

# DIRIGENTE

## d'Azienda

Luglio - Settembre 2022 | n.330

FEDERMANAGER APDAI TORINO





**L**a copertina di questo numero del periodico, oltre che buona parte dei suoi contenuti, è dedicata all'assemblea annuale e alla prestigiosa location nella quale si è svolta. Non è quindi il caso di ritornare sull'argomento, se non per richiamare una serie di riflessioni che il nostro Presidente ha presentato in assemblea e poi ha sviluppato più specificatamente nell'editoriale che apre il periodico. Vi invitiamo a leggerlo, come sempre, ma questa volta, se possibile, con maggiore attenzione, per coglierne il significato profondo, che è una sfida di Massimo Rusconi a se stesso e a noi tutti. Rusconi vuole in sostanza spingerci a riflettere, e fin qui nulla di nuovo, ma poi anche ad agire. Ed ecco la sfida: agire nel ruolo di iscritti all'associazione, così come siamo abituati a fare nella vita professionale. Nel prossimo futuro avremo sicuramente occasione di ritornare sul tema.

Per il resto, in questo numero prevalgono gli aspetti giuridici legati al nostro impegno professionale, con la presenza di contributi dovuti alla penna di illustri professionisti, compreso l'articolo che abbiamo collocato nella sezione welfare perché strettamente legato ai temi della previdenza.

Molto interessante è anche l'intervista all'assessore regionale Matteo Marnati, che tratta il tema dell'innovazione tecnologica e della sua importanza se vogliamo restare al passo con le realtà territoriali più avanzate in Europa e nel mondo. Vi consigliamo di non perderla.

A parte l'incontro sul tema della legge Golfo-Mosca, e ovviamente a parte l'assemblea, non abbiamo altri momenti di vita associativa di cui riferirvi e la ragione è ben nota: le ultime restrizioni all'organizzazione di eventi in presenza sono cadute da poco e vi è ancora una certa remora a organizzare cose di quel genere, che vanno programmate con un certo anticipo, in una situazione nella quale l'evoluzione della pandemia, pur ampiamente sotto controllo, potrebbe presentare qualche criticità in autunno. Confidiamo tuttavia che nell'ultima parte dell'anno possano esserci novità a proposito degli eventi in presenza e non mancheremo di sottolinearle nel prossimo numero.

Settembre è tradizionalmente il mese nel quale si dà il via a programmi di lavoro lungamente studiati nei mesi precedenti. Dobbiamo dunque esser pronti e allora, stringiamo gli ultimi bulloni e buttiamoci in pista.

## 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



### Pubblicità

c/o Federmanager Torino APDAI

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

### Tariffe

Pagina interna, intera € 800, mezza € 400,

3ª di copertina € 900, 4ª di copertina € 1.000

Riduzione del 20% per quattro uscite consecutive

### Direzione - Redazione - Amministrazione

c/o Federmanager Torino APDAI

via San Francesco da Paola 20 - 10123 Torino

tel. 011.562.55.88 | Fax 011.562.57.03

[amministrazione@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 29/8/2022 con una tiratura di 6.000 copie.

# Sommario

Luglio - Settembre 2022 | n. 330

## Editoriale



4 Manager al Centro | di Massimo Rusconi

6 Fondi aziendali inutilizzati | di Marco Bertolina

7 La clausola di esonero dalla responsabilità civile e la copertura delle spese legali previste dal CCNL dirigenti industria | di Giorgio Burdet

## Management



8 Il concetto di Colpa nel rapporto di lavoro  
| di Andrea Ferrero e Roberto Granatelli

10 La certificazione della parità di genere, una nuova importante normativa in grado di innescare meccanismi di cambiamento interno alle aziende per contrastare il gender gap e far crescere le aziende  
| a cura della Redazione 4.Manager

13 L'innovazione salverà il mondo | a cura della Redazione

15 L'istituto del whistleblowing: che cosa è e a che cosa serve  
| di Ennio Galasso e Daniela Maria Rossi

## Attualità



18 La legge Golfo-Mosca e le regole sull'equilibrio di genere a 10 anni dalla sua applicazione | di Marina Cima

20 Lasciarsi lo spazio per sentirsi utili facendo esperienze stimolanti  
| di Walter Serra

## Vita Associativa



23 Sotto il segno della complessità | di Carlo Barzan

## Welfare



28 Praesidium: una realtà consolidata pronta a un nuovo balzo  
| a cura della Redazione

31 La ricerca di un percorso di conoscenza | di Giovanni Villani

33 Tutto per la salute degli occhi nel nuovo Centro oculistico della Clinica Fornaca  
| a cura dell'ufficio comunicazione della Clinica Fornaca

## Varie



34 Pubblico Riconoscimento "In silenzio per gli altri" 2021  
| a cura della Redazione  
Stelle al merito del Lavoro 2023  
| a cura della Redazione





# Manager al Centro

Il Presidente riprende il filo delle sue riflessioni in assemblea sul tema della complessità e candida la nostra associazione ad assumere un ruolo da protagonista nei settori industriali nei quali, per motivi storici, ha accumulato maggiori competenze

di Massimo Rusconi

**N**ei giorni precedenti l'assemblea, mi sono trovato a riflettere sulla situazione generale della nostra associazione e di noi soci, al fine di poter proporre alcune considerazioni al di là della usuale e dovuta Relazione del Consiglio direttivo. Chi ha partecipato all'assemblea ha potuto ascoltare, ma per chi non era presente penso sia utile riprendere il mio intervento e magari ampliare le riflessioni condivise. Ebbene, dicevo che ho cominciato a riflettere e a ragionare su tutti i temi e i problemi che più o meno quotidianamente ci vengono proposti dalle circostanze, nel lavoro, nella vita sociale, dai vari media e mi sono subito accorto che non riuscivo a tenere a mente il tutto e, tanto meno, a dare un ordinamento razionale a quel complesso magmatico di questioni. Allora ho fatto un semplice esercizio di elencazione degli argomenti e poi li ho suddivisi in "classi", ricavandone progressivamente la slide che vedete qui sotto, dove



ho posto noi manager al centro, circondati ed assediati; una slide cui, non a caso, ho dato il titolo di *Manager al Centro*.

