteriormente il lettore, evito di approfondire il tema dell'insinuazione e dei rapporti tra il dirigente dell'impresa fallita e la curatela. Basti dire che il dirigente, se ricopre un ruolo apicale e determinante nella gestione aziendale, è bene si prepari a veri e propri interrogatori, dove l'obiettivo dell'interlocutore (in qualità di pubblico ufficiale) è quello di identificare eventuali profili di responsabilità in relazione alle cause dell'insolvenza, individualmente o in concorso col fallito o con gli amministratori. Situazioni che, con riguardo al credito oggetto di insinuazione al passivo, possono spingere (assai agevolmente per la curatela) nella direzione di accordi di "non belligeranza", capaci di abbattere significativamente la presa economica del dirigente nei confronti del fallimento. Noto che nella prassi il credito insinuato al fallimento, pur privilegiato, ha comunque una limitata probabilità di essere soddisfatto se non per il TFR e le ultime tre retribuzioni (nei limiti previsti INPS) che sono garantiti dal fondo di garanzia INPS: è anche possibile, infatti, addivenire ad un accordo tombale che elimini ogni alea di responsabilità pur a fronte di un credito insinuato ridimensionato. Di ciò i curatori sono pienamente consapevoli: tutto per il dirigente creditore pur di liberarsi dal rischio di un contenzioso lungo, costoso in termini di spese legali e comunque di esito incerto.

In conclusione, al di là del paradosso sopra descritto (figlio della congiuntura economica e di provvedimenti d'urgenza assunti dal governo) al dirigente che si trovi in simili circostanze consiglirei di concentrarsi da subito sulla soluzione che gli consenta un'uscita più rapida possibile (per via di una risoluzione consensuale del rapporto in sede protetta prima che prenda avvio il procedimento concorsuale, ad esempio) ed evitare così di precipitare nelle sabbie mobili del fallimento.

Alle istituzioni non posso che fare invito a prevenire (e quindi a evitare) che nell'imminente riforma della disciplina concorsuale simili circostanze si verifichino.

\* CFO, dottore commercialista e revisore legale



# Quando il gioco si fa duro

Pur nel timore di una grave recessione globale, per l'Italia si prospetta una ripartenza, o addirittura un rinascimento, che potrebbe giovare di un patrimonio artistico e naturalistico unico al mondo.

Ma attenzione: è più facile accumulare che conservare.

Il dr. Martina, una "vecchia conoscenza" dei nostri lettori (vedi il n. 323 ago/dic 2020), espone il suo pensiero su questi temi

di Maria La Barbera\*

**D**ottor Martina, la Banca Mondiale stima dopo la crisi del 2020 una grave recessione, il Fondo Monetario internazionale parla di quasi 90 milioni di persone sotto la soglia di povertà. Quali sono le conseguenze della pandemia sull'economia mondiale?

L'impatto è stato violento sia dal punto di vista sociale, con un elevatissimo numero di vittime, che economico. Il Pil mondiale è sceso circa del 3,5% mentre quello italiano ha ceduto quasi il 9%. Ad essere più colpiti sono stati, come purtroppo avviene sovente durante le crisi, le categorie più deboli: i giovani, le donne ed i lavoratori a tempo determinato, oltre che i settori che hanno visto azzerato, o quasi, il loro giro d'affari; si pensi, ad esempio, alle attività legate al turismo ed alla ristorazione.

Facciamo un passo indietro, prima del Covid-19 a che punto era il ciclo economico mondiale, soprattutto negli Usa? A fine 2019 le economie di tutto il mondo erano in una fase di naturale frenata, dopo una crescita che durava, in particolare negli Stati Uniti, da più di un decennio. Le recessioni normalmente sono precedute da una fase di rallentamento che ne preannuncia l'arrivo ed il ciclo si estende per 18-24 mesi. In quest'ultimo caso abbiamo assistito a quella che definirei una "recessione flash": nel giro della prima metà del 2020 ha esaurito la sua forza distruttiva e già dalla scorsa estate l'economia ha iniziato il suo percorso di guarigione, più veloce negli Stati Uniti, grazie anche ai forti sussidi erogati a famiglie ed imprese, più lento invece nel Vecchio Continente.

Quale è il motivo per cui mentre l'economia ancora registrava trend negativi i mercati finanziari iniziavano già a salire? Sembra che procedano a due velocità, con tempi diversi.

È esattamente così. I "ritmi" dell'economia sono più lenti rispetto a quelli dei mercati finanziari e risentono, ad esempio, dei tempi tecnici necessari affinché gli aiuti erogati alle famiglie inizino a trasformarsi in spese e consumi. I mercati si muovono, al contrario, sulla base delle aspettative degli investitori, le borse valutano e rivalutano costantemente le



Luca Martina

aziende quotate e questo viene fatto sulla base delle loro prospettive future, in termini di fatturato e di utile.

Ecco perché quando l'economia è ancora in sofferenza i prezzi delle azioni iniziano a risalire in attesa che i governi, con la loro politica fiscale e gli investimenti pubblici, e le banche centrali, attraverso la riduzione o il mantenimento basso dei tassi di interesse, assicurino liquidità al sistema e compiano, come di solito avviene, il loro dovere per consentire una rapida ripresa.

Cosa ci dobbiamo aspettare dal futuro dell'economia, ci sarà un rinascimento come quello che si registrò dopo l'epidemia Spagnola?

A marzo dell'anno scorso scrissi un articolo intitolandolo, provocatoriamente "I ruggenti anni Venti" immaginando di farlo a 10 anni di distanza dalla pandemia. Le riflessioni mi portavano a concludere che la situazione era sicuramente grave e piena di incertezze ma non si trattava di un "unicum" dal punto di vista storico e la grande influenza Spagnola, un



secolo fa, è stata l'esempio più simile a cui fare riferimento. Da grandi tragedie, come guerre ed epidemie, se ne esce in qualche modo rafforzati e con una grandissima volontà di ricostruire e di tornare a vivere. Qualcosa di simile ai ruggenti anni venti del secolo scorso.

Un esempio ancora più eclatante di ripartenza, con l'esplosione delle arti e dell'economia, è avvenuto nel Rinascimento, a Firenze e poi in tutta Europa (con la nascita tra l'altro delle prime banche), dopo la devastante epidemia di peste nera che fa da sfondo al Decameron del Boccaccio, che, secondo le stime, aveva mietuto, a metà del 1300, più di 20 milioni di vittime, quasi un terzo della popolazione europea dell'epoca.

**Possiamo confidare negli enormi piani messi in campo in questi mesi da tutti i governi del mondo che fanno ben sperare. Ma quali sono i passi che l'Italia dovrà fare per ripartire? Investimenti, miglioramento delle infrastrutture, anche quelle digitali; basterà tutto questo per far ripartire il ciclo economico ed incrementare la capacità di spesa?**

Paradossalmente il fatto che il nostro Paese parta da una posizione di inferiorità in molti ambiti, come quello tecnologico, rispetto ai Paesi più evoluti, potrà rendere più produttivi i grandi investimenti che ci apprestiamo a fare con l'aiuto dell'Europa, a fondo perduto o con prestiti a bassissimo costo. Un quarto degli investimenti complessivi, quasi 50 miliardi di euro, andranno a supportare la digitalizzazione ed il 37% la transizione ambientale. Mi piace anche ricordare che, come ha ribadito il Primo Ministro Mario Draghi nei giorni scorsi, almeno 7 miliardi di euro saranno investiti, entro il 2026, per la promozione dell'uguaglianza di genere; una maggiore occupazione femminile (con la sua determinante valorizzazione) è certamente una delle più importanti risorse a disposizione del nostro Paese per accelerare la crescita nei prossimi anni.

**Un tema importante da affrontare con rapidità è quello dell'occupazione che durante quest'ultimo anno ha subito dei danni ma che grazie ai paracadute sociali, dedicati ai lavoratori dipendenti, non è crollata. Quale politica si dovrà adottare per recuperare e supportare le fasce che sono state maggiormente lese come i liberi professionisti o le partite iva? I sussidi possono rappresentare una soluzione e un futuro possibile per combattere la povertà?**

È opinione ampiamente condivisa tra gli economisti che i sussidi possano essere una efficace stampella per evitare il crollo del sistema economico e sociale, ma certamente non uno strumento sul quale fare affidamento per migliorare in modo permanente le condizioni del nostro Paese. Per fare ciò gli investimenti devono essere "produttivi", devono cioè generare una migliore e, in alcuni casi anche maggiore, capacità di produrre. Solo così il

numero di disoccupati potrà essere riassorbito.

**L'economia del nostro paese si basa molto sul turismo e l'arte rappresenta una risorsa economica inestimabile e unica. Secondo lei non sarebbero opportuni degli interventi che rivalutino questi importanti settori, determinanti per l'indotto del nostro paese, rendendoli attraenti e maggiormente accessibili? Cosa si può fare per fare del nostro prezioso patrimonio artistico e della nostra cultura un forte polo di attrazione?**

L'Italia possiede un patrimonio artistico e naturalistico di altissimo valore che oggi genera poco meno del 15% del nostro PIL. Un Paese più efficiente, dove è più semplice e sicuro viaggiare ed accedere ai luoghi della cultura e dello svago (purtroppo molti di questi sono spesso chiusi al pubblico, difficili da raggiungere o scarsamente pubblicizzati), porterebbe un grande contributo alla nostra crescita consentendo di recuperare pertanto le posizioni perse negli ultimi anni a favore di Paesi, come la Francia e la Spagna, più abili a sfruttare le loro risorse.

**In un suo intervento a Villa della Regina per l'anniversario dei 700 anni dalla morte del Sommo Poeta, è stato evidenziato un assunto quanto mai attuale: "È più facile accumulare, che conservare". Cosa vuol dire? Dovremmo forse rallentare nelle nostre compulsioni che ci portano ad accatastare e concentrarci a curare le cose che abbiamo?**

Nel mio recente intervento volevo cogliere l'occasione delle celebrazioni dantesche per popolare le tre cantiche di alcune tipologie di investitori. All'inferno ho collocato gli avidi e gli speculatori, coloro che investono cercando e creando le opportunità più redditizie con una condotta senza scrupoli e senza rispetto degli interessi altrui. Intenti solo a guadagnare non guardano la strada che stanno percorrendo ed alla fine precipitano da un dirupo, perdendo tutto quanto avevano raccolto. È così che imparano la lezione: è più semplice accumulare che conservare. La morale è che alla fine veniamo puniti se abbiamo risparmiato ed investito senza rispettare Dio ed i nostri simili.

Fuor di metafora è indubbio che la generazione che ci ha preceduto era in grado di preservare il proprio patrimonio anche attraverso una sua allocazione prudente (tramite, ad esempio, titoli obbligazionari emessi dallo Stato); oggi questo è reso assai più difficile dalla pressoché totale mancanza di rendimento delle obbligazioni.

Nell'attuale contesto sono richieste una competenza ed un'attenzione rafforzata per potere raggiungere questo obiettivo, che non è per nulla scontato. Ed è proprio questa la sfida che affronto, con grande passione, quotidianamente: perché quando il gioco si fa duro...

*\*Sociologa e giornalista pubblicista*



Una filiera industriale nella quale l'Italia è all'avanguardia

# Il sistema dell'Alta Velocità ferroviaria e le sue ricadute industriali

L'Alta Velocità non richiede solo convogli ferroviari, ma anche una serie di infrastrutture civili e impiantistiche di altissimo livello, nonché ricerca e capacità di normazione.

Uno sguardo al panorama internazionale del settore

di Walter Serra

L'industria ferroviaria è una vera e propria eccellenza nazionale, costituita da imprese che operano nei vari segmenti della filiera, in un'ottica di rete che mette insieme trasporto ferroviario, trasporto pubblico urbano elettrificato, infrastrutture, materiale rotabile, sistemi di segnalamento e telecomunicazioni, sistemi di elettrificazione per un totale di circa 500 aziende, con un fatturato complessivo aggregato di circa 5 miliardi di Euro/anno e oltre 15.000 addetti. Questa rete industriale opera con grande dinamismo, sia sul mercato nazionale, sia su quello internazionale, ed è in grado di rappresentare l'intera catena del valore del settore tecnologico ferroviario. La tutela dei suoi interessi richiede una vasta rete di relazioni, quali:

- un rapporto costante con le Istituzioni nazionali, in particolare i Ministeri, delle Infrastrutture e dei Trasporti, dello Sviluppo Economico, dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca;
- il confronto continuo con i Committenti del settore e gli operatori del mercato, in particolare con il Gruppo Ferrovie dello Stato italiano (FSI);
- le collaborazioni a livello europeo;
- il presidio delle sedi tecnico-normative a livello nazionale e internazionale (sia per il materiale rotabile che per i settori legati all'infrastruttura ferroviaria, quindi elettrificazione e segnalamento).

Negli ultimi anni, e mai come ora, il mercato ferroviario in Italia è stato teatro di un grande piano di investimenti nel settore del materiale rotabile, con particolare riferimento ai nuovi mezzi ad alta velocità ed alla nuova flotta regionale. Quello che oggi attende l'industria ferroviaria italiana è che si concretizzi il piano di investimenti per l'ammodernamento tecnologico della rete ferroviaria annunciato dal Governo (PNRR), analogo a quello già messo in campo per il materiale rotabile, oltre a un nuovo slancio nella realizzazione e ammodernamento dei sistemi di trasporto sostenibili su ferro nei grandi centri urbani (metropolitane e tram).

L'industria italiana del settore è un'eccellenza anche per la parte infrastrutturale della ferrovia relativamente ai sistemi di elettrificazione e di segnalamento: l'Italia è stato il primo Paese europeo a installare, sulla linea Roma-Napoli nel 2005, il

Nato nel 1956 e laureatosi in Economia Aziendale, **Walter Serra** ha percorso, peraltro non ancora completamente, una lunga e variegata carriera industriale, costellata anche di momenti di formazione di alto livello, quali corsi in Gestione Aziendale e Master Industria 4.0. Ha ricoperto posizioni di Direttore Generale e Amministratore Delegato, con deleghe per la gestione e lo sviluppo di aziende a profilo industriale, anche multinazionale, operanti nel settore ferroviario e aeronautico. Tuttora partecipa a vari Comitati di lavoro nazionali e internazionali.