Come ho detto in assemblea, sono rimasto sbigottito: sapevo ovviamente che siamo sommersi, circondati ed assediati da problemi, ma il vederli tutti insieme mi ha fatto veramente impressione, ed ancor più pensando a quanti avevo probabilmente dimenticato e a quanti sarebbero emersi nell'immediato futuro (il che è avvenuto puntualmente con la caduta del governo e la fissazione di nuove elezioni politiche). Il punto è che ci siamo assuefatti, e forse anche un po' rassegnati, a vivere in questo mondo sempre più complicato, con il "menù del giorno" che si arricchisce continuamente, e magari reagiamo ignorando alcune cose o comunque rimuovendole, nel limite del possibile, dalla nostra vita.

Che fare? Come cittadini ognuno farà le sue scelte personali, ma come manager – a maggior ragione noi





impegnati nella nostra associazione ove agiamo come volontari – penso che abbiamo il dovere di farci carico attivamente della situazione, anche nei confronti dell'intera società, di cui spesso ci compiacciamo di essere una delle parti migliori. Allora credo che sia un esercizio utile quello di riflettere con cura e magari cercare di individuare alcuni argomenti, tra i più importanti, sui quali abbiamo più possibilità di incidere, singolarmente o collettivamente. In questa sede, ovviamente, mi sta più a cuore il lato dell'azione collettiva attraverso Federmanager, in particolare a livello territoriale di Torino, ma anche a livello nazionale. Federmanager fa già molto ed ha da tempo messo in atto diverse iniziative, normalmente a favore della categoria, che vanno nella direzione giusta ma tutti avvertiamo che non bastano. Purtroppo si fa molta fatica a cercare di trasmettere ai decisori politici concetti, comportamenti e processi che per noi sono ovvi, dato che fanno parte della nostra cultura, ma che evidentemente risultano ostici per varie ragioni e spesso non riescono ad attecchire nel campo politico.

La giunta nazionale ha approvato recentemente il rilancio delle Commissioni nazionali in alcuni settori (Siderurgia, Energia, Infrastrutture/Trasporti/Logistica, Impresa 4.0, Chimica/Farmaceutica) rendendole più agili ed efficienti al fine di una maggior efficacia e la creazione di altre seguendo la traccia del PNRR: anche

Torino potrà dare il suo contributo e ne ripareremo. Vi sono molti temi sui quali Federmanager, anche attraverso i suoi enti collaterali, può dire la sua con competenza: Formazione, Salute, Previdenza, Organizzazione del Lavoro (es. lavoro "agile"), Politiche attive per il lavoro, Nuovi settori che richiedono managerializzazione, ecc., ed allora non sarebbe male trovare il modo di muoversi in modo coordinato anche su questi terreni. Non sarebbe male neanche che proprio Torino facesse da apripista sforzandosi di stabilire un metodo per individuare, analizzare, studiare, decidere ed agire, magari partendo dai campi dove si hanno maggiori competenze per ragioni storiche (penso ad esempio all'auto, al settore spaziale, alla ICT, alle energie rinnovabili, ecc.). Sono certo che le idee non mancherebbero, ma vi è sempre il limite, non facile da superare, delle risorse a disposizione e non intendo necessariamente quelle economiche, ma soprattutto quelle umane, ossia la disponibilità di colleghi competenti, che vogliano mettersi a disposizione per attività il cui ritorno può essere anche molto alto, in termini di soddisfazione personale e collettiva per essersi impegnati a fare le cose buone e giuste.

Per natura il manager deve guardare avanti e non temere di tentare: chissà che Federmanager Torino non riesca a costituire una "best practice" nazionale. Riflettiamo ed agiamo.

## 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!**





La formazione finanziata per i dirigenti

# Fondi aziendali inutilizzati

Il Presidente di Federmanager Academy invita i colleghi ad usufruire dei fondi già ora disponibili per la formazione e spiega in pochi passaggi come fare ad utilizzarli

di Marco Bertolina\*

Oggi, con sempre maggior evidenza, la formazione è alla base della crescita professionale di ogni lavoratore, ed in particolare dei dirigenti e dei quadri apicali, in un processo di *Lifelong Learning* che non solo favorisce l'aggiornamento continuo, soprattutto in ottica di employability, ma aiuta lo sviluppo delle aziende e quindi del sistema paese. Troppo spesso però si identifica la formazione come un costo a carico dell'azienda o dello stesso dirigente senza tenere presente la possibilità di utilizzare strumenti di formazione finanziata già disponibili ed inutilizzati dalle aziende stesse, trascurando così la possibilità di sfruttare le risorse disponibili per sviluppare le competenze dei propri dirigenti e di dare quindi un valore aggiunto alla stessa azienda.

Sfortunatamente, molte aziende non utilizzano queste risorse per poca conoscenza dei sistemi di formazione finanziata ritenendoli complicati e farraginosi, non sapendo invece di avere spesso una disponibilità economica già pronta da utilizzare. Vediamo quindi di capire in pochi punti quali sono le risorse già disponibili per le aziende e cosa sono i fondi per lo sviluppo professionale che possono aiutare a pagare la formazione.

La Circolare Inps 107-2009 ha istituito i fondi interprofessionali, enti collettivi che promuovono la formazione dei lavoratori. Ogni azienda versa all'INPS lo 0,30% dei contributi previdenziali; questa quota può essere destinata ai Fondi Interprofessionali (enti il cui scopo è diffondere la Formazione Finanziata Aziendale), consentendo all'azienda di usufruire dei propri contributi accantonati e rimessi a disposizione dal fondo, da investire nella formazione dei propri dipendenti. L'adesione ai fondi non comporta alcun costo per le imprese, che possono aderire in qualsiasi momento tramite il modello di denuncia contributiva del flusso UNIMENS. Si tratta quindi di fondi già accantonati dalle aziende che, a costo zero, possono essere utilizzati per finanziare la formazione.