Volontario ANFI-ODV presso la Protezione Civile della Regione Piemonte ha recentemente partecipato alle operazioni "Scuole Sicure" e "Accelerazione Piano Vaccinale". Nel 2019 è stato insignito della Stella al Merito del Lavoro e nel 2021 del premio "In silenzio per gli altri".



sistema di segnalamento ERTMS (European Rail Traffic Management System), che permette ai treni di diversi paesi europei di circolare ovunque, senza soluzione di continuità e con gli stessi elevati standard di sicurezza. Il piano di implementazione dell'ERTMS sull'intera rete RFI (Rete Ferroviaria Italiana di 16.800 km.), con la quale è in corso una collaborazione tecnologica di alto livello per la stesura delle specifiche tecniche, ha come traguardo temporale il 2036, parallelamente al completamento del programma Alta Velocità. L'industria ferroviaria nazionale opera attivamente anche con l'Agenzia Nazionale per la Sicurezza Ferroviaria (ANSFISA), mediante tavoli tecnici per discutere gli iter burocratici legati all'autorizzazione dei nuovi veicoli ferroviari o nel rifacimento-ammodernamento di vecchi convogli, con l'obiettivo di snellire gli adempimenti, nel rispetto delle regole e della sicurezza, al fine di velocizzare la qualificazione dei mezzi. Si tratta di un obiettivo di grande importanza nel momento storico attuale, nel quale il settore dei trasporti è stato fin da subito chiamato ad affrontare l'impatto della pandemia, in particolare il segmento ferroviario, che offre



## I treni più veloci al mondo

- Shanghai Maglev (Cina) 430 km/h;
- TGV (Francia) 320 km/h;



- ICE 3 (Germania) 250 km/h;
- E5 e E6 Shinkansen (Giappone) 320 km/h;



- Ave (Spagna) 310 km/h;
- Frecciarossa 1000 (Italia) 350 km/h.



una maggiore flessibilità operativa in termini di distanziamento tra i passeggeri.

Nei prossimi mesi e anni si imporrà con sempre maggior vigore il tema di un'offerta integrata di mobilità, combinando nel modo più efficiente l'offerta di trasporto su ferro, gomma, auto elettrica e la cosiddetta mobilità morbida: la realizzazione di sistemi di gestione multimodale del trasporto può costituire un utile strumento per un migliore utilizzo delle infrastrutture esistenti. Inoltre, proprio per preparare le nostre prossime generazioni di professionisti, l'industria ferroviaria è particolarmente attiva anche nella programmazione e realizzazione di corsi di formazione specialistici, propedeutici agli esami di abilitazione del personale che svolge attività manutentiva e di sicurezza sulla rete e sui rotabili ferroviari.

La filiera industriale ferroviaria organizza e partecipa alla fiera specialistica di EXPO-FERROVIARIA che, dopo essere partita da Torino Lingotto, ora si svolge presso la nuova Fiera di Milano (Rho-Pero), sperando che questo importante avvenimento del settore - che ha già subito notevoli ritardi a causa della pandemia - possa rappresentare quest'anno un nuovo inizio di attività, quali eventi ferroviari, fiere e incontri dedicati, al momento possibili solo in modalità remota.

Sempre come protagonista, la nostra industria partecipa anche a Eurorail Hub, manifestazione destinata agli addetti ai lavori del settore ferroviario in Italia, UK, Francia, Germania, una delle tante iniziative di internazionalizzazione che speriamo di poter presto riprendere per promuovere le eccellenze tecniche delle nostre Aziende e trovare nuove opportunità di lavoro nei paesi emergenti.

Il segmento più interessante del settore ferroviario nazionale è sicuramente quello dell'Alta Velocità, il sistema di trasporto ferroviario passeggeri che comprende l'insieme di treni e di linee ferrate con rigide specifiche tecniche, tali da permettere la circolazione a velocità molto elevata, che, negli anni, è aumentata considerevolmente. Negli anni settanta del '900 erano considerati treni ad alta velocità quelli che raggiungevano i 200 km/h, mentre oggi, anche per una definizione della Commissione Europea, tale velocità è fissata in 300 km/h. Le linee ferroviarie AV devono sottostare a rigide regolamentazioni tecniche

riguardanti i raggi di curvatura, la tipologia dell'armamento, i sistemi di controllo e di sicurezza della circolazione. I treni AV di ultima generazione hanno la motorizzazione distribuita lungo tutto il convoglio (come le auto a quattro ruote motrici), anziché concentrata sulle locomotive di testa e di coda, come i treni tradizionali, con vantaggi in termini di ottimizzazione dello spazio interno per i passeggeri e di migliori prestazioni di accelerazione, velocità e consumi energetici. Tutti i grandi paesi europei possiedono linee ad Alta Velocità e hanno in progetto migliaia di chilometri di nuove linee dedicate. Gli stessi Stati Uniti, che finora non avevano manifestato grande interesse verso tale sistema di trasporto (oggi possiedono appena 362 km di linea veloce), hanno recentemente lanciato progetti importanti, concentrati soprattutto lungo l'asse sud-nord della west-coast. L'evoluzione più recente, ma ancora sperimentale, della tecnologia AV ferroviaria si basa sul principio della levitazione magnetica (MAGLEV). Si tratta di infrastrutture a monorotaia, che sfruttano il principio della repulsione magnetica, modalità utile ad eliminare ogni forma di attrito, permettendo di viaggiare a velocità elevatissime (fino a 500 km/h). Il sistema è ancora poco diffuso, sperimentale, per i suoi costi, estremamente alti: l'unico esemplare attualmente in esercizio è in Cina, collega l'aeroporto di Pudong international con il centro di Shanghai (30 km percorsi in sette minuti). La linea cinese è stata costruita dalla tedesca Transrapid, che in Germania ha però incontrato forti opposizioni nella realizzazione dei suoi progetti, sia per la difficile sostenibilità economica dell'opera, sia per l'opposizione dei movimenti ambientalisti che hanno evidenziato effetti dannosi dei campi magnetici sull'ambiente circostante e sull'uomo. L'avveniristica infrastruttura, fortemente voluta dal governo cinese a dimostrazione della potenza economica e tecnologica del paese, ha avuto ulteriori ipotesi di estensione su un possibile prolungamento fino alla capitale Pechino.

Dopo questo sguardo panoramico all'importanza che il settore ferroviario si è conquistato a livello mondiale, in un prossimo articolo ci addentreremo più in profondo nella realtà italiana e scopriremo che si tratta di uno dei settori di punta della realtà industriale italiana, in grado di competere ad armi pari con i sistemi ferroviari di altri paesi.



# La remunerazione dell'innovazione

Nel momento in cui decolla il PNRR, pare opportuno tornare su un libro non recentissimo, ma di grande successo, che indaga a fondo il tema del rapporto pubblico-privato nelle attività economiche

di Emilio Cornagliotti

**C**he la competitività di un paese si conquisti solo aumentando l'efficienza del sistema tecnologico, industriale, mercantile, finanziario, e non già svalutando la moneta, o aumentando spropositatamente il debito sovrano, dovrebbe essere chiaro a tutti, ormai. Cruciale a questo proposito è l'organizzazione della ricerca e il rapporto, riguardo ad essa, tra sfera pubblica e sfera privata. In proposito può essere utile tenere presente un libro il cui titolo originale è *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, pubblicato alcuni anni fa, che ha avuto un successo mondiale e nel quale viene ribaltato profondamente un giudizio invalso tra gli specialisti e nel comune sentire della gente. Il libro è opera di Mariana Mazzucato, economista dell'innovazione con passaporto degli Stati Uniti ma nata e cresciuta in Italia, che ha operato in istituzioni accademiche di grande prestigio su entrambe le sponde dell'Atlantico ed è recentemente approdata anche a incarichi di consulenza per il governo italiano.

La tesi che percorre tutto lo studio, smontare, demitizzare la convinzione ricorrente che il progresso tecnologico risieda solo nello spirito innovatore dell'imprenditoria privata, e non anche nella spinta decisiva dello Stato moderno, viene sostenuta proprio negli Stati Uniti, cioè nella realtà capitalistica più articolata e completa.

Mariana Mazzucato dimostra che lo Stato è il motore dinamico all'origine delle rivoluzioni in atto, nell'informatica come nelle nuove fonti di energia, nelle nanotecnologie come nella biochimica, e lo fa articolando il libro in due parti: la prima, in larga misura condivisibile, esamina dettagliatamente alcuni di questi scenari, la seconda svolge la tesi enunciata. Questo secondo piano di considerazioni è quello che si presta maggiormente a critiche, nel senso che l'interpretazione della realtà appare più complessa e problematica di quella che la Mazzucato presenta.

È acquisito che le politiche di pura austerità si stanno dimostrando controproducenti perché abbassano la domanda di consumo e scoraggiano le imprese dall'investire. Al riguardo la storia degli ultimi decenni offre molti esempi, dall'operato di Schroeder in Germania, al ruolo che le innovazioni finanziarie e dirette dallo Stato hanno avuto nella crescita di Apple, sebbene Steve Jobs non lo abbia mai riconosciuto. Ma è an-



che vero che Stanford, fucina di grandiose ricerche e incubatrice di migliaia di aziende, non è una università pubblica al contrario di Berkeley, e che Apple One, finanziato da investimenti pubblici, fu preceduto di una decina di anni da Programma 101 della Olivetti, che invece non ebbe alcun aiuto da parte dello Stato italiano.

Ciò non infirma la solidità delle tesi della nostra autrice, che sostiene l'intervento dello Stato, sia pure con modalità diverse dalle attuali, ma vuole avvertire fin dall'inizio che la materia è molto complessa, sul piano concettuale e sul piano storico, e va trattata con molta circospezione, e non come una contesa dichiarata tra pubblico e privato.

Incidentalmente notiamo che nel libro i riferimenti all'Europa, e in generale le tematiche di una maggiore integrazione tra gli Stati sono scarse, ma non mancano e sono precise. Viene affermato che le riforme strutturali senza investimenti non producono crescita. Gli investimenti necessitano di fondi. Si impone un potenziamento della Banca Europea degli Investimenti. Ma salvataggi e prestiti devono essere incardinati su condizioni chiare e severe, per non assistere allo spettacolo di governi che incassano aiuti e poi dichiarano a ogni più spinto di non volere essere pilotati dall'Europa. Altrimenti si ricade nella spirale senza via di uscita dell'austerity: assenza di crescita >>> salvataggio >>> misure di austerità >>> assenza di crescita >>> salvataggio, e così via. Soprattutto i paesi più deboli dell'Europa devono investire nelle aree che producono crescita, ma è necessario che questi investimenti vengano riconosciuti come spese in conto capitale.

Ciò che manca nel mondo non sono i capitali in generale, ma i "capitali pazienti" capaci di proiettarsi sul lungo termine. Istituzioni finanziarie siffatte esistono in alcuni paesi, la KfW in Germania, e la Banca cinese per lo sviluppo. Queste due sono per l'appunto le banche che, guarda caso, hanno sviluppato l'energia pulita. L'italiana Cassa Depositi e Prestiti potrebbe seguire il loro esempio. Infine la Mazzucato si sofferma sulla funzione di prestatore di ultima istanza che dichiara essere indifferibile che la Bce ricopra, mentre le misure di quantitative easing non incontrano il suo favore, perché nei fatti il denaro creato è rimasto ammazzato nei forzieri. La fiducia ripartirà solo quando ripartiranno gli investimenti produttivi.

Al centro delle preoccupazioni della Mazzucato è il panorama diseguale del rischio: come fare per essere sicuri che il rapporto pubblico-privato sia simbiotico e non parassitico?



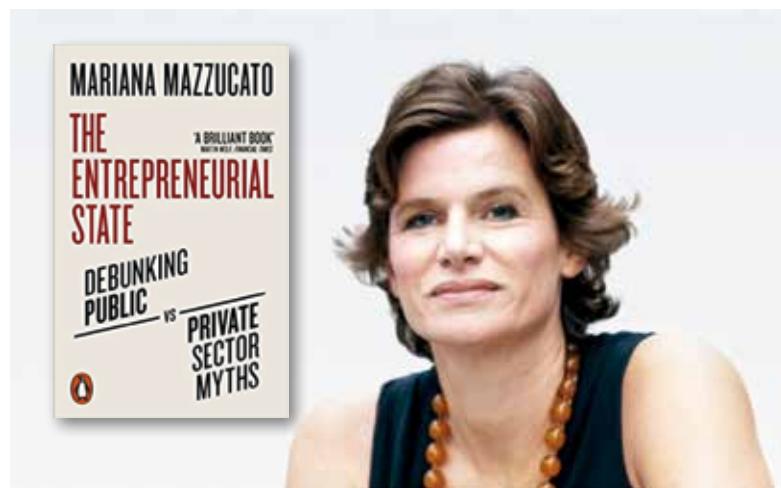
La battaglia di Obama per la riforma sanitaria ha avuto gli ostacoli che sappiamo anche perché è mancata una buona comunicazione sugli enormi benefici che le case farmaceutiche hanno avuto col finanziamento da parte dello Stato nella creazione dei farmaci più rivoluzionari. In tal modo il coacervo di interessi privati (farmaceutici ospedalieri e assicurativi) ha avuto buon gioco nel recitare la parte dell'efficienza e dell'innovazione contro l'assistenza pubblica parassitaria.

Che la mano pubblica sia sempre stata, anche in epoche remote, un grande propulsore della ricerca francamente non pare una gran scoperta. Basti pensare agli enormi investimenti in campo militare, e al grandioso fallout conseguente in campo civile, uno per tutti, nei tempi attuali, il GPS. E per converso esistono sicuramente campi in cui la ricerca e la creatività dell'impresa privata si è ampiamente dispiegata, come molti esempi potrebbero dimostrare, in particolare negli sviluppi del software, un settore nel quale la presenza autonoma del privato è indiscutibile, a partire dai sistemi operativi per finire nella foltissima foresta delle applicazioni.