È necessario però ricordare che le risorse, qualora non utilizzate entro 3 anni, vengono stornate dal fondo stesso, che le utilizza per fare avvisi e bandi per formare tutte le società iscritte al fondo. La società che originariamente ha versato le risorse quindi non può più recuperarle. Per evitare ciò, ogni azienda



iscritta a Fondirigenti, il fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti fondato da Federmanager e Confindustria, può accedere al portale del fondo, verificare la propria quota residua disponibile per la formazione ed usufruirne in modo rapido e semplice. Si tratta del cosiddetto Conto Formazione Aziendale e cioè una sorta di "salvadanaio" dove finiscono i versamenti di un'azienda e, da cui l'azienda stessa può attingere per organizzare attività formative. La verifica della disponibilità può essere fatta

anche direttamente dai dirigenti occupati all'interno dell'azienda rivolgendosi all'azienda stessa o chiedendo il supporto di Federmanager Torino (o della Federmanager relativa alla provincia di appartenenza dell'azienda). È importante che questa operazione di verifica venga fatta con una certa frequenza per evitare lo storno di risorse aziendali che permetterebbero al singolo dirigente di fare formazione specifica di alto livello a costo zero. Ricontrata la presenza di risorse economiche disponibili, si passa all'analisi dei fabbisogni formativi con un processo che permette di valutare le necessità formative del personale aziendale e poter realizzare così percorsi formativi specifici per il dirigente e per il contesto aziendale. Si possono quindi analizzare e creare percorsi formativi sulle necessità del singolo dirigente da presentare all'azienda avendo verificato e definito anche la finanziabilità.

In questo panorama Federmanager Academy, la management School di Federmanager, propone corsi in aula fatti su misura affiancati da una piattaforma e-Learning progettata appositamente per i manager dove seguire con i propri tempi ed in piena autonomia le video-lezioni tenute da docenti di alto profilo. La formazione deve essere quindi il welfare del presente e del futuro per permettere al dirigente di mantenere alta la sua professionalità e la sua employability, cercando di massimizzare l'utilizzo dei finanziamenti e degli accantonamenti per una formazione rapida, di livello e a costo zero.

Per informazioni ed approfondimenti:  
[presidente@federmanageracademy.it](mailto:presidente@federmanageracademy.it)

\*Membro della Giunta esecutiva e Presidente di Federmanager Academy





A fronte dell'aumento di casi concreti che interessano il tema della responsabilità civile e/o penale del dirigente nonché della vexata quaestio di come la colpa grave si differenzi da quella lieve, Roberto Granatelli ha messo a disposizione la sua esperienza pratica per un costruttivo confronto con alcuni avvocati del settore (giuslavoristi e penalisti) al fine di ricavare considerazioni di tipo generale, utili ai colleghi in via preventiva, quando le aziende implicitamente chiedono loro di farsi carico di responsabilità personali nell'interesse delle aziende stesse. Entrambi i contributi sono stati supervisionati da Granatelli, ma il secondo porta anche la sua firma, avendo partecipato alla sua redazione.

## La clausola di esonero dalla responsabilità civile e la copertura delle spese legali previste dal CCNL dirigenti industria

L'art. 15 del CCNL dei dirigenti delle aziende produttrici di beni e di servizi prevede, da un lato, la responsabilità dell'azienda nei confronti dei terzi per i fatti commessi nell'esercizio delle funzioni dirigenziali, dall'altro, la manleva a carico del datore di lavoro per le spese legali che il dirigente dovesse affrontare se sottoposto a processo penale, a condizione che le condotte siano connesse all'esercizio delle funzioni ed estranee a finalità egoistiche o private.

di Giorgio Burdet

**I**l dirigente d'azienda ha doveri assai rilevanti a cui l'ordinamento fa corrispondere responsabilità altrettanto onerose, sia all'interno del rapporto di lavoro nei confronti dell'imprenditore/datore di lavoro, sia all'esterno verso tutti i soggetti terzi. La responsabilità civile del dirigente può derivare da un inadempimento contrattuale o da un fatto illecito; in ogni caso perché possa essere invocata la responsabilità del dirigente la condotta dannosa deve essere ricollegabile al rapporto di lavoro non in modo occasionale ma in stretta connessione alla prestazione svolta: non sarà quindi, ad esempio, sufficiente una mera coincidenza temporale o materiale della condotta con l'attività di lavoro, essendo invece necessario che il fatto (generatore del danno) sia (imputabile al dirigente e) avvenuto nell'esercizio delle funzioni proprie dello stesso dirigente.

L'art. 15, comma 1, del CCNL, siglato da Federmanager e Confindustria, sotto il titolo *"Responsabilità civile e/o penale connessa alla prestazione"*, prevede espressamente che: *"Ogni responsabilità civile verso terzi per fatti commessi dal dirigente nell'esercizio delle sue funzioni è a carico dell'azienda"*, con la sola esclusione dei casi *"di dolo o colpa grave, accertati con sentenza passata in giudicato"* (comma 7). L'art. 15 citato contiene inoltre la previsione relativa alla manleva a favore del dirigente ed a carico dell'azienda dalle spese legali: *"ove si apra procedimento penale nei confronti del dirigente per fatti che siano direttamente connessi all'esercizio delle funzioni attribuitegli, ogni spesa per tutti i gradi di giudizio è a carico dell'azienda"*.

Secondo il consolidato orientamento della Cassazione la tutela in questione deve essere intesa come diretta ad addossare all'imprenditore/datore di lavoro le spese giudiziali del dirigente sottoposto a procedimento penale (con esclusione di altri

### GIORGIO BURDET

*L'avv. Giorgio Burdet, nato nel 1958, cassazionista, da oltre trentacinque anni opera nel settore del diritto del lavoro e della previdenza, dove ha maturato una significativa esperienza sia nel contenzioso che nella consulenza extra giudiziale, specie verso dirigenti, quadri e altro personale dipendente. Da molti anni collabora con Federmanager Torino. Presta inoltre assistenza nel settore del diritto di famiglia (separazioni e divorzi); la sua attività professionale è anche estesa, con appropriate azioni monitorie ed esecutive, nell'ambito del recupero crediti, di aziende e di privati.*



tipi di procedimento: ad esempio civile o amministrativo) non con riguardo a tutte le ipotesi di reato poste in essere nel corso dell'attività di lavoro, ma solo alle condotte criminose inerenti al corretto svolgimento dell'attività funzionale, dovendosi ritenere che la tutela apprestata dalla norma collettiva abbia ad oggetto l'esercizio delle funzioni conforme agli interessi dell'azienda (ancorché con comportamenti perseguiti penalmente dagli organi giudiziari) e non anche la violazione delle funzioni stesse, in danno alla stessa azienda e in contrasto con le istruzioni impartite.