È scontato il fatto che l'impresa privata non sia propensa a investimenti con un ritorno molto spostato nel tempo e dunque la mano pubblica, attraverso le sue istituzioni, o direttamente, o indirettamente, deve provvedere. Ma non si tratta solo di fare ciò che i privati non vogliono fare. Si tratta di fare ciò che i privati non vogliono fare da soli, ma preferiscono ripartirne i costi con tutte le aziende del settore, e qui lo Stato, più che innovare, necessariamente e utilmente coordina. Ma il rischio di un fallimento non scompare di certo come anche in questo caso emblematici esempi dimostrano.

Nella parte finale del suo studio l'autrice si chiede come sia possibile porre dei correttivi ad una situazione in cui, grazie al poderoso intervento pubblico nell'industria innovativa, i rischi li assume la collettività tutta, mentre i ricavi finiscono nelle tasche di un gruppo molto ristretto di individui. Può accadere che l'unico ritorno economico sia per lo Stato la crescita del gettito fiscale generato dai nuovi investimenti. A causa delle numerose scappatoie formali, e del fatto che può non essere chiara l'origine degli utili (reddito o plusvalenze?), il recupero appare impervio, anche perché dovrebbe razionalmente contemplare la copertura degli insuccessi. La Mazzucato insiste sul fatto squisitamente politico che i contribuenti sono resi totalmente ignari del ruolo fondamentale che svolgono i soldi delle loro tasse come stimolo all'innovazione e alla crescita economica. In buona sostanza le corporations lucrano su innovazioni sostenute dal denaro dei contribuenti, cui viene sistematicamente propinata dai media la fandonia che crescita e innovazione sono esclusivamente frutto della genialità di singoli individui, purché la regolamentazione sia inesistente e le tasse basse.

Segue una lunga riflessione sul caso emblematico Apple che non è possibile riportare in sintesi, una alta, chiarissima e cir-



costanziata denuncia che costituisce l'indiscutibile originale valore dell'opera di Mariana Mazzucato.

Le proposte sono conseguenti, e in parte traspaziono da quanto detto.

Il primo passo è guardare all'innovazione come a un processo collettivo, che include un'ampia divisione del lavoro, con molte parti in causa. In secondo luogo identificare quali tipologie di operatori apportano veramente un contributo al processo di innovazione, in nome di rendimenti futuri e incerti. In terzo luogo intercettare determinati operatori parassitari che si posizionano nel punto della curva dell'innovazione cumulativa in cui l'impresa genera un ritorno finanziario. Si impone poi la costruzione di meccanismi che diano remunerazione agli investimenti riusciti in una misura che compensi gli investimenti falliti, e che permettano di investire in altri successi futuri.

Innanzitutto una golden share sui diritti di proprietà intellettuale e un fondo nazionale per l'innovazione, in cui sarebbero versate delle royalties ricavate dalla applicazione dell'innovazione. Per far ciò è necessario costruire la tracciabilità degli investimenti pubblici. Migliori saranno le informazioni ricavabili dal processo di informazione, più efficaci saranno le scelte di politica economica. La golden share sui brevetti garantirebbe al detentore un atteggiamento collaborativo, per es. autorizzandone l'uso in modo ampio ed equo.

Il ritorno economico può avversi intanto vincolando i prestiti al reddito, con una percentuale allo Stato oltre una certa soglia. Oppure che lo Stato conservi una quota azionaria delle società che sostiene. Ma esiste ovviamente anche lo strumento più diretto, le banche di investimento controllate dallo Stato, quale la già citata tedesca KfW. Se le istituzioni, dice la Mazzucato, capiscono il processo di innovazione, i risultati si vedono, anche in termini di ritorni per le banche di investimento che lo finanziano.

La crescita intelligente non nascerà per gemmazione spontanea. Perché si realizzi, conclude l'autrice, bisognerà mettere in campo strumenti specifici, che persegua una remunerazione, base degli investimenti futuri. Il suo libro è solo l'inizio, come ella stessa dichiara.



## STIAMO LAVORANDO PER VOI

DESIDERIAMO CONTINUARE A CURARVI, IN TUTTA SICUREZZA!

A seguito del tragico diffondersi del COVID-19, stiamo collaborando, già da alcune settimane, con un'azienda leader del settore nel trattamento e nella disinfezione dell'aria, per sviluppare appositi aspiratori, in modo da poter garantire, nella più completa sicurezza, le cure odontoiatriche presso il nostro centro.

Faremo di tutto per potervi accogliere e per riservarvi, come sempre, i migliori trattamenti e le migliori soluzioni per la vostra bocca.

### I VOSTRI DENTISTI DI FIDUCIA



Grazie a questa tecnologia, l'aspiratore di aerosol con il braccio aspirante mobile posizionato a 20-30 cm dalla bocca del paziente (una distanza tale da poter permettere i movimenti necessari) è in grado di convogliare il pericoloso residuo volatile lontano dalla zona operatoria per ridurre il massimo possibile il rischio di contagio. L'aerosol aspirato viene poi filtrato con apparecchiatura adatta all'abbattimento di nebbie umide con efficienza finale HEPA H14 del 99,9% e poi essere reimessa in ambiente depurato.



#### 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 FONDIARIA 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](http://www.logimedica.it)  
Una Equipe di specialisti a vostra disposizione in un moderno Ambulatorio alla Crocetta in Corso Lione 32H

**PER I CONVENZIONATI LA PRIMA VISITA È GRATUITA**

**DIRETTORE SANITARIO: Dr. Simone Spagarino**



# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

**Assidai**  
Il fondo sanitario per il tuo benessere

## Piano Nazionale Ripresa e Resilienza: in arrivo 20 miliardi per la sanità

Il Recovery Fund dedica una importante dote di finanziamenti per rilanciare il Servizio Sanitario Nazionale, messo a dura prova dalla pandemia di Covid-19

### LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Il momento è cruciale. Per nostra fortuna la campagna vaccinale sta accelerando e seppur faticosamente, lasciandoci dietro una terribile scia di dolore, stiamo cercando di uscire dal tunnel del Covid. Al tempo stesso, sempre in questi giorni, il Governo ha presentato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, declinazione italiana del Recovery Fund a livello europeo. Il nostro Paese avrà a disposizione oltre 235 miliardi per rilanciare le infrastrutture, la digitalizzazione, la transizione ecologica e la sanità, a cui sono dedicati 20 miliardi. L'obiettivo - come ci ricorda in questo numero di Welfare 24 l'ex Ministra della Salute, Beatrice Lorenzin - è ristrutturare la sanità pubblica secondo un modello più sostenibile e al passo con i tempi. Fermo restando, come ci ricorda Stefano Cuzzilla, Presidente di Federmanager, che il Servizio Sanitario Nazionale è il nostro avamposto, ancorato a quel principio universalistico che ci ha difeso nel momento peggiore. Il privato deve supportare il sistema in modo complementare integrando le prestazioni, in una cornice in cui, tra Long Term Care e welfare aziendale, il quadro generale è in costante evoluzione. Infine, una menzione particolare alle iniziative di Vises a sostegno dei giovani. Anche noi possiamo fare la nostra parte devolvendo il 5x1000 nella dichiarazione dei redditi.



**P**otenziare la rete territoriale e spingere su innovazione, ricerca e digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale. Sono questi i principali obiettivi per la sanità pubblica fissati dal Recovery Plan, implementato in Italia attraverso il famoso Pnrr (acronimo di Piano nazionale di ripresa e resilienza), per un budget complessivo di 20 miliardi euro. L'idea, in altre parole, è quella di migliorare le capacità di risposta del SSN ai bisogni di cura dei cittadini, anche alla luce delle criticità che la pandemia ha messo in evidenza negli ultimi mesi.

In tutto, va ricordato, le risorse destinate dal Recovery Fund all'Italia ammontano a 235,6 miliardi, di cui 191,5 miliardi della Recovery and Resilience Facility, 31 dal Fondo complementare e 13,5 del programma React-Eu. Oltre che sulla sanità, il Pnrr messo a punto dal Governo guidato da Mario Draghi è fortemente focalizzato sulla digitalizzazione, sulla transizione ecologica, sulle in-



frastrutture per una mobilità sostenibile, sull'istruzione e ricerca e sull'inclusione sociale. Insomma, un'occasione unica per rilanciare il Paese dopo la profonda crisi economia e sociale legata al Covid: un treno che, secondo gli esperti, l'Italia non può lasciarsi sfuggire. Un ragionamento che vale, ovviamente, anche per il Servizio Sanitario Nazionale, che nei prossimi anni dovrà fare i conti con due grandi criticità: il progressivo invecchiamento

della popolazione (con l'inevitabile aumento delle cronicità) e le ristrettezze di fondi a livello di Governo centrale.

Ecco perché con il Pnrr si agirà principalmente in due direzioni. Da una parte si lavorerà sulle Reti di prossimità, strutture intermedie e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale, alle quali sarà dedicata una dotazione complessiva di circa 9 miliardi.

>>> Continua a pagina 2

# “È L’OCCASIONE PER CREARE UNA SANITÀ SOSTENIBILE”

## INTERVISTA ALL’EX MINISTRA DELLA SALUTE LORENZIN: “IL PNRR VA NELLA GIUSTA DIREZIONE, MA ANDRÀ ACCOMPAGNATO DA RIFORME IMPORTANTI”

In ambito sanitario il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza “sta andando sicuramente nella direzione giusta, ma avrà bisogno di un timing molto stretto nelle riforme di accompagnamento, strutturale e di adattamento post Covid”. Secondo Beatrice Lorenzin, ex Ministra della Salute nei Governi Letta, Renzi e Gentiloni, oggi deputata Pd, siamo di fronte a un’occasione storica. Da sfruttare, però, senza commettere l’errore di “considerare il Pnrr come sostitutivo del Fondo sanitario nazionale” ma piuttosto come l’impulso “per strutturare la sanità pubblica su un modello sostenibile”, alla luce delle grandi sfide del futuro, in primis l’invecchiamento della popolazione. In quest’ambito potrebbe essere utile, secondo Lorenzin, definire con precisione il ruolo dei fondi sanitari integrativi come supporto alla sanità pubblica, ferme restando “essenzialità e universalità” di quest’ultima.

### Onorevole Lorenzin, come giudica le azioni previste dal Pnrr sulla sanità pubblica?

Positivamente. Si affrontano due grandi macro temi: da una parte le socio assistenze e la gestione delle cronicità e dall’altra le scienze della vita e l’industria della conoscenza ad essa collegata. Vedo diversi interventi necessari e giusti. Per esempio, sulla prevenzione, indispensabile innanzitutto per affrontare quello che resta del Covid: servirà un potenziamento delle strutture di igiene. Poi c’è il tema delle riforme per affrontare le cronicità, in cui bisogna lavorare sulla medicina di territorio, sulle cosiddette “Case della Salute” e sul welfare di comunità: in pratica con una gestione domiciliare delle cure che non isoli il malato o l’anziano. Senza dimenticare, ovviamente, il tema della Long Term Care. Infine, il Pnrr si occupa del tema della ricerca, con le Ircss finalmente volano della ricerca traslazionale (ndr finalizzata a trasformare i risultati ottenuti dalla ricerca di base in applicazioni cliniche), ma perché ciò avvenga bisognerà licenziare entro dicembre i decreti attuativi della norma che ho presentato sulla sperimentazione clinica.



**“ I FONDI SANITARI SONO PARTE DEL SISTEMA. BISOGNEREBBE PORTARE AVANTI ANCHE LA LORO RIFORMA PER DEFINIRE, TRA LORO E LO STATO, CHI FA COSA A BENEFICIO DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE ”**

**Grazie al Pnrr la sanità pubblica riuscirà ad affrontare le grandi sfide dei prossimi anni?** Ci servirà proprio a questo. Dovrà essere sia una scossa immediata al sistema, sia l’occasione per effettuare grandi investimenti di ristrutturazione del SSN per arrivare a un livello di spesa compatibile e per renderlo resiliente contro altri attacchi, perché un domani dopo il Covid potrebbero arrivare altre insidie. Insomma, dobbiamo investire per essere competitivi a livello europeo e globale, puntando molto anche sul digitale, sulla capacità di lettura dei big data e sulla diffusione del 5G anche nelle aree rurali, cosa che aprirebbe enormi opportunità sul fronte della telemedicina. Poi, non ultimo, c’è il tema degli investimenti in formazione: sgravare

il Fondo sanitario nazionale significa liberare risorse per remunerare nel modo giusto i nostri cervelli, che altrimenti rischiano di andare altrove. **Che ruolo dovranno avere i fondi sanitari integrativi nel panorama della sanità italiana?** Sono un pezzo del sistema. Abbiamo visto il ruolo svolto dal welfare aziendale in questi anni, anche se c’è stata qualche distorsione. Bisognerebbe portare avanti la loro riforma, anche per capire bene chi fa che cosa e che cosa è utile. Lo Stato deve dire cosa gli serve e cosa si aspetta dai fondi integrativi, in modo che si possano coprire gli ambiti in cui è più in difficoltà, facendo risparmiare tutti e mantenendo sempre e comunque i principi di universalità ed essenzialità del Servizio Sanitario Nazionale.

[»» continua dalla prima pagina - Piano Nazionale Ripresa e Resilienza: 20 miliardi per la sanità](#)

## SI PUNTA SU DOMICILIARE, DEGENZE BREVI E TELEMEDICINA

Gli interventi avverranno principalmente su tre aree. Innanzitutto si punterà sulle “Case di Comunità”, presidi socio-sanitari destinati a diventare il punto di riferimento, accoglienza e orientamento ai servizi di assistenza primaria di natura sanitaria. In secondo luogo sull’assistenza domiciliare, che vedrà un significativo incremento degli investimenti, anche con progetti di telemedicina proposti dalle Regioni. Infine è in agenda la realizzazione di 381 presidi sanitari a degenza breve, gli “Ospedali di comunità”, destinati a svolgere una funzione “intermedia” tra il domicilio e il ricovero ospedaliero,



ro, per sgravare l’ospedale da prestazioni di bassa complessità.