L'enunciata interpretazione poggia sostanzialmente sul fatto che gli atti compiuti dal dirigente si riversano a beneficio dell'azienda, la quale di conseguenza deve tenere indenne il dirigente stesso per le spese legali che dovrebbe sostenere (o che ha realmente sostenuto) ogni qualvolta è chiamato a rispondere del suo operato in sede penale. Il paradigma del rapporto (tra il dirigente e l'azienda) va individuato nel mandato. Ai sensi dell'art. 1720 cod. civ., infatti, *"il mandante deve rimborsare*



al mandatario le anticipazioni con gli interessi legali dal giorno in cui sono state fatte, e deve pagargli il compenso che gli spetta. Il mandante deve, inoltre, risarcire i danni che il mandatario ha subito a causa dell'incarico". Il paradigma del mandato reca con sé oltre al diritto al rimborso delle spese legali, anche i limiti ad un simile diritto, costituito dal fatto che l'agire del mandatario non può essere un "agire in danno", anziché "a vantaggio", del mandante; il che si realizza ogni qualvolta il dirigente agisca in "conflitto di interessi" con l'azienda di appartenenza (ex art. 1394 cod. civ.). Del resto, come noto, il mandato è "il contratto con il quale una parte si obbliga a compiere uno o più atti giuridici per conto (e nell'interesse) dell'altra" (art. 1703 cod. civ.). Il dirigente ha dunque diritto alla tutela in discussione, sia in caso di condanna sia in caso di assoluzione, purché – lo si ripete – le condotte siano connesse all'esercizio delle funzioni ed estranee a finalità egoistiche o private.

All'ipotesi della condanna viene equiparato il patteggiamento. Il patteggiamento consiste in un accordo tra l'imputato e il Pubblico Ministero circa l'entità della pena da irrogare. Come recita il primo comma dell'art. 444 cod. proc. pen.: "L'imputato e il pubblico ministero possono chiedere al giudice l'applicazione, nella specie e nella misura indicata, di una sanzione sostitutiva o di una pena pecuniaria, diminuita fino a un terzo, ovvero di una pena detentiva quando questa, tenuto conto delle circostanze e diminuita fino a un terzo, non supera cinque anni soli o congiunti a pena pecuniaria". In sostanza con il patteggiamento l'imputato ottiene uno "sconto" della pena fino al limite di un terzo, ma rinuncia anche a far valere la propria innocenza. Secondo il consolidato orientamento della Suprema Corte, benché la sentenza pronunciata a norma dell'art. 444 cod. proc. pen. non sia tecnicamente configurabile come una sentenza di condanna, anche se è a questa equiparata a determinati fini, tuttavia, nell'ipotesi in cui una disposizione di un contratto collettivo faccia riferimento alla sentenza penale di condanna passata in giudicato, ben può il giudice di merito, nell'interpretare la volontà delle parti collettive espressa nella clausola contrattuale, ritenere che gli agenti contrattuali, nell'usare l'espressione "sentenza di condanna", si siano ispirati al comune sentire che a questa associa la sentenza cd. "di patteggiamento" ex art. 444 cod. proc. pen., atteso che in tal caso l'imputato non nega la propria responsabilità, ma esonera l'accusa dell'one-

re della relativa prova in cambio di una riduzione di pena. La giurisprudenza ha peraltro precisato che il patteggiamento in sede penale, se pure può essere utilizzato per valutazioni circa la condotta complessivamente imputata, non può essere considerato un'ammissione di condotte con le quali si sia realizzato un arricchimento personale.

Nel contempo la Suprema Corte di Cassazione ha statuito che la sentenza di applicazione della pena su richiesta delle parti ha efficacia di giudicato quanto all'accertamento del fatto, alla sua illiceità penale e all'affermazione che l'imputato lo ha commesso; ne consegue che quando la contrattazione collettiva fa riferimento alla sussistenza, per i medesimi fatti, di sentenza di condanna penale, quest'ultima deve presumersi riguardare anche il caso di sentenza di applicazione della pena su richiesta ai sensi dell'articolo 444 cod. proc. pen..

Tornando all'art. 15 più volte citato, il comma 6 prevede l'ultrattività della garanzia "anche successivamente all'estinzione del rapporto di lavoro, sempreché si tratti di fatti accaduti nel corso del rapporto stesso". Se dunque al termine del rapporto di lavoro del dirigente si presenta l'eventualità di concludere un accordo transattivo con il datore di lavoro è consigliabile richiamare sempre l'art. 15 e magari allargare l'ambito della garanzia alle ipotesi della colpa grave, come ammesso dalla giurisprudenza. Stante il chiaro tenore del dispositivo contrattuale il dirigente sottoposto a procedimento penale ha diritto di farsi assistere da un legale di fiducia "con onere a carico dell'azienda": quindi il professionista può esigere il pagamento della parcella direttamente in capo all'imprenditore/datore di lavoro.

Lo strumento giuridico con cui l'impresa sostanzia la manleva (dalle spese legali a favore del dirigente) corrisponde o al contratto di assicurazione, o alla garanzia fidejussoria o al patto di manleva. In quest'ultimo caso, l'accordo di manleva per essere ritenuto valido deve indicare in maniera specifica i fatti o atti dannosi nonché una determinazione del possibile credito risarcitorio.

Per il caso in cui venissero accertati (con sentenza passata in giudicato) il dolo o la colpa grave del dirigente, la società che avesse in precedenza pagato le spese legali del dirigente, avrebbe nei confronti di quest'ultimo il diritto di rivalsa per ottenere il rimborso dell'equivalente somma pagata al difensore dello stesso dirigente.

## Il concetto di Colpa nel rapporto di lavoro

Nell'ambito delle tematiche giuridiche connesse al rapporto di lavoro, l'argomento della Colpa è molto dibattuto e desta particolare preoccupazione, essendo sempre legato in modo molto stretto a concetti quali "Responsabilità" e "Risarcimento"

di Andrea Ferrero e Roberto Granatelli\*

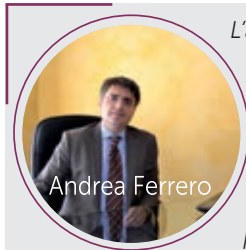
**I**l tema non può che iniziare dalla constatazione che il quadro giuridico prevede due gradazioni di Colpa: quella Ordinaria (o Lieve) e la Colpa Grave, con una sottile

differenza tra di loro che è opportuno chiarire nei limiti del possibile, perché sono molti i casi in cui i lavoratori devono prestarvi attenzione valutando anche come ci si possa tute-





lare. Nonostante le declinazioni di Colpa siano solo due, la complicazione sta nel fatto che non esiste una vera definizione dei gradi di gravità della Colpa.



Andrea Ferrero

L'avv. Andrea Ferrero Merlino è iscritto all'Albo dell'Ordine degli Avvocati di Torino. Svolge la propria attività prevalentemente nel campo del diritto del lavoro. È altresì avvocato penalista, settore nel quale ha maturato specifica esperienza quale difensore delle parti civili nell'ambito dell'infortunistica stradale e del lavoro (da ultimo è difensore della parte civile ONA, Osservatorio Nazionale Amianto, nel procedimento penale noto come "Eternit bis").

La nostra disamina deve partire da un punto fermo previsto dal codice civile: nell'esecuzione di una prestazione si richiede sempre di adottare la "diligenza del buon padre di famiglia", ovvero quella tipica di un "uomo medio" (art. 1176 C.C.). Usare una diligenza inferiore potrebbe causare una non corretta esecuzione della prestazione richiesta ed esporre l'esecutore ad una responsabilità oltre che, eventualmente, al rischio di dover risarcire il danno. La diligenza richiesta nell'esecuzione non è sempre uguale e quindi il criterio deve essere interpretato in funzione dell'attività che l'esecutore sta svolgendo. Nel caso delle alte professionalità (si pensi al rapporto dirigenziale), che implicano la "soluzione di problemi tecnici di speciale difficoltà", si richiede una diligenza maggiore rispetto a quella dell'uomo medio. Tuttavia in ragione della complessità e del maggior rischio di errore che le caratterizzano, a tutela di chi esegue questo genere di attività si ritiene generalmente giustificabile una forma di responsabilità attenuata. Ciò anche sulla base dell'art. 2236 C.C., dettato per il vero in tema di rapporto di prestazione d'opera, che prevede infatti che *"Se la prestazione implica la soluzione di problemi tecnici di speciale difficoltà il prestatore d'opera non risponde dei danni, se non in caso di dolo o di colpa grave"*.

La differenza, poi, tra Colpa Lieve e Colpa Grave esiste, ma il confine non è individuato e non è rinvenibile una spiegazione di questa sfumatura in modo oggettivo.

Per determinare la gravità della Colpa (in definitiva rimessa al Giudice) si deve valutare il comportamento concreto dell'esecutore, indagando sugli elementi genetici della Colpa, che peraltro nel nostro ordinamento sono delineati in una norma penale (art. 43 C.P.):

- Negligenza: omissione del compimento di una azione doverosa o dell'adozione del necessario impegno, attenzione o interessamento nel compimento dei propri doveri.
- Imprudenza: trasgressione delle norme dettate dalla ragione, con avventatezza ed esposizione di sé stessi o altri a pericolo, senza valutazione delle possibili conseguenze.
- Imperizia: mancanza di sufficiente abilità e della necessaria

esperienza, soprattutto nell'esercizio di una professione.

- Inosservanza di leggi, regolamenti, ordini o discipline.

Si delinea la Colpa Grave quando, ad esempio, chi esegue la prestazione commette un errore grossolano o quando, in genere, si tratta di un evidente scostamento tra il comportamento suggerito dalla logica e quello adottato. Analogamente anche una sprezzante trascuratezza dei propri doveri o la prevedibilità dell'evento dannoso può spostare l'ago della bilancia sulla Colpa Grave.



Roberto Granatelli

Tutti questi aspetti possono costituire gli estremi della Colpa Grave, ma la decisione circa l'effettiva gravità, come già accennato, spetta sempre ad un Giudice, che si esprimerà caso per caso e quindi anche la sensibilità dello stesso potrebbe portare a risultati non scontati nella loro definitività (in appello la decisione di primo grado potrebbe essere modificata e financo in Cassazione).

L'unica certezza quindi è che la Colpa Grave non si riconosce in modo oggettivo e non si può prevedere nella sua effettività.

L'art. 1228 C.C. (Responsabilità per fatto degli ausiliari) stabilisce, poi, che *"Il debitore che nell'adempimento dell'obbligazione si vale dell'opera di terzi, risponde anche dei fatti dolosi o colposi di costoro"*. Più nello specifico, l'art. 2049 C.C. prevede che *"I padroni e i committenti sono responsabili per i danni arrecati dal fatto illecito dei loro domestici e commessi nell'esercizio delle incombenze a cui sono adibiti"*. Ciò significa che se un dipendente causa un danno con una sua condotta colposa svolgendo le proprie mansioni, l'onere del risarcimento ricade anche sull'azienda. Quest'ultima, poi, nel caso di colpa (o dolo) del dipendente, specie se ha un certo grado di responsabilità come il dirigente, potrà rivalersi su di lui. Peraltro il terzo danneggiato resta comunque libero di agire nei confronti della sola azienda, del solo dipendente o di entrambi. Il fatto è che il dipendente, a maggior ragione il dirigente, ha degli obblighi verso l'azienda, tra cui il dovere di diligenza (art. 2104 C.C.), ai sensi del quale egli (...) deve usare la diligenza richiesta dalla natura della prestazione dovuta (...). Se viene dimostrato che l'errore commesso dipende da una sua condotta viziata da Colpa, il dipendente viene meno a questo suo dovere. Per questa motivazione l'azienda può agire nei suoi confronti per recuperare le perdite subite o le somme pagate per risarcire un eventuale terzo danneggiato. O ancora può sanzionarlo disciplinarmente, nei casi più gravi anche col licenziamento. Ed è proprio il grado di Colpa accertato sul comportamento del dipendente che può spostare il costo finale dell'errore da un soggetto all'altro.