L’altra grande direzione in cui lavorerà il Pnrr è quella legata a innovazione, ricerca e digitalizzazione, che avrà un budget vicino agli 11 miliardi. Una buona fetta (4 miliardi) sarà destinata all’ammmodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero, ad esempio con l’acquisto di

strumentazioni e tecnologie all’avanguardia e con il rinnovamento della dotazione esistente di posti letto di terapia intensiva e semi-intensiva. Oltre 1,6 miliardi, di cui 1 miliardo relativo a progetti già in essere, saranno finalizzati all’adeguamento antisismico degli ospedali. È previsto inoltre il potenziamento dell’infrastruttura tecnologica e applicativa del Ministero della Salute, mentre 100 milioni saranno usati per programmi di ricerca sulle malattie rare e sui tumori rari. Infine, sono previsti due finanziamenti da 160 milioni ciascuno per la ricerca sulle patologie altamente invalidanti.

# FRINGE BENEFIT, INCENTIVI FISCALI ANCHE PER IL 2021

**NEL DECRETO SOSTEGNI, APPENA APPROVATO DAL GOVERNO, CONFIRMATO IL RADDOPPIO DELLA SOGLIA DI DETASSAZIONE PER I FRINGE BENEFIT A 516 EURO**

**N**uovo intervento, da parte del Governo, a favore del welfare aziendale. Nei giorni scorsi, infatti, con il via libera definito al Decreto Sostegni, è stata raddoppiata anche per il 2021, da 258,23 a 516,46 euro, la soglia di detassazione di beni e servizi riconosciuti ai lavoratori dalle imprese, i cosiddetti *fringe benefit*.

Di che cosa stiamo parlando e perché si tratta di un provvedimento rilevante? I *fringe benefit* rappresentano una voce addizionale alla retribuzione corrisposta da un'impresa ai propri dipendenti: un compenso "in natura", che figura comunque in busta paga, come l'auto aziendale, i buoni pasto, lo smartphone e il pc portatile. Fino al scorso anno, per tutto ciò era prevista una soglia di esenzione fiscale (il valore di beni e servizi che non concorre al reddito imponibile né ai contributi) di 258,23 euro, mentre con il Decreto Agosto della scorsa estate il limite è stato portato a 516,46 euro.

Una decisione che poteva valere soltanto per il 2020 e che invece il Governo ha confermato anche per il 2021. Si tratta indubbiamente di un ulteriore passo in avanti nell'espansione di un settore, quello del welfare aziendale, che negli ultimi anni ha più volte dimostra-



to le proprie potenzialità, in termini di soddisfazione del dipendente e di produttività dello stesso, a tutto vantaggio anche dell'impresa. Del resto, dal 2016, l'esecutivo ha progressivamente messo in campo una serie di incentivi, soprattutto di carattere fiscale, per favorire la diffusione del welfare aziendale e, numeri alla mano, si può dire che i primi risultati siano ormai tangibili se si pensa che, di recente, la porzione di imprese attive su questo fronte si è consolida-

ta sopra la fatidica soglia del 50 per cento.

Fuori dal provvedimento sui *fringe benefit* - va ricordato - sono rimasti invece i buoni pasto, che hanno una specifica disciplina di esenzione. A tale proposito, sempre in tema di *fringe benefit*, la Legge di Bilancio 2020 aveva introdotto alcune piccole revisioni, agendo in particolare sulle auto a uso promiscuo (cioè i veicoli aziendali) e sui buoni pasto. Per quest'ultimi era stato deciso, infatti, un aumento del limite di esen-

zione fiscale del ticket elettronico da 7 a 8 euro e una contestuale riduzione della deducibilità del cartaceo (da 5,29 a 4 euro).

Per quanto riguarda invece le auto aziendali era stata introdotta una tassazione correlata e proporzionale ai valori di emissione di anidride carbonica. Le nuove regole, entrate in vigore dal primo luglio 2020 e applicabili solo ai veicoli di nuova immatricolazione, hanno poi subito alcune ulteriori modifiche lo scorso gennaio.

**“ I FRINGE BENEFIT RAPPRESENTANO UNA VOCE ADDIZIONALE ALLA RETRIBUZIONE CORRIPOSTA DA UN'IMPRESA AI PROPRI DIPENDENTI: UN COMPENSO “IN NATURA”, CHE FIGURA COMUNQUE IN BUSTA PAGA, COME L'AUTO AZIENDALE, I BUONI PASTO, LO SMARTPHONE E IL PC PORTATILE**



## WELFARE AZIENDALE, AUMENTA L'OFFERTA LTC PER I DIPENDENTI

Cresce la diffusione del welfare aziendale e, con essa, aumentano le imprese (soprattutto quelle di dimensioni più rilevanti) che offrono, come benefit, l'assistenza a familiari anziani/non autosufficienti. A confermarlo c'è un recente studio Domina, realizzato in collaborazione con Fondazione Leone Moretta, Istituto di studi e ricerche nato nel 2002 da un'iniziativa della Associazione Artigiani e Piccole Imprese di Mestre CGIA.

Già oggi la quota delle aziende che offrono questi tipi di benefit è arrivata a un livello significativo: da un report di Confindustria emerge come abbiano raggiunto quasi il 3% del totale, con una punta tuttavia del 10% tra le imprese con più di 100 dipendenti. Ciò a testimonianza di come il trend sia in forte rafforzamento e di come possa rappresentare una misura indiretta per migliorare la gestione del lavoro di cura o di assistenza delle famiglie italiane.

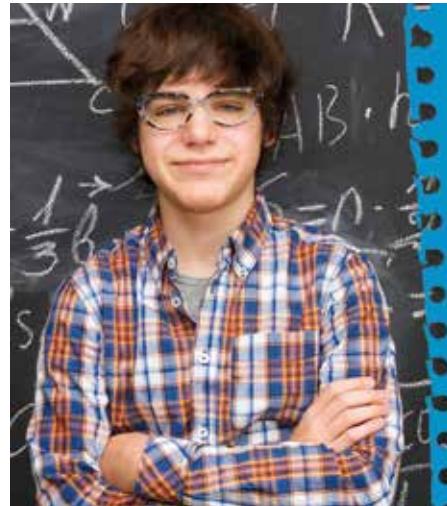
Del resto, il tema sarà sempre più d'attualità. I numeri dicono che la popolazione italiana continua a invecchiare e che, nel 2040, le persone con almeno 80 anni saranno oltre 6 milioni (il 10% della popolazione totale). Con l'aumentare dell'età crescerà proporzionalmente anche il bisogno di assistenza e sempre più famiglie dovranno fare i conti con i costi dell'assistenza in termini economici e di tempo. Se lo Stato dovrà rispondere almeno in termini di dessatazione, i datori di lavoro avranno l'opportunità di aiutare i dipendenti fornendo benefit legati alla conciliazione e alla cura.

## VISES: CON LA TUA FIRMA SCRIVIAMO IL FUTURO DEL NOSTRO PAESE

DURANTE LA PANDEMIA, VISES, ONLUS DI FEDERMANAGER, HA SVILUPPATO PERCORSI DI EDUCAZIONE PER I GIOVANI. ECCO COME SOSTENERLI DEVOLVENDO IL 5X1000

**L**e conseguenze della pandemia, già drammatiche nel passato prossimo e nel presente, rischiano di essere particolarmente gravi per il nostro Paese anche in futuro. Soprattutto per i molti giovani che si sono trovati a dover affrontare questo momento così difficile in una fase della vita in cui si iniziano a gettare le basi per costruire il futuro.

La necessaria e ripetuta sospensione delle attività scolastiche in presenza ha infatti aumentato le disuguaglianze e lasciato indietro i ragazzi più fragili. La mancanza di socializzazio-



*Con la tua firma scriviamo il*

# **NOSTRO FUTURO**

*Dona il tuo **5 x mille***  
CODICE FISCALE **08002540584**

 **VISES** ONG  
ONLUS  
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO  
RICONOSCIMENTO IN SOCIALE

ne, come l'incertezza per il futuro e il timore per il presente hanno così portato tanti studenti a perdere la motivazione, fino all'abbandono della scuola.

Vises, Onlus di Federmanager, ha voluto subito rispondere con determinazione alla crisi, riprogettando in modalità online i propri percorsi ideati proprio per sviluppare e accrescere nei giovani quelle competenze strategiche che offrono la possibilità di essere protagonisti del cambiamento.

Le iniziative "Skills2Start", "Impresa che fa scuola" e "Bussole" come altre realizzate dai volontari sul territorio, tutte dedicate alle scuole, hanno coinvolto un numero sempre maggiore di ragazzi che hanno trovato nei manager volontari (nel pieno della pandemia) il punto di riferimento per continuare il proprio percorso di crescita, nonostante la delicata situazione della scuola. Una serie di iniziative che ha messo dunque le competenze dei manager stessi al servizio

dell'educazione con un obiettivo nobile: generare valore socialmente e ambientalmente sostenibile per scrivere il futuro del nostro Paese. **Per essere parte attiva di un cambiamento che viene ormai avvertito come indispensabile e aiutarci a costruire una società più equa e sostenibile, puoi scegliere di devolvere il tuo 5xmille a Vises. È sufficiente inserire il codice fiscale 08002540584 nello spazio della dichiarazione dei redditi riservato al sostegno al volontario.**

## IL PUNTO DI VISTA

### PNRR, DOBBIAMO CORRERE



Ci vuole capacità di visione nella vita, ma certo non basta. Non basta se, poi, le cose che si sono immaginate non prendono forma nella realtà. Il Pnrr è un programma di intervento maestoso e sarà fondamentale attuarlo in tempi rapidi. Scegliere, pianificare e portare a risultato. Agire, insomma, con metodo manageriale. Il nostro Paese ha fatto delle scelte e ha

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER

individuato le priorità: energie pulite, transizione ecologica, competenze digitali, rinnovamento della PA, politiche di inclusione e sostegno del lavoro, e investimenti in sanità, a partire da infrastrutture, personale e innovazione. La sanità merita particolare attenzione, e non solo perché, come è stato detto, siamo entrati nell'era delle pandemie. Abbiamo imparato a nostre spese la necessità di rafforzare i servizi territoriali e realizzare un vero equilibrio tra offer-

ta pubblica e privata. Il Servizio Sanitario Nazionale è il nostro avamposto, ancorato a quel principio universalistico che ci ha difeso nel momento peggiore e che ora garantisce l'accesso di tutti alla vaccinazione. Il privato deve supportare il sistema integrando le prestazioni, arrivando là dove il pubblico non può o non dovrà più. Dato che abbiamo l'opportunità di spendere, gli investimenti per la salute non possono aspettare. Su questo, dobbiamo essere veloci.



Imparare oggi per essere i migliori domani

# Smart manager per rilanciare l'Italia

In occasione della partecipazione ai programmi per l'accesso, spazio di comunicazione messo a disposizione da Corecon per le aziende sul canale digitale di Rai Piemonte, Federmanager ha invitato Marco Gobetto a rispondere al tema sull'evoluzione necessaria a cui sono stati sottoposti i manager nell'ultimo anno

di Raffaella Ferrantino

**Q**uali sfide ci ha portato ad affrontare la pandemia? Le sfide a cui siamo chiamati oggi nella vita e nel business sono indubbiamente molto più grandi di quelle che avevamo immaginato solo due o tre anni fa. C'è chi sostiene che fosse inevitabile, che se l'uomo non fosse stato in grado di attuare un cambiamento rapido sarebbero state le nostre stesse azioni a indurci in una situazione di estrema necessità, obbligandoci a un cambiamento repentino, nelle nostre abitudini quotidiane e nella nostra socialità, dando così un impulso fortissimo a nuovi modi di vivere e quindi di fare business.

**È evidente che i modelli di business sono cambiati, ma come?** Pensiamo all'automotive, al mondo dei trasporti e al tema della mobilità su scala globale, al commercio, all'edilizia ecosostenibile, alla farmaceutica e in particolare alle scoperte recenti sui vaccini di nuova generazione. Si stanno affermando molto rapidamente nuovi modi di fare business e, con questi, nuove competenze si rendono necessarie.

**Si parla molto di "smart manager", può spiegare cosa si intende esattamente?**

In questo periodo di forte discontinuità ho letto alcuni studi in merito alle nuove tendenze nel mondo del business. A titolo di esempio cito quello di Forbes International, secondo il quale le due principali tendenze emerse in questo periodo pandemico si consolideranno e rimarranno stabili anche dopo la pandemia; parliamo dello Smart Working e del Business On Line.

Se ci focalizziamo sul primo e lo guardiamo nella sua accezione più ampia, scopriamo che per poter attuare appieno un concetto di Smart Working, o meglio di New Era of Agility, come lo abbiamo declinato noi in Stellantis, non basta pensare a una semplice modalità di lavoro a distanza, ma occorre piuttosto mettere in campo delle Smart Skills, ovvero delle Competenze Agili.

La parola smart in inglese è un acronimo e ci dice che per raggiungere i nostri sogni dobbiamo darci obiettivi sfidanti, ma allo stesso tempo realistici e velocemente raggiungibili, dobbiamo saperci focalizzare e poter misurare ciò che fac-

**Marco Gobetto**, 53 anni, laureato in Ingegneria Elettronica, associato a Federmanager da quasi dieci anni e manager di Stellantis, è oggi responsabile della business line di WCM Training & Consulting a supporto delle operations nel gruppo industriale di appartenenza, ma anche per aziende terze. L'intervista, andata in onda il 14 agosto scorso su Rai 3, è visibile alla pagina <http://www.cr.piemonte.it/web/per-il-cittadino/corecom/cosa-facciamo/programmi-dell-accesso>



ciamo: un cocktail di parametri che occorre saper controllare molto bene!

**A quali competenze deve quindi guardare un manager per il futuro e come le potrà acquisire?**

A questi aspetti soft dobbiamo aggiungere le competenze distintive e qui mi riferisco soprattutto al mondo dell'innovazione tecnologica, del digitale, della realtà virtuale e dell'intelligenza artificiale, ma anche a quello della sostenibilità ambientale. Per un manager e la sua azienda, saper coniugare queste competenze significa acquisire un vantaggio competitivo importante. In questi ultimi anni, partendo da una forte esperienza maturata nel mondo industriale e dei servizi in vari settori di business, abbiamo lavorato proprio nell'ambito del trasferimento delle competenze smart e distintive.