Se l'errore commesso dal dipendente rimane nei limiti della Colpa Lieve, sarà più complesso per il datore di lavoro legittimare la sua rivalsa; il datore di lavoro potrebbe limitarsi a



stigmatizzare la condotta con una semplice sanzione disciplinare conservativa previo esperimento della procedura di cui all'art 7 legge 300/1970 (Statuto lavoratori).

In presenza di Colpa Grave, invece, l'Azienda tenderà a spostare sul dipendente il peso economico delle conseguenze della sua condotta dannosa e potrà, sempre previo ricorso alla procedura di cui alla citata legge 300, applicare anche una sanzione disciplinare non conservativa (licenziamento). Per concludere la disamina osserviamo ancora che, proprio perché quanto esposto è maggiormente declinabile sulle figure apicali dei lavoratori, alcuni Contratti collettivi sottoscritti da Federmanager (vedi per es. l'art 15 CCNL Federmanager Confindustria, Confapi e CCL FCA-CNH) prevedono particolari tutele tese ad attenuare le conseguenze di eventi, che implicino terzi danneggiati, derivati dal comportamento del lavoratore (dirigente) stesso: *"Ogni responsabilità civile verso terzi per fatti commessi dal dirigente nell'esercizio delle proprie funzioni è a carico dell'azienda"*.

La giurisprudenza ha altresì chiarito a quali comportamenti o "fatti" ci si riferisca, limitando il perimetro della tutela a quelli, civilmente e penalmente illeciti, commessi, appunto nell'esercizio delle funzioni ma nel perseguimento del "bene"

aziendale o, comunque, degli interessi strettamente connessi alla Società. In caso contrario la tutela prevista non può trovare applicazione (*Cuius commoda, eius et incommoda*). La tutela economica di cui all'art. 15 viene altresì in soccorso del dirigente anche nel caso di procedimento penale su fatti che siano direttamente connessi all'esercizio delle sue funzioni, riconoscendo che ogni spesa per ogni grado di giudizio è a carico dell'azienda.

Nel CCNL Confindustria l'unico caso in cui si esclude la garanzia economica riguarda la colpa grave o il dolo del dirigente, purché accertati con sentenza passata in giudicato. Pertanto, fino a conclusione del procedimento giudiziale che accerti la colpa grave o il dolo, al datore di lavoro non è data facoltà di riscuotere quanto precedentemente versato, né quella di rifiutarsi di corrispondere le spese via via sostenute per la difesa in un procedimento penale. Nel CCNL Confapi e nel CCL FCA-CNH il venir meno della tutela economica è limitato al solo caso di dolo (anche qui solo se accertato con sentenza passata in giudicato): quindi una garanzia considerevole, avendo ben presente quanto *supra* esplicitato.

*\*Direttore Federmanager Torino*

## LA CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE, UNA NUOVA IMPORTANTE NORMATIVA IN GRADO DI INNESCARE MECCANISMI DI CAMBIAMENTO INTERNO ALLE AZIENDE PER CONTRASTARE IL GENDER GAP E FAR CRESCERE LE AZIENDE

— a cura della redazione 4.Manager —

L'Italia è al **quattordicesimo** posto tra i Paesi UE nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere elaborato da EIGE (European Institute for Gender Equality). Eppure colmare la parità tra donna e uomo in ogni ambito della vita privata e pubblica consentirebbe di avere un impatto molto positivo sul **PIL**, valutato in percentuale tra il **9 e l'11%**.

L'analisi dell'Osservatorio di 4.Manager rivela che le posizioni manageriali femminili sono ferme al **28%** del totale e la quota si riduce al **19%** se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente, seppur il **31%** delle imprese stia adottando strategie significative per favorire la convergenza lavorativa tra uomini e donne. Per superare il



gender gap un importante aiuto arriva dalla **certificazione della parità di genere**. Una normativa importantissima in grado di innescare meccanismi di cambiamento interno alle aziende che sono quanto mai urgenti e necessari. Questo il focus del workshop **"Politiche di genere per imprese e manager. Azioni e strumenti"** organizzato da **4.Manager**, l'Associazione costituita da Confindustria e Federmanager, presso la sede di Confindustria. Al dibattito, che si è tenuto oggi, hanno partecipato **Elena BONETTI** – Ministra

per le Pari Opportunità e la Famiglia; **Stefano CUZZILLA** – Presidente 4.Manager e Federmanager; **Andrea CATIZONE** – Avvocata Presentazione studio "Imprese e parità di genere"; **Pina PICIERNO** – Vicepresidente del Parlamento Europeo; **Francesca BAGNI CIPRIANI** – Consigliera Nazionale di Parità; **Giuseppe TORRE** – Responsabile scientifico Osservatorio 4.Manager; **Giuseppe ROSSI** – Presidente di UNI-Ente Italiano di Normazione e **Fulvio D'ALVIA** – Direttore Generale 4.Manager. *"Il gap retributivo e il miglioramento dei tempi di vita e lavoro sono le aree di intervento che richiedono maggiore urgenza nel nostro Paese – commenta Stefano Cuzzilla, Presidente 4.Manager e Federmanager –*



*L'attuale crisi bellica ed energetica ha acuito i divari economici e sociali emersi durante la Pandemia, escludendo ancor più le donne dal mondo del lavoro con effetti negativi su tutto il settore economico e produttivo. Per crescere - prosegue Cuzzilla - abbiamo bisogno delle competenze delle donne ma anche di un sistema organizzativo che sia in grado di valorizzarle. Il sistema di Certificazione di genere e la normativa di riferimento approvata recentemente, sono una strada effettiva che permette di azionare un meccanismo virtuoso nelle aziende con ricadute riparative importanti sulle disparità di genere. L'esperienza ci dimostra che le aziende con governance mista sono più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi. L'equilibrio di genere fa crescere il Pil".*

**Bonetti:** *"La nuova certificazione di genere non è un bollino rosa, ma uno strumento innovativo che definisce un processo migliorativo" nel mondo dell'impresa. Un meccanismo che diventerà premiale anche per i bandi di gara del PNRR*

#### **Dati sul gender gap e l'imprenditoria femminile in Italia**

Oggi in Italia, secondo i dati raccolti dall'Osservatorio 4.Manager, le posizioni manageriali femminili sono solo il **28%** del totale e la quota si riduce al **19%** se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente, con un incremento annuo che è solamente dello **0,3%** in più negli ultimi 10 anni. L'indagine condotta su un campione di 6000 imprese manifatturiere italiane indica che solo il **14%** sono a conduzione femminile contro il **79%** a conduzione maschile. In particolare le imprese a guida femminile operano per il **21%** nel settore tessile e si concentrano per il **19%** nel Sud Italia. Ciò significa una propensione alla concentrazione solo in alcuni settori industriali e all'auto impiego da parte soprattutto di donne del Mezzogiorno d'Italia. Le imprese femminili del settore manifatturiero hanno un ridotto grado di innovatività, ma hanno una propensione alla transizione sostenibile molto elevata: solo il **12%** di quelle femminili



è altamente innovativa contro l'**88%** di quello maschile, di contro il **66%** delle imprese femminili ha una propensione alla transizione sostenibile contro il **34%** di quelle maschili.

#### **La strategia nazionale 2021-2026**

Per contrastare le molteplici dimensioni della discriminazione verso le donne, nel **PNRR** il Governo ha annunciato l'adozione di una Strategia nazionale 2021-2026 - in coerenza con la **Strategia per la parità di genere 2020-2025** adottata dalla Commissione europea per la parità di genere - che si propone di raggiungere entro il 2026 **l'incremento di 5 punti** nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere elaborato dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE), che oggi vede l'Italia classificata al **quattordicesimo** posto tra i Paesi UE.

In quest'ottica rientra la nuova legge per la parità retributiva del 1° gennaio 2022 che ha istituito il **Sistema Nazionale di Certificazione della Parità di Genere** - per il quale il PNRR ha stanziato 10 milioni di euro - con l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre il divario di genere in tutte le aree che presentano maggiori criticità come le opportunità di carriera, la parità salariale e di mansione, le politiche di gestione delle

differenze di genere e la tutela della maternità. Il possesso della certificazione prevede: lo sgravio contributivo dell'1% sui contributi fino a 50mila euro all'anno; un punteggio premiale per la concessione di aiuti di stato e/o finanziamenti pubblici in genere e un miglior posizionamento in graduatoria nei bandi di gara per l'acquisizione di servizi e forniture.

E' uno strumento innovativo che, secondo l'Osservatorio 4.Manager, le aziende già avviate verso una transizione sostenibile cominciano ad apprezzare riconoscendone diversi benefici:

Il **31%** delle imprese sta adottando strategie significative per favorire la convergenza lavorativa tra uomini e donne, in particolare con interventi virtuosi: il **15,7%** per favorire la Genitorialità, il **13,9%** per la formazione, il **13%** per la parità dei ruoli apicali ed infine l'**8,3%** a favore della parità salariale.

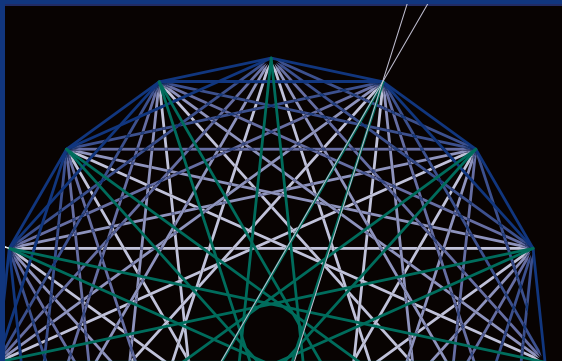
Le grandi e medie imprese che hanno già avviato la transizione verso la sostenibilità e sono a conoscenza del Sistema di Certificazione della parità di genere sono pari al **69%**, mentre le piccole si fermano al **57%**. Intervistate dall'Osservatorio le imprese riconoscono che i potenziali benefici derivanti dal conseguimento della Certificazione della parità di genere consistono in: reputazione aziendale **65%**; clima aziendale **59%**; riduzione del divario di genere nell'impresa **42%**; benefici fiscali **22%**; benefici nella partecipazione a gare d'appalto **11%** e benefici nell'accesso al credito/capitali **7%**.

*"La certificazione della parità di genere - ha rimarcato l'avvocata Andrea Catizone - è uno strumento virtuoso, pensato per la prima volta a favore delle aziende capace di innescare meccanismi dinamici attraverso il raggiungimento di obiettivi, KPI, che creano valore economico, favoriscono in maniera gentile il netto superamento delle disparità di genere e creando una cultura aziendale e manageriale che armonizza il principio delle pari opportunità.*



# I Rapporti dell'Osservatorio 4.Manager

Visita il sito [www.4manager.org/osservatorio/](http://www.4manager.org/osservatorio/) o scansiona i QR code per scaricare le pubblicazioni dell'Osservatorio.



MANAGEMENT  
E INNOVAZIONE  
DEI MODELLI  
DI BUSINESS



CAPITALE  
MANAGERIALE  
E STRUMENTI  
PER LO SVILUPPO



NUOVI ORIZZONTI  
MANAGERIALI

DONNE AL TIMONE PER LA  
RIPRESA DEL PAESE



NUOVI ORIZZONTI  
MANAGERIALI

SUPERARE IL GENDER GAP:  
FACCIAMO GOAL PER RIPARTIRE





La seconda puntata della rubrica sul mondo dell'innovazione è dedicata a un'intervista con l'assessore Matteo Marnati

# L'innovazione salverà il mondo

Un politico giovane e dinamico, con un linguaggio molto schietto e senza giri di parole, parla del tema con il nostro direttore, introdotto dal collega Mario Manzo

———— a cura della Redazione ————

**I**l panorama delle sue deleghe è molto ampio e l'innovazione è solo una di queste...

Sì, ma tutto quanto ruota intorno all'innovazione, che, almeno per come la interpreto io, è lo snodo al centro della mia attività. Prenda ad esempio l'ambiente e l'energia, due ambiti fra loro interconnessi in mille modi e sui quali occorre identificare una serie di interventi e poi agire per portarli a termine. Di quali tipi di interventi stiamo parlando, se non di interventi con un forte contenuto di innovazione?