Grazie a una struttura articolata fatta di Academy, collaborazioni con il mondo universitario e numerosi centri di competenza sul territorio e a un pool di professionisti esperti, possiamo oggi offrire una vasta gamma di soluzioni di training e consulenza a supporto di manager e aziende che vogliono vincere le nuove sfide del business e migliorare i propri metodi su scala globale.

L'evoluzione è nel nostro dna e il nostro mantra è imparare oggi per essere i migliori domani.



# Eletti i nuovi organi sociali di Federmanager Torino

Dal 2 all'11 luglio scorsi si sono svolte le elezioni per l'elezione di Consiglio direttivo, Collegio dei Probiviri e Collegio dei Revisori dei Conti per il triennio luglio 2021 - luglio 2024. Tutte le operazioni di voto sono state eseguite con metodi telematici mentre la prima riunione del nuovo Direttivo si è svolta in presenza, mercoledì 21 luglio presso l'hotel NH Collection di piazza Carlina, con alcuni consiglieri collegati da remoto.

Durante questa prima riunione, il Consiglio ha provveduto ad eleggere il Presidente e gli altri Organi Sociali con il seguente risultato:

## Giunta esecutiva

<u>Presidente</u>	Massimo Rusconi
<u>Vicepresidente</u>	Donato Amoroso
<u>Tesoriere</u>	Marina Cima
<u>Presidente Commissione Sindacale</u>	Giuseppe (Pino) Califano
<u>Presidente Commissione Previdenza</u>	Riccardo Angelini
<u>Membri di Giunta</u>	Margherita Barbarino Marco Bertolina Claudio Lesca Marco Rossi



Le elezioni per il Consiglio direttivo, il Collegio dei Probiviri e il Collegio dei Revisori dei Conti per il triennio luglio 2021 - luglio 2024 avevano dato l'esito nel seguito riportato:

## Votazione dei giorni dal 2 all'11 luglio 2021

### Voti espressi

Consiglio direttivo	schede votate	n. 1077
	schede bianche	n. 16
	schede valide	n. 1061
Collegio Revisori	schede votate	n. 1031
	schede bianche	n. 131
	schede valide	n. 900
Collegio Probiviri	schede votate	n. 1026
	schede bianche	n. 128
	schede valide	n. 898

Per quanto riguarda la composizione del Consiglio direttivo lo Statuto prevede che il risultato della votazione sia eventualmente corretto come segue:

**Mix soci in servizio/soci in pensione (art. 37 comma 7 dello Statuto)**

Ai dirigenti in servizio spettano comunque almeno 21 posti in Consiglio.

**Posti riservati tra i soci in servizio (art. 19 comma 4 dello Statuto)**

Tra i soci in servizio, 3 posti in Consiglio sono riservati a dirigenti di piccole aziende e 3 a dirigenti di medie aziende.

In entrambi i casi ciò comporta l'entrata in Consiglio in un ordine che, in situazioni marginali, può non corrispondere all'esito numerico della votazione.



## CONSIGLIERI ELETTI

			SER	PEN	G.A.	M.A.	P.A.	Risultato
1	CIMA ANITA MARINA	(IBM ITALIA SPA)		X				254
2	ARNAUDO ANNA LUISA MARIA	FIPDAF - STELLANTIS GROUP	X		X			191
3	RUSCONI MASSIMO	(OLIVETTI SPA - TELECOM ITALIA)		X				190
4	FANTINO GIOVANNA	FCA SERVICES SCPA	X		X			187
5	FRESIA GIULIANA	(GLOBAL VALUE)		X				172
6	TEBALDI RENATA	OPACMARE SRL	X				X	170
7	BARBARINO MARGHERITA	ENGINEERING - INGEGNERIA INFORMATICA SPA	X		X			163
8	BERTOLINA MARCO	RAMPONI	X				X	163
9	ANGELINI RICCARDO	(IREN SPA)		X				160
10	BESENZON CLAUDIO	(IREN SPA)		X				158
11	SARTORIO ANTONIO	(IREN SPA)		X				156
12	REBAUDENGIO PAOLO	(FCA)		X				149
13	AMOROSO DONATO	LEONARDO/THALES	X		X			147
14	BELTRAMO GIUSEPPE	IREN SPA	X				X	144
15	BENEDICENTI EDOARDO	(AUTOSTRADA TO-SV SPA)		X				142
16	NAPPO MARTA	CNH INDUSTRIAL FINANCIAL SERVICES	X		X			142
17	SORLI GABRIELE	(LEONARDO SPA)		X				142
18	LO BIONDO ANTONINO	(SKF INDUSTRIE SPA)		X				140
19	ROSSI MARCO	AMIAS	X				X	137
20	TUCCI FABRIZIO	IREN SPA	X				X	134
21	MASSONE LUCIANO	FCA ITALY SPA	X		X			131
22	MOSCARELLI STEFANO	(OLIVETTI SPA)		X				131
23	LESCA CLAUDIO ROBERTO	(VODAFONE SPA)		X				130
24	MANZO MARIO	FONDAZIONE TORINO WIRELESS	X				X	125
25	SILETTO CRISTINA	EX TUA INDUSTRIES SRL	X				X	125
26	ARCAINI UGO ENRICO	(TELEMACO IMMOBILIARE)		X				124
27	TREVISAN FEDERICA	(IBM ITALIA SPA)		X				121
28	FERRARO VINCENZO	(MAGNETI MARELLI-CF GOMMA)		X				118
29	MINETTI ANNA MARIA	FCA - STELLANTIS GROUP	X		X			118
30	SCHINDLER ALEXANDER	(OLIVETTI SPA)		X				115
31	BOERO ANGIOLETTA	(CNH-EX IVECO)		X				114
32	GRIMALDI FABIO MASSIMO	ALTEC SPA		X				114
33	MOITRE ALESSANDRA	POSTE ITALIANE SPA	X		X			110
34	CALIFANO GIUSEPPE	IBM ITALIA SPA	X		X			99
35	GAROFALO GIOVAMBATTISTA	FATA LOGISTIC SYSTEMS SPA	X		X			96
36	STRAZZARINO RINALDO	(OLIVETTI SPA)		X				96
37	MACARIO BAN CLAUDIO	PIAGGIO AERO INDUSTRIES IN A.S.	X				X	93
38	BOSIA SABRINA	BABCOCK MISSION CRITICAL SERVICES SPA	X				X	92
39	QUAZZO ARMANDO	SMAT SPA	X				X	92
40	TARTAGLINI MORENO	OMICRON DIGITAL SRL	X				X	91

## NON ELETTI

41	MANDIROLA FRANCO	(FCA)		X				94
42	GALLO GIANCARLO	IREN SPA	X			X		88
43	LAUDITO ROBERTA	FCA ITALY SPA	X		X			87
44	SATTA UGO	(IBM ITALIA SPA)		X				84



45	FURGUELE CARLO	FONDAZIONE LINKS-POLITECNICO DI TORINO	X				X	76
46	GANDINO GUGLIELMO	(ENEL DISTRIBUZIONE)		X				71
47	DE MARCO GIUSEPPE	(CNH-EX IVECO)		X				70
48	COLUCCI ANTONIO	FCA ITALY SPA	X		X			69
49	GARAVET ROMANA	ARGOTEC	X				X	69
50	MAGLIONE LUIGI	(FCA)		X				68
51	OLLINO PAOLO	FCA ITALY SPA	X		X			66
52	PASTORE EDUARDO	(ITALGAS)		X				64
53	DE VALLE LICIA	(SKILLAB SRL)		X				61
54	CIALLÌ MONICA	HEALTHWAY SRL	X				X	59
55	FURIONE SILVIO	IBM ITALIA SPA	X		X			54
56	AMBROSIO VITTORIO	ERGA SRL	X				X	52
57	BUAT RODOLFO MARCELLO	GIONE SPA	X				X	52
58	PEPE FORTUNATO	SKF INDUSTRIES SPA	X		X			52
59	SERRA WALTER	VOSSLOH - IMATEQ	X				X	44
60	RAFFAELE PERCIABOSCO PATRIZIA	ACCENTURE SPA	X		X			42
61	BERLINI FABRIZIO	F.C. RISK MANAGEMENT SPA	X		X			41
62	MENGHINI DAVIDE	FCA ITALY SPA	X		X			41
63	SIDOTI ANGELO	UBROKER SRL	X				X	38
64	PERONI ALESSANDRO	SMAT SPA	X				X	35
65	PAROLA FRANCO	BART SRL	X				X	33
66	MARCOVECCHIO SIMONE GABRIELE	BULGARI GIOIELLI SPA	X				X	22
67	GIUDICI ROMEO	(FIAT AUTO)		X				17
68	INVERSO ENRICO	CAFFE' VERGNANO SPA	X				X	10
69	COLONNA SANDRO	CASSA EDILE ASTI	X				X	9

**COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI**

1	FILIPPI LAURA	ITW ITALY HOLDING SRL	X		X			406
2	FALZONI ALESSANDRA	FIAT SERVICES SPA	X		X			391
3	DE MATTEO CARLO	(IREN SPA)		X				329

**Supplenti**

4	D'ACHILLE AURELIO	IREN SPA	X			X		317
5	RUSSO ANNA MARIA	(MANITALIDEA SPA)		X				185

**COLLEGIO DEI PROBIVIRI**

1	GIOVETTI ROSA MARGHERITA	STS ACOUSTICS SPA	X		X			352
2	CAPRIOGlio LUIGI	(TUBI GOMMA TORINO SPA)		X				278
3	CIUTI VALMARO ANDREA	(IREN SPA)		X				204

**Supplenti**

4	BUSSI RITA	(MERCK-RBM)		X				180
5	MAGA PIERCARLO	(TELECOM - EX STET)		X				175

**Non eletti**

6	GALLUZZO PIETRO	(AVIO SPA)		X				165
7	CARLUCCI UMBERTO	(FERROVIE DELLO STATO)		X				120
8	ASTORI MARCO	(PHILIPS SPA)		X				112



# Primo semestre del 2021

Il rilievo dato nel numero scorso allo svolgimento dell'assemblea 2021 non ha consentito di riportare le molte iniziative assunte dalle varie Commissioni e Gruppi nel primo semestre dell'anno.

Rimediamo presentando nel seguito uno spaccato riassuntivo dei vari webinar che sono stati organizzati, nei quali i responsabili/coordinatori hanno trattato temi in linea con il particolare momento storico che stiamo vivendo

————— a cura della Redazione ————

## **C**ommissione Previdenza e Assistenza (Vincenzo Ferraro)

16/03/2021 - LE NOVITÀ SULLA PREVIDENZA PREVISTE DALLA LEGGE DI BILANCIO 2021

Approfondimenti sulle novità: Opzione Donna, Apesocial, Isopensioni

15/04/2021 - COME ANDARE IN PENSIONE NEL 2021?

Approfondimenti sugli strumenti in uscita quali: Quota 100, Isopensioni, Apesocial, Opzione Donna, Naspi, Computo gestione separata

20/05/2021 - IL RISCATTO LAUREA AGEVOLATO, QUANDO CONVIENE?

Approfondimenti sui riscatti agevolati

*Gli eventi della commissione Previdenza hanno cercato di fare chiarezza nei vari adempimenti burocratici che caratterizzano il settore.*

*La competenza professionale dei consulenti Federmanager Torino sul tema è una carta di successo nel calendario degli eventi istituzionali. Quali sono le prospettive pensionistiche per i giovani? Quali sono gli strumenti a disposizione degli junior per tutelare e migliorare le condizioni previdenziali future? Tutti interrogativi a cui sono state date risposte e visioni di pianificazione concreta.*

## Commissione Politiche attive del Lavoro (Alessandro Peroni)

27/01/2021 - INDUSTRIA 4.0: COMPETENZE, ECCELLENZE E STRATEGIE NELL'AREA TORINESE. QUALI COMPETENZE E QUALI ASSET OCCORRONO?

Un breve resoconto è comparso sul n. 324 a pag. 22

24/03/2021 - PROGETTO CIM 4.0 Academy

17/06/2021 - I FONDI DIRETTI E INDIRETTI

Strumenti finanziari agevolati per le Imprese piemontesi: un'opportunità anche per i manager

*Gli eventi della Commissione Politiche attive del Lavoro si sono concentrati sulle competenze mutuate dalla tradizione per comprenderne la necessaria evoluzione atta alla gestione delle problematiche presenti. Il concetto che emerge è che i giovani stanno facendo con le tecnologie e i modelli dell'Industria 4.0 quello che i loro nonni hanno fatto con la meccanica: si sono buttati nel nuovo mondo di Industria 4.0 con entusiasmo e capacità, mettendosi in gioco.*

## Gruppo Minerva (Marina Cima)

12/05/2021 - DONNE E UOMINI UN BINOMIO DI SUCCESSO PER PROMUOVERE PARITA' DI GENERE E SVILUPPO

*Un'altra tappa sulla strada dell'empowerment femminile, con una riflessione trasversale sul momento storico vissuto dal gruppo delle donne manager.*

*La crisi determinata dalla pandemia ha colpito duramente le donne e ha innescato un processo multidimensionale progressivo, in cui la donna, o un gruppo di donne, acquisisce potere ed è in grado di compiere scelte significative per sé e per altri/e in ambito personale, sociale, politico ed economico. A livello trasformativo, ciò si traduce in un cambiamento delle relazioni di potere tra i generi, sia nelle relazioni interpersonali, che a livello di collettività.*

## Gruppo Giovani (Livio Lo Biondo)

27/05/2021 - UNO SGUARDO PER IL FUTURO DEI GIOVANI MANAGER A TORINO

*Un tema di grande attualità con relatori di alto profilo come il Presidente del Museo Nazionale del Cinema, Enzo Ghigo. Puntare alla formazione "integrale" della persona, facendo emergere una crescente necessità di maggiori competenze imprenditoriali, sociali e civiche, ritenute indispensabili per assicurare resilienza e capacità di adattarsi ai cambiamenti. Il Saper Essere, e quindi la leadership personale, è direttamente proporzionale alle soft skills.*

## Gruppo Seniores (Antonio Sartorio)

03/06/2021 - IL VOLONTARIATO EUROPEO ATTRAVERSO IL MENTORING DEI SENIOR PER L'INCLUSIONE SOCIALE DEI GIOVANI IN DIFFICOLTÀ OCCUPAZIONALE. IL CONTRIBUTO DEI SENIORS APDAI

*Un'apertura verso le nuove frontiere dell'occupazione del futuro presentato dal gruppo dei Seniores: l'esperienza come strumento a vantaggio dei giovani.*

*Le politiche di inclusione sociale e occupazionale rivolte ai giovani in Europa assumono caratteri e specificità differenti a seconda del modello di welfare implementato nei paesi considerati, siano essi intesi in qualità di contesti nazionali che in qualità di contesti locali.*



# Assemblea Federmanager Torino 2021

La tradizionale assemblea annuale si è svolta in modalità telematica lo scorso 30 giugno

di Laura Di Bartolo

**I**l perdurare dell'emergenza Covid-19 e le misure restrittive in essere non hanno reso possibile, anche per l'anno 2021, l'organizzazione dell'Assemblea in presenza; pertanto il Consiglio direttivo di Federmanager Torino, riunitosi in videoconferenza il 13 aprile, ha convenuto, sulla base della Legge 26/02/2021 di conversione del Decreto Milleproroghe (D.L. 183/2020), il ricorso all'assemblea in via telematica con votazione per Referendum, alternativa prevista dal nostro Statuto.

Ciò al fine di ottemperare agli adempimenti statutari che prevedono la ratifica, da parte degli iscritti in regola con la quota associativa, della Relazione del Consiglio direttivo sull'attività 2020, del Bilancio consuntivo 2020 e del preventivo 2021. Gli iscritti sono stati chiamati a esprimersi in modalità telematica, come meglio nel seguito precisato, sull'approvazione di questi tre documenti istituzionali.

Il 30 giugno alle 18, come da convocazione inviata agli iscritti, erano fisicamente presenti nella sede dell'Associazione il vicepresidente Stefano Moscarelli, la tesoriere Giovanna Fantino e Maria Rosa Rostagno in rappresentanza del Collegio dei Probiviri. Moscarelli ha assunto la presidenza dell'Assemblea

e, prima della sua formale apertura, ha chiamato ad intervenire in videoconferenza il presidente federale Stefano Cuzzilla, che ha trattato brevemente ma molto efficacemente i temi seguenti:

- l'aumento del dialogo con Confindustria anche su tematiche di carattere generale, quali il blocco dei licenziamenti;
- l'investimento di diversi milioni di euro per l'aiuto ai colleghi che hanno perso il lavoro, attraverso nuovi piani di prevenzione, percorsi di formazione e di certificazione di nuove figure manageriali, come manager di rete, energy manager e manager della sostenibilità;
- l'intervento di Federmanager su temi di politica industriale, quali ILVA, Autostrade ecc.;
- il ruolo di Torino come sede di riferimento per l'Associazione, sia per l'organizzazione di convegni di livello, sia come bacino di colleghi al quale attingere per ricoprire ruoli all'interno degli enti bilaterali;
- l'interesse che la nostra Associazione suscita nel mondo politico, testimoniato dal fatto che per la prima volta nella storia i leader politici vengono nella nostra sede per uno scambio di opinioni su temi politici generali.

Al termine del suo intervento, Il presidente Cuzzilla, nel richiamare i colleghi all'unità pur nella difficoltà di contemplare tutte le esigenze, invia a tutti i suoi saluti e promette di essere presente a Torino appena la situazione lo renderà possibile.

Terminata questa breve ma importante premessa, Stefano Moscarelli dà il via ai lavori assembleari chiedendo al rappresentante del Collegio dei Probiviri di dichiarare aperta la riunione.

L'Assemblea è dichiarata valida poiché è stata convocata secondo i termini statutari e si svolge in seconda convocazione, quando non è previsto un quorum di partecipanti; si può quindi procedere con l'illustrazione dei punti all'ordine del giorno.

Il vicepresidente sintetizza la Relazione sulle attività 2020 approvata dal Consiglio direttivo e chiede alla tesoriere Giovanna Fantino di intervenire per illustrare gli highlights dei Bilanci consuntivo 2020 e preventivo 2021, descrivendo i criteri con i quali sono stati redatti e la loro conformità alle norme vigenti.



La relazione sulle attività del 2020 è stato pubblicata come inserto sul n. 325 di questo periodico.  
La documentazione relativa ai Bilanci è disponibile sul sito e può essere richiesta in forma cartacea a: [segreteria@fmto.it](mailto:segreteria@fmto.it)



Ultimo adempimento istituzionale è quello di Cristiana Liberti, Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti, collegata in videoconferenza, la quale dà lettura della relazione del Collegio, che, dopo aver certificato la correttezza delle scritture contabili e la loro corrispondenza con la documentazione agli atti dell'Associazione, si conclude con il parere positivo sui documenti di Bilancio.

Non essendovi domande di precisazione sugli aspetti gestionali e di bilancio, Maria Rosa Rostagno legge l'esito delle votazioni sui tre punti all'ordine del giorno, così come si è determinato nel periodo dal 23 al 30 giugno nel quale le urne virtuali della votazione on line sono rimaste aperte, che si riassume nel seguito:

#### Relazione del Consiglio direttivo sulle attività 2020

VOTI TOTALI	312
• favorevoli	281
• astenuti	18
• contrari	13

#### Bilancio Consuntivo 2020

VOTI TOTALI	278
• favorevoli	257
• astenuti	17
• contrari	4

#### Bilancio Preventivo 2021

VOTI TOTALI	235
• favorevoli	210
• astenuti	19
• contrari	6

Preso atto che i tre documenti sottoposti all'Assemblea sono dunque approvati, Stefano Moscarelli dichiara che gli adempimenti statutari sono stati eseguiti e ringrazia i presenti e i partecipanti collegati in remoto. Infine, nel ricordare a tutti che il 2 luglio inizieranno le votazioni per il rinnovo degli Organi Sociali, ringrazia sentitamente il Direttore e la struttura per l'impegno straordinario profuso nel portare a termine le attività di questa ultima, particolarissima, consiliatura e dichiara chiusa l'Assemblea ordinaria 2021.

## 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 Erbio e laserpedodonzia e ortodontia possibilità di interventi in sedazione cosciente con assistenza anestesiologica.

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 Tecnoss 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.



# Al via l'Indennità di continuità reddituale e operativa ISCRO per lavoratori autonomi

L'indennità, che può essere richiesta all'Inps dal 1° luglio 2021, è prevista dalla Legge di bilancio 2021 ed è stata istituita in via sperimentale per il triennio 2021-2023 in attesa che si compia la ben più complessa riforma degli ammortizzatori sociali

— di Giovanni Firera\* e Maria Terranova\*\* —

**L**'ISCRO è destinata ai liberi professionisti, compresi i partecipanti agli studi associati o società semplici, iscritti alla Gestione separata, che esercitano per professione abituale attività da lavoro autonomo, connesso all'esercizio di arti o professioni. Per poter presentare la richiesta di ISCRO è necessario che i lavoratori destinatari della misura possiedano, congiuntamente, i seguenti requisiti:

- essere iscritti alla Gestione separata istituita presso l'INPS;
- essere titolari di Partita IVA, da almeno 4 anni, per la stessa attività per cui si è iscritti alla Gestione separata;
- essere in regola con la contribuzione previdenziale obbligatoria (requisito verificato tramite DURC on line);
- nell'anno precedente alla presentazione della domanda è necessario che sia stato prodotto un reddito di lavoro autonomo inferiore al 50% dei redditi da lavoro autonomo conseguiti nei tre anni anteriori all'anno precedente (verifica su dichiarazioni dei redditi certificate dall'Agenzia delle Entrate);
- ulteriore requisito reddituale è aver dichiarato, nell'anno precedente alla presentazione della domanda, un reddito non superiore a € 8.145 (verifica su dichiarazioni dei redditi certificate dall'Agenzia delle Entrate);
- non essere beneficiari di Reddito di cittadinanza (incompatibilità);
- non essere titolari di trattamento pensionistico diretto (incompatibilità);
- non essere assicurati presso altre forme previdenziali obbligatorie;
- non essere percettori di indennità di disoccupazione NA-SPI o DISCOL (incompatibilità).

L'ISCRO è compatibile e cumulabile con la percezione di Assegno di invalidità.



L'indennità è pari al 25 %, su base semestrale, dell'ultimo reddito da lavoro autonomo certificato dall'Agenzia delle Entrate, non prevede accredito di contribuzione figurativa e non concorre alla formazione del reddito. Il suo importo mensile non potrà essere inferiore a 250 euro e non potrà essere superiore a

800 euro. Il trattamento potrà essere richiesto per una sola volta nel triennio 2021-2023 e potrà essere erogato per massimo sei mesi.

L'erogazione dell'indennità richiede la partecipazione dei beneficiari a percorsi di aggiornamento professionale i cui criteri – come pure il relativo finanziamento – saranno definiti da un apposito decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali e del Ministro dell'economia e delle finanze. La percezione dell'indennità si interrompe se, nei sei mesi di fruizione, si verificano le seguenti condizioni:

- cessazione dalla partita IVA
- titolarità di trattamento pensionistico diretto
- iscrizione ad altre forme di previdenza obbligatorie
- titolarità di Reddito di cittadinanza.

La domanda dovrà essere presentata entro il 31 ottobre di ogni anno, tramite il sito [www.inps.it](http://www.inps.it), utilizzando le credenziali PIN Inps (se già possedute) oppure SPID, Carta di Identità Elettronica o Carta Nazionale dei Servizi. In alternativa al sito Inps la presentazione della domanda potrà avvenire anche tramite il Contact Center integrato chiamando il numero 803 164 (da fisso) oppure 06 164 164 (da cellulare).

Prima di presentare domanda, per la verifica dei requisiti da possedere, le incompatibilità e le modalità di calcolo dell'indennità, si invitano gli interessati a prendere visione della Circolare 94 del 30 giugno 2021.

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

\*\*Area Comunicazione Inps

# La prevenzione della lombalgia nei lavori sedentari

Una patologia che comporta costi molto elevati in termini di cura e astensione dall'attività lavorativa

di Michele Albano\*

**L**a patologia che più frequentemente porta il paziente ad effettuare una visita specialistica è la lombalgia e il mal di schiena in generale. È una patologia le cui cause possono essere multifattoriali, che ha un impatto non trascurabile a livello individuale, per la limitazione che spesso ne consegue alle attività della vita quotidiana, sociale ed economica, e per l'enorme costo che comporta la cura e l'astensione dall'attività lavorativa.

Nel nostro paese il dolore muscolo-scheletrico ha avuto nell'ultimo anno un impatto economico stimato pari a 7,9 miliardi di Euro, che corrisponde a circa lo 0,5% del PIL. Tra le categorie di lavoratori maggiormente afflitte dal dolore alla colonna rientrano le figure, come in genere quelle manageriali, che svolgono attività lavorative sedentarie, che comportano l'uso del PC per svariate ore quotidiane (da 8 a 10), con movimenti ripetitivi, eseguiti spesso in assenza di predisposizioni ergonomiche.

La colonna vertebrale è una struttura particolarmente complessa in quanto milioni di anni addietro garantiva un appoggio a quattro zampe ai nostri progenitori di allora. Con l'evoluzione della specie, la struttura è rimasta la medesima, ma si è dovuta adattare alla posizione eretta, dovendo conseguentemente fronteggiare in ogni istante due forze uguali e contrarie: la forza di gravità e quella che deriva dall'impatto al suolo durante la camminata, la corsa, il salto. Erroneamente si pensa che il mal di schiena sia sempre conseguenza di un problema al disco (ernia discale, protrusione, bulging), quando invece, contrariamente a questa credenza comune, le patologie discali rappresentano solo il 7% delle cause di lombalgia. La causa principale del dolore lombare e muscolare è conseguenza di alterazioni posturali che determinano un processo infiammatorio e un danno tissutale che, se non trattato, è destinato a mantenersi nel tempo con cronicizzazione e riduzioni più o meno importanti a carico della colonna lombare. Le alterazioni posturali più frequenti in queste tipologie di attività lavorative interessano non solo la colonna, ma anche diversi segmenti articolari. Spesso troviamo le spalle anteposte con conseguente allontanamento delle scapole dalle vertebre e il capo proiettato in

avanti, conseguenza delle tante ore passate davanti a uno schermo. La colonna può sviluppare rigidità e limitazione della flessibilità in tutti i tratti (cervico-dorsale e lombare). È molto frequente reperire una retrazione e accorciamento dei muscoli flessori delle anche (ileopsoas) a causa del mantenimento protratto della posizione seduta, con conseguenti dolori che interessano il bacino, l'inguine, la coscia e la colonna lombare, visto che questo importante muscolo è biarticolare, cioè si inserisce prossimalmente sulle vertebre lombari e distalmente sul femore.

Agli arti superiori è di frequente riscontro l'insorgenza di patologie infiammatorie tendinee da sovraccarico funzionale interessanti spalle, gomito (epicondilite), polso e mano e a volte neurologiche da intrappolamento delle radici nervose come nella sindrome del tunnel carpale. È dunque chiaro da questa analisi come l'aspetto fondamentale a cui dobbiamo rivolgere la massima considerazione è l'interdipendenza di tutte le parti del corpo che lavorano in sinergia per garantire un corretto equilibrio e funzionamento del sistema. Per tal motivo bisogna rivolgere l'attenzione non solo al trattamento della sede del dolore, ma anche all'individuazione della causa dello stesso, sapendo che in gran parte dei casi la zona fonte di dolore è solo il riflesso di un'alterazione posturale distante.

La prevenzione del mal di schiena nei lavori sedentari deve prevedere una visita fisiatrica preventiva, dunque anche in assenza di dolori, volta a valutare gli sbilanciamenti muscolari e i disallineamenti articolari che se non trattati possono essere la causa di insorgenza di patologie a volte invalidanti.

In una prossima occasione analizzeremo nel dettaglio il ruolo del fisiatra e del fisioterapista per la prevenzione e la cura di questa importante patologia, che ha avuto una brusca impennata nell'ultimo anno e mezzo, in cui gran parte della popolazione è stata obbligata a svolgere la sua attività professionale in "smart working".

*\*Medico Fisiatra responsabile  
del Centro Fisioterapico Galileo 18 di Torino  
e del dipartimento di riabilitazione ortopedica e sportiva  
delle Cliniche Humanitas Gavazzeni di Bergamo*



# 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.

# Tutti i vantaggi dell'esoscopio il sistema di visione 3D in 4K della Fornaca

Utilizzato per gli interventi di Neurochirurgia, sia quelli transcranici sia quelli di colonna vertebrale: «Permette al chirurgo di visualizzare i più piccoli dettagli del campo operatorio in una posizione più comoda di quella del tradizionale microscopio operatorio», spiega il dottor Francesco Zenga.

— a cura dell'ufficio comunicazione —  
della Clinica Fornaca

**S**i chiama esoscopio ed è la tecnologia entrata in pianta stabile tra quelle utilizzate alla Clinica Fornaca per gli interventi di Neurochirurgia, sia quelli transcranici sia quelli di colonna vertebrale. Ne parla il dottor Francesco Zenga, neurochirurgo della Clinica Fornaca di Torino e responsabile della Chirurgia del basiscranio e ipofisiaria della Città della Salute e della Scienza di Torino. Alla Clinica Fornaca, il dottor Zenga fa parte della consolidata équipe che può contare sui dottori Marco Ajello e Nicola Marengo e sul professor Diego Garbossa.

## Dottor Zenga, ci spiega che cos'è l'esoscopio e quali sono i suoi punti di forza?

«L'esoscopio è un sistema di visione in 3D che, in virtù di appositi occhiali polarizzati, consente al chirurgo di visualizzare i più piccoli dettagli del campo operatorio su un grosso monitor 4K e senza alcuna perdita di risoluzione. L'esoscopio viene anche definito "microscopio robotizzato" perché grazie a una piccola telecamera posizionata sul campo operatorio offre la stessa immagine magnificata del microscopio, macchina molto voluminosa che obbliga invece il chirurgo a una posizione scomoda e stancante. Con l'esoscopio, il chirurgo guarda direttamente dentro il monitor davanti a sé e condivide la visione con anestesiisti, strumentisti e personale di sala. Il microscopio offre invece un monitor laterale, più piccolo e che non può essere visto da tutti insieme».

È corretto quindi dire che l'esoscopio offre quindi una visione "collettiva" e di altissima qualità? Quali ulteriori vantaggi è in grado di offrire?

«Sì, è così. L'immagine è tridimensionale su uno schermo 4K ad altissima risoluzione che rende eccezionali la resa dei colori e il bilanciamento dei bianchi. È un sistema di visione miniaturizzato e robotizzato che conta su un braccio comandato da un joypad sterile posto sul campo operatorio: consente micro-movimenti eccezionali sul campo operatorio e posso anche posizionarlo di lato per avere il campo operatorio completamente libero. Inoltre,

l'esoscopio della Fornaca ha l'ulteriore vantaggio di essere compatibile con le ottiche endoscopiche: significa che, in una sola macchina abbiamo esoscopio ed endoscopio, entrambi 3D in 4K, per poter affrontare qualsiasi patologia neurochirurgica e del basiscranio».

## Qual è stato finora l'utilizzo dell'esoscopio nelle sale operatorie della Clinica Fornaca?

«Lo abbiamo a disposizione da circa un anno e lo abbiamo utilizzato per tutta la patologia cranica e vertebrale. Può anche essere utilizzato nella patologia otorinolaringoiatrica, così come in ogni patologia nella quale il chirurgo ha la necessità di vedere in modo magnificato, vale a dire con alta qualità di immagine e profondità di campo. In Neurochirurgia abbiamo così eseguito interventi transcranici come asportazione di meningiomi, neurinomi, cavernomi e, attaccando allo stesso strumento le ottiche endoscopiche, di chirurgia endoscopica endonasale, come nel caso di adenomi ipofisiari. In pratica, possiamo affrontare la stessa patologia da sopra con l'esoscopio o dal naso con l'endoscopio».

## Un vantaggio non indifferente è quello legato alla maggiore comodità del chirurgo che, in questo modo, si stanca meno. È davvero così?

«Certamente. Su alcuni interventi neurochirurgici cambia la modalità di postura del chirurgo. Se devo guardare lateralmente con il microscopio è una cosa, se invece utilizzo l'esoscopio continuo a guardare il mio monitor spostando il braccio robotico di lato e continuando a operare dritto in una posizione migliore per il chirurgo e per il paziente. Il chirurgo non si stanca e non stanca gli occhi. Tutta la sala partecipa all'intervento, anche in Neurochirurgia, dove in genere il campo operatorio è piccolo e non si vede. Per alcuni interventi, si riesce a operare in due, se non addirittura in tre: tutti guardiamo il monitor e abbiamo le mani sul campo operatorio e, quando serve, si possono anche utilizzare due monitor. Tutto a beneficio della qualità dell'intervento».



# Sul lavoro e in famiglia la tua serenità ha un nuovo indice:



Il welfare di Praesidium *per i manager* si misura con *il tempo dei manager*.  
**Scopri il Benessere Interno Lordo.**

**Il Benessere Interno Lordo** è più di un mero indice di riferimento, è un nuovo modo di intendere e misurare il tempo ed il welfare a tutto tondo. Ideato da **Praesidium**, il **Benessere Interno Lordo** si basa sia su un approccio flessibile e personalizzabile che mette al centro la persona, sia su una gamma di soluzioni assicurative in grado di abbracciare tutta la quotidianità. Un welfare aziendale efficiente e personalizzato innalza l'indice di tranquillità sul lavoro; così come avere un welfare che include anche la serenità dei familiari aiuta a sentirsi maggiormente protetti in ogni momento della giornata e per ogni esigenza.

**Praesidium, broker di riferimento Federmanager e Assidai**, è specializzata nella progettazione e gestione dei programmi di welfare aziendale ed individuale, dedicati ai manager, quadri, professional e alle loro famiglie. È una guida esperta, al tuo fianco da più di 15 anni: oggi traccia nuove rotte verso il benessere e domani le tracerà verso nuove scoperte. Il **Benessere Interno Lordo** ha il volto e l'esperienza dei nostri welfare specialist: affidati a loro con fiducia. **Scopri di più su [praesidiumspa.it](http://praesidiumspa.it), o presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.**

# Nuova Presidenza dell'Associazione Italian Senior Expert Service ODV (I.S.E.S. ODV)

Venerdì 18 giugno si è svolto presso la nostra sede l'incontro di presentazione della nuova Presidenza dell'Associazione no-profit Italian Senior Expert Service ODV (I.S.E.S. ODV), al quale hanno partecipato il neo Presidente Dr. Carlo Bagliani e l'ing. Paolo Prandini, di I.S.E.S., e Stefano Moscarelli, Vice-Presidente, e Roberto Granatelli, Direttore, in rappresentanza di Federmanager Torino. Oltre a confermare il rapporto collaborativo, rafforzato dalla partecipazione all'ultima fase del progetto europeo EvolYou, gestito dal Centro Servizi Vol.To., nel corso dell'incontro sono state presentate le nuove iniziative dell'Associazione, e in particolare:

- Organizzazione delle "Antenne I.S.E.S. ODV nel mondo", al momento già attive in moltissime aree mondiali, volta ad avere una maggiore attenzione alle realtà dei Paesi in via di sviluppo.
- Modifica on line del corso ISES Giovani (giunto alla sua undicesima edizione), aperto a tutti coloro che si trovano in disagio socio-economico. Di prossima pubblicazione sul sito dell'associazione [www.isexotorino.it](http://www.isexotorino.it), questa versione on line ha lo scopo di fornire linee guida per lo svolgimento di un'attività lavorativa, utilizzando materiali strettamente tecnici, accompagnati da lezioni di economia, gestione aziendale e educazione alla cittadinanza. Già approvata ed in corso di registrazione, la prossima edizione svolgerà il tema "dall'Agricoltura all'Alimentazione"; la selezione delle richieste di iscrizione avverrà valutando le necessità del richiedente, la sua volontà di inserirsi in un ambiente lavorativo, il suo rispetto interpersonale. Il corso è aperto a tutti coloro che ne facciano richiesta, previo colloquio informativo ed iscrizione biennale all'associazione.
- Progetto di consulenza e supporto alle piccole e medie imprese in difficoltà, dovuta al contingente stato di crisi, sull'esempio del positivo impegno di ISES ODV nel progetto Europeo "Early Warning".

Con la promessa di una proficua cooperazione, l'incontro ha confermato il clima collaborativo, di reciproca stima e considerazione.

## Premio Giovane Manager 2020

Si è svolta il 22 giugno la semifinale Nord Ovest della manifestazione da quattro anni premia i giovani iscritti a Federmanager

**E** in corso la quarta edizione dell'iniziativa Federmanager volta a valorizzare il ruolo e il valore delle competenze manageriali come componenti essenziali della costruzione di un nuovo modo di fare impresa; durante le 4 tappe territoriali del Premio Giovane Manager, verranno presentati e selezionati i migliori manager under 44 iscritti alla nostra federazione che approderanno alla "finalissima", durante la quale sarà assegnato il titolo di miglior giovane manager del 2020. Il titolo scelto per la manifestazione è "EXTRA – EXcellence and TRAining" per indicare le eccellenze manageriali e le best practices in tema di formazione e riqualificazione professionale che saranno proposte durante l'evento. Partner di questa edizione il Gruppo Allianz.

«I giovani sono le nostre migliori energie - ha dichiarato il presidente nazionale Federmanager, Stefano Cuzzilla -. Come organizzazione di categoria che rappresenta il management siamo soddisfatti di presentare questo premio per il quarto anno consecutivo e in particolare in questo momento così difficile, in cui molte delle nostre certezze sono state rivoluzionate dalla pandemia. La semifinale nord/ovest si è svolta il 22 giugno ed è stata organizzata da Federmanager Toscana; il presidente Valter Quercioli e la referente del Gruppo Giovani Paola Vitale hanno

condotto l'evento al termine del quale sono stati premiati 11 giovani finalisti di cui 4 appartenenti a Federmanager Torino. Giulia Manzo, Pasqualino Napoli, Alessio Torti e Pierluigi Astorino parteciperanno alla finalissima che si terrà dopo l'estate. In questa edizione, verrà inoltre riconosciuto un premio speciale per il migliore giovane "Expat Manager", dedicato ai numerosi Colleghi che lavorano all'estero.

Le numerose candidature sono selezionate da un comitato di valutazione, coordinato dal Gruppo Giovani Dirigenti Federmanager con la collaborazione degli esperti di Hays, una delle più importanti società di recruitment nel mondo. Tra i parametri considerati figurano il percorso di studio e di carriera, l'anzianità nel ruolo, eventuali menzioni per meriti professionali speciali ma anche la motivazione della candidatura.

«Identificare i migliori giovani manager che contribuiscono alla crescita e allo sviluppo di numerose realtà aziendali italiane è un incarico che anche quest'anno svolgeremo con rinnovato entusiasmo - ha affermato Carlos Manuel Soave, managing director di Hays Italia - siamo convinti che sia importante valorizzare gli sforzi dei talenti più promettenti, specialmente in questo periodo storico in cui ci stiamo affacciando a una nuova era del mondo del lavoro».



## Premio “In silenzio per gli altri” 2020



Il 29 giugno 2021 presso la Sala del Consiglio Comunale di Torino a Palazzo Civico, alla presenza dell'Assessore Marco Giusta, del Vice Presidente Vicario del Consiglio Enzo Lavolta, del presidente del Consiglio dei Seniores, Edoardo Benedicenti e della Vice Presidente, Margherita De Andreis Keller, si è svolta la Cerimonia di Pubblico Riconoscimento intitolata “In silenzio per gli altri”.

Tra i 12 premiati, il nostro consocio Walter Serra, che ha partecipato alla cerimonia accompagnato dalla moglie e da Alessandro Peroni in rappresentanza della nostra Associazione.

Il premio è stato istituito nel 2001 dal Consiglio Comunale dei Seniores per portare all'attenzione della comunità cittadina alcuni rappresentanti della terza età che agiscono a

beneficio del prossimo senza alcun interesse personale, donne e uomini che hanno scelto d'impegnare il loro tempo esercitando la loro generosità, intelligenza e altruismo al servizio degli altri, restando nel silenzio e nell'ombra.

Molto intensa e significativa la cerimonia, impreziosita dagli interventi musicali del tenore Giovanni Bresciani e della pianista Michela Varda.

## Stelle al merito del Lavoro 2021 e 2022

Anche quest'anno non ha potuto aver luogo la cerimonia ufficiale di consegna delle Stelle al merito del Lavoro che tradizionalmente si svolge ogni 1° maggio a Torino alla presenza dei Prefetti delle province piemontesi. I colleghi destinatari dell'onorificenza sono stati nel 2021 Enrico Casciello, 37 anni di servizio, e Vincenzo Ferraro, 40 anni di servizio, e a loro esprimiamo le nostre congratulazioni più sentite, sperando che l'andamento della pandemia renda possibile organizzare una cerimonia di consegna, magari ridotta, ma che consenta comunque almeno un minimo di festeggiamenti.

Cogliamo l'occasione per ricordare a tutti i possibili interessati che, come da tradizione, a fine ottobre scadrà il termine per la presentazione delle candidature per le Stelle al merito edizione 2022.

Al momento non siamo ancora in possesso dei documenti ufficiali al riguardo e vi invitiamo perciò a consultare con attenzione la casella di posta elettronica nel corso del mese di settembre, poiché la segreteria dell'Associazione provvederà a comunicare agli iscritti via email termini e condizioni per la presentazione delle candidature, non appena verrà diramata la circolare ministeriale in argomento. Per coloro che lo desiderano, come sempre la segreteria si farà carico di raccogliere ed esaminare preventivamente i documenti di supporto alla candidatura e li trasmetterà all'ufficio competente per la necessaria istruttoria, nella quale sarà coinvolto il collega Edoardo Benedicenti in veste di rappresentante CIDA per il Piemonte.

## Un collega, membro del Direttivo, confermato al vertice di un'eccellenza torinese

La Stampa del 19 luglio scorso ha pubblicato con ampio risalto la notizia che Fabio Massimo Grimaldi, un collega nostro iscritto recentemente eletto nel Consiglio direttivo, di cui aveva fatto parte già nella consiliatura 2015/2018, è stato confermato per la terza volta per il triennio 2021/2023 presidente di Altec, una SpA partecipata da Thales Alenia Space, il maggior operatore spaziale europeo, e dall'Agenzia Spaziale Italiana. La missione di Altec consiste nel fornire servizi di logistica e di ingegneria a supporto delle missioni spaziali e della ISS (Stazione spaziale internazionale) nelle quali l'Italia e l'Europa sono coinvolte.

Abbiamo incontrato Grimaldi in occasione della riunione del consiglio direttivo di insediamento della nuova consiliatura (vedi articolo a pag. 20) e, nel fargli i complimenti e gli auguri di rito, gli abbiamo chiesto di raccontare la sua personale esperienza e di illustrare lo stadio di sviluppo e le prospettive delle attività spaziali nelle quali è coinvolto, in un articolo/intervista da pubblicare sul prossimo numero. Un collega che parla a colleghi da una posizione di rilievo all'interno di un'attività di eccellenza anche internazionale: dunque, non perdetevolo!

# IL DRENAGGIO LINFATICO (MANUALE E MECCANICO)

Il **drenaggio linfatico** o linfodrenaggio è una specifica metodica riabilitativa dalle molteplici potenzialità ed applicazioni in vari settori della medicina. Qualsiasi forma di edema, ed ancor più specificatamente l'edema da insufficienza linfatica e/o venosa, può portare a temporanee e più o meno estese situazioni di "allagamento" del tessuto interstiziale. Gli edemi degli arti generati da un vero e proprio deficit del sistema venoso (flebedema) e soprattutto quelli da patologie del sistema linfatico (linfedema), o di ambedue (flebolinfedema), costituiscono l'indicazione elettiva alla terapia con drenaggio linfatico manuale e meccanico.

Il **drenaggio linfatico** ha progressivamente conquistato spazi, consapevolezze scientifiche e dignità terapeutica nel mondo della medicina, in particolare attraverso il metodo del Prof. Leduc, Presidente del Gruppo Europeo di Linfologia. Tale metodo si contraddistingue rispetto ad altre metodiche poiché si avvale di innumerevoli sperimentazioni, con la conferma dei risultati sia sul piano clinico che strumentale. Il drenaggio linfatico, agendo sull'accumulo di fluido (acqua e proteine) stagnante nello spazio interstiziale, ne permette il riassorbimento sia attraverso la veicolazione verso le stazioni linfonodali, sia favorendo l'apertura, o l'incremento della funzionalità, di nuove vie linfatiche e di anastomosi linfo-linfatiche e linfo-venose.

Nell'ambito della flebologia e della linfologia questa tecnica manuale trova una serie di importanti indicazioni:

- Le **PATOLOGIE VENOSE** con edema dell'arto inferiore e, più raramente, superiore; la principale fra queste è senz'altro la sindrome post-trombotica, con tutti quei quadri clinici di insufficienza venosa cronica variamente intersecati, costituiti dal flebo-linfedema, dermoipodermite da stasi, distrofie cutanee quali la lipodermatosclerosi e l'ulcera venosa.

- Nella **PATOLOGIA LINFATICA**, e nello specifico in tutti i casi di linfedema, si può affermare che il drenaggio linfatico manuale costituisce il cardine terapeutico di qualsivoglia protocollo di trattamento, che deve essere comunque globale ed integrato.

I linfedemi dell'arto inferiore, di tipo primitivo (congeniti, precoci o tardivi), o di tipo secondario (post-linfangitici, da infiltrazione neoplastica, parassitosi, lesioni chirurgiche, radioterapia, post-traumatici, da limitazioni osteo-artro-muscolari ecc.), sono routinariamente trattati mediante questa metodica.

## IN ONCOLOGIA

Un ruolo di primo piano spetta al drenaggio linfatico manuale in caso di **linfedema dell'arto superiore, prevalentemente post-mastectomia**.

**Nei pazienti urologici e/o colpiti da patologie neoplastiche addominali** e sottoposti a linfadenectomia con linfedemi, talvolta impotenti e complicati da fibrosi degli arti inferiori, il linfodrenaggio (manuale e/o meccanico) rappresenta l'unica terapia effettuabile con buone probabilità, se non di risoluzione, di netto miglioramento del quadro.

## IN ORTOPEDIA

Esistono in questo ambito numerosi quadri cronici e ricorrenti di linfedema: ne sono un esempio le **sequenze di interventi ortopedici di protesi d'anca o del ginocchio, interventi alla spalla**, ecc. dove il linfodrenaggio accorcia significativamente i tempi di recupero funzionale degli arti.

## IN NEUROLOGIA

Riducono i rischi di lesioni trofiche dei pazienti plegici, ecc.

## IN MEDICINA ESTETICA

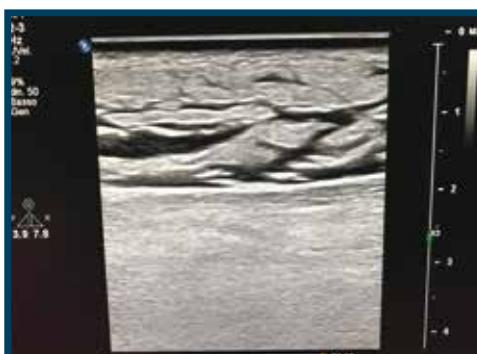
Il **drenaggio linfatico manuale** è utilissimo nel trattamento della panniculopatia edemato fibrosclerotica (o "cellulite"), nonché di altre patologie affini della cute e dello strato sottocutaneo superficiale.

Al di là dell'effetto anti-edemigeno, al drenaggio linfatico manuale viene riconosciuta una proprietà "eutrofizzante" e "sedativa", in virtù della sua azione sul sistema microcircolatorio e neurovegetativo.

La progressiva diffusione della conoscenza e dell'applicazione di questa specifica tecnica riabilitativa, può dunque arricchire il bagaglio terapeutico a disposizione del medico in tutte le condizioni caratterizzate dall'anomalo accumulo di liquidi nei tessuti.



ESEMPIO DI EDEMA LINFATICO





## 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.

### Chi ha paura del gentil sesso...? il sesso forte...!

Dopo le recenti e sconfortanti notizie sulla sconfitta "del secolo" in Afghanistan, che ha sancito la supremazia del becero e incivile fondamentalismo sulla ragione, sulla tolleranza e sui principi comuni delle religioni nelle loro necessarie evoluzioni umanitarie (perché ogni religione, monoteista o politeista che sia, ha delle basi fondamentaliste che si sono dovute attenuare nel rispetto della persona soprattutto nelle società civilizzate), si impone una riflessione sul tema del "gentil sesso" auspicando che ogni deriva fondamentalista, che lo teme, non debba più esprimersi in atroci declinazioni.

Come è noto il sesso femminile viene definito da tempi remoti "gentile". Addirittura, oltre e prima che gentile, è stato anche qualificato come debole, nonostante, fin dagli albori della storia, le donne, le cui grandi doti e capacità erano ben evidenti nel quotidiano, siano state relegate ad un ruolo subordinato rispetto ai maschi o addirittura bollate come esseri incapaci, fonti di immani sciagure e, se pensiamo all'avvento del cristianesimo, anche di tentazioni e peccati.

Alcuni filosofi, poi, hanno osato affermare che la bellezza della donna agli occhi degli uomini risiede nell'istinto sessuale e che la donna appartiene al "secondo sesso" che da ogni punto di vista è inferiore all'uomo e quindi quest'ultimo deve essere comprensivo nei suoi confronti; l'uomo è diretto in tutto a differenza della donna che è completamente l'inverso....

Arthur Schopenhauer, sulla scia di tale pensiero, sostiene anche che il difetto fondamentale delle donne è l'ingiustizia, perché, essendo più deboli, non possono ricorrere alla forza bensì all'astuzia. Per continuare sulle note negative, altro difetto importante è lo sperpero, infatti, secondo il filosofo austriaco, le donne sono inclini a questo difetto, l'uomo guadagna il denaro mentre la donna lo spende.

Da questa letteratura e testimonianze negative si evince che, per molti secoli, la "cultura maschile" ha cercato di controllare ed imbrigliare la "forza femminile", probabilmente paventando che dal "mistero della nascita e del concepimento" maturasse la consapevolezza collettiva di una maggior evidenza di tale forza con-naturata nella donna.

Se vogliamo fare altri esempi sul controverso tema, possiamo rifarci anche alla cosmogonia mesopotamica, dove la dea dell'amore, Astarte, è anche la dea della guerra e, risalendo anche alla genesi del mondo cristiano, non possiamo non ricordare Eva, che nella Bibbia cede alla "viscida" tentazione del serpente e morde la mela. Gli esempi sono molteplici e possiamo aggiungere l'epica Cassandra, famigerata profetessa della più nera delle

greche sventure ed ancora Pandora, che non ascolta il monito degli dei ed apre il vaso facendone uscire tutti i mali del mondo. Nel Medioevo, poi, come non rammentare il corposo stuolo di "streghe", che, secondo l'opinione di molti, possedevano poteri ultraterreni che utilizzavano per compiere malefici...?

Ebbene, tante suggestive evidenze negative, che hanno permesso la letteratura della nostra gioventù, sono state però superate da evidenze positive e felici e la reputazione femminile, nel corso della storia è stata rivalutata dimostrando che il sesso femminile non ha nulla da invidiare a quello maschile. Per fare un esempio citiamo Semiramide, regina assira che, secondo le fonti scritte, superò in virtù non sole le donne, ma anche gli uomini. Nell'antica Grecia abbiamo invece la coraggiosa Antigone, che, si narra, osò sfidare le leggi scritte degli uomini e poi arriviamo al mondo Egizio dove l'affascinante e impavida Cleopatra, di fronte al tramonto del proprio regno e potere, scelse l'autodeterminazione del suicidio piuttosto che la mercè della schiavitù.

Anche il negativo Schopenhauer, nonostante la sua convinzione maschilista, è costretto a riconoscere che anche la donna ha dei pregi, come per es. il realismo e il "concepimento delle cose". Il primo pregio sottolinea il fatto che le donne, a differenza degli uomini, "non vedono nelle cose più di quello che vi è"; il secondo pregio invece sottolinea il fatto che le donne vedono l'ovvio e tendono a raggiungere subito la meta più vicina, mentre l'uomo è "cieco a quello che gli è sotto il naso".

Le donne comunque (e questo è innegabile) hanno raggiunto molti traguardi e rivalse sul cosiddetto sesso forte; basti pensare a tutte quelle esponenti del "gentil sesso" per le quali il binomio donne e motori, come lo intendiamo oggi, aveva tutt'altro significato. In questo ambito infatti non tutti sanno che la casa costruttrice Mercedes Benz, vide in Bertha Benz e non Carl Benz, il ruolo centrale nell'invenzione del primo motore d'auto, non sottacendo che è stata la prima donna al volante a percorrere ben 106 km. Un'altra prima donna nel campo dei motori fu Mary Anderson a cui va il merito e l'intuizione dell'utilissimo tergiluce.

Se poi allarghiamo lo sguardo alla ricerca scientifica dei giorni nostri, ci imbattiamo nella battagliera astrofisica e divulgatrice scientifica Margherita Hack o nel premio Nobel per la medicina nonché senatrice a vita Rita Levi Montalcini.

La conclusione ovvia e innegabile di queste riflessioni, pacate e sostenute da verità indiscutibili, è quindi che le donne, di fatto, quantunque amabili, garbate e gentili (o deboli e fragili per qualche nostalgico) una marcia in più, positiva o negativa ... diciamolo pure, l'hanno sempre avuta.

Robert Grant



# STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



Dir. Sanitario - Dott. Stefano Ottobrelli

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
- FACETTE ESTETICHE
- ORTODONZIA
- ORTODONZIA INVISIBILE
- IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
- PROTESI FISSE E MOBILI
- PREVENZIONE E IGIENE

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASI Nord Italia 

### ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545

[odontobi@odontobi.it](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)



**FEDERMANAGER**

Iniziativa  
valida fino al  
31/12/2021

# CLIENTE | SCONTO SPECIALE | ESCLUSIVO



Il Gruppo Spazio dedica agli Associati Federmanager un trattamento economico di particolare favore per l'acquisto di vetture nuove o usate e per l'assistenza presso le nostre officine.\*

BRAND	SCONTO	
FCA	Gamma 8%	+ campagne del mese
TOYOTA	Gamma 9% - Aygo e Yaris 8%	+ campagne del mese
LEXUS	Gamma 10%	+ campagne del mese
HYUNDAI	Gamma 9% - Kona 7%	+ campagne del mese
OPEL	Mokka 4% - Corsa elettrica 5% - Corsa bz/d 6% - Grandland X Hybrid 7% Zafira Life 8% - Crossland X, Grandland X, Combo Life 9% - Astra 10% - Insignia 11%	+ campagne del mese
CITROËN	Gamma 8%	+ campagne del mese
PEUGEOT	Gamma 8%	+ campagne del mese
USATO	6% dal prezzo del cartello	
SERVICE	dal 10 al 30% sulla manutenzione	

## VETTURE NUOVE

**Fino al 11%**

di Sconto

+ Campagne del mese

## VETTURE USATE

**6% di Sconto**

dal prezzo

del cartello

## ASSISTENZA

**Dal 10% al 30%**

di Sconto

Per informazioni  
e appuntamenti:

**Tel. 011 2251711**

[info@spaziogroup.com](mailto:info@spaziogroup.com)

\*Per usufruire della scontistica dedicata, il Cliente è tenuto a comunicare al venditore l'appartenenza a Federmanager prima dell'inizio della trattativa.

**TORINO - Via Ala di Stura, 84 - Tel. 011 2251711**

**CONCESSIONARIA UFFICIALE**

Seguici su: [www.spaziogroup.com](http://www.spaziogroup.com) - [info@spaziogroup.com](mailto:info@spaziogroup.com)



**Jeep**