E' l'innovazione che salverà il mondo e per fortuna, anche grazie alla capillare attività di informazione e convincimento che abbiamo fatto in questi anni, gli attori economici, chi più, chi meno, cominciano ad esserne consapevoli. Che cosa intendo? Che l'industria si sta muovendo e sta innovando alla grande; lo vediamo dalla velocità con la quale pervengono le domande quando apriamo una gara per l'assegnazione di risorse. L'agricoltura invece è ancora poco sensibile all'innovazione, malgrado sia il settore che da questo punto di vista ha le maggiori potenzialità di crescita. Ma in agricoltura è ancora molto diffusa la logica dell'"abbiamo sempre fatto così".

**Lei ha accennato alle gare per l'assegnazione di risorse; dunque le risorse ci sono.**

Sì, l'Europa i soldi li ha messi e ora tocca a noi, ma quanto saremo capaci a dare le risposte appropriate? In questo tipo di interventi bisogna traguardare il 2030 e chi perde il treno che porta verso quella stazione resterà tagliato fuori dai processi che contano.

**Sì, è una musica che ci arriva alle orecchie da più parti, ma, se lei fosse un operatore economico, su quale binario punterebbe l'attenzione per aumentare le probabilità di arrivare a quel traguardo temporale con il carniere pieno di risultati?** Ah, non ci sono dubbi! Il binario più promettente è sicuramente quello dell'innovazione collegata alla sostenibilità ambientale. Qualunque intervento sui processi o sui prodotti deve ormai essere corredato da un'analisi delle ricadute ambientali. E vincono i progetti mirati a innovare in un settore specifico, ma che implicano anche significativi miglioramenti sul piano della sostenibilità ambientale. Chi non ha un progetto con queste caratteristiche deve assolutamente darselo, e in tempi relativamente brevi. Tenga conto che per ragionare

## MATTEO MARNATI

*Matteo Marnati, Assessore della Regione Piemonte all'Ambiente, Energia, Innovazione, Ricerca e connessi rapporti con Atenei e Centri di Ricerca pubblici e privati, Servizi digitali per cittadini e imprese, Ricerca applicata per emergenza Covid-19.*

37 anni, novarese, esperto informatico. All'età di 24 anni diventa il più giovane assessore in Italia di un capoluogo di Provincia, Novara. Già consigliere di amministrazione dell'Edisu, l'Ente regionale per il diritto allo studio universitario del Piemonte. È capogruppo della Lega in Consiglio comunale a Novara.



abbiamo ormai solo più quel che resta del 2022, perché nel 2023 si deve partire.

**Detta così c'è da entrare in affanno, ma mi pare che lei sia tutt'altro che affannato, anzi, dal tono delle sue risposte, mi sembra di cogliere la sensazione che l'obiettivo, pur sfidante, sia per lei raggiungibile.**

Abbiamo lavorato e anche tanto. Abbiamo promosso aggregazioni fra centri di ricerca abituati a perseguire i loro obiettivi specifici, necessariamente limitati, per dar vita a progetti integrati nei quali l'innovazione sia – mi passi il termine – ecosistemica. Abbiamo sparso ai quattro venti le parole d'ordine del rinnovamento e della riqualificazione e qualche buon risultato lo abbiamo portato a casa. Ecco perché, pur sapendo che sarà dura, guardo agli anni a venire, e in particolare a quelli del mio mandato, con un certo ottimismo.

**Guardiamo al tema da una prospettiva diversa: quella dei nativi digitali e dei nativi ecologici. Ha dei programmi per i ragazzi di oggi, per la maggioranza dei quali l'informatica e la tutela ambientale sono condizioni al contorno da rispet-**



tare a prescindere, indipendentemente dall'equazione alla quale si applicano?

Programmi specifici forse no, non sarebbe neppure compito mio, ma certo che, nelle occasioni che mi capitano, non smetto mai di ricordare che chi, fin da ragazzo, punta sull'innovazione avrà la possibilità di vivere, e anche bene. Se vogliamo contaminare i giovanissimi, dobbiamo comunicare con loro nel modo giusto, portando esempi concreti, facendo loro toccare le cose con mano, piuttosto che non assumendo atteggiamenti accademici e tentando di trasmettere loro astratti contenuti retorici.

E per quanto riguarda il Piemonte, come siamo piazzati nel ranking dell'innovazione?

Siamo lì, piazzati fra i migliori dei peggiori e i peggiori dei migliori, e perciò abbiamo grandi margini di miglioramento, in particolare se puntiamo sulla qualità. Abbiamo grandi capacità non ancora espresse, il cui sviluppo è stato frenato dalla rendita accumulata in un secolo, il 900, nel quale siamo stati fra le punte di diamante dello sviluppo tecnologico a livello mondiale.

Già, vivere di rendita non è mai una scelta felice....

Perché quando meno te lo aspetti ti arriva l'imprevisto e ti



scompagina i piani. Con quel che è successo negli ultimi due anni, ne sappiamo qualcosa, non è vero? Ora devo salutarvi, ma lasciatemi finire con il vecchio adagio consolatorio che "non tutti i mali vengono per nuocere" e con la speranza che questa esperienza ci serva almeno di lezione.

Speriamolo proprio! La rivedrò sempre volentieri e grazie per il tempo che mi ha dedicato.

## 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 ortodonzia possibilità di interventi in sedazione cosciente con assistenza anestesilogica.

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

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

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

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





Combattere la corruzione e i comportamenti eticamente scorretti

# L'istituto del whistleblowing: che cosa è e a che cosa serve

La tutela del segnalante e del segnalato alla luce della normativa italiana e della direttiva europea 1937/2021

di Ennio Galasso e Daniela Maria Rossi\*

L'istituto del whistleblowing, introdotto nell'ordinamento italiano per il settore pubblico con la legge n. 190/2012 e poi regolato anche per il settore privato dalla legge n. 179/2017, è diventato per le società uno strumento di indubbia importanza al fine della prevenzione e della repressione non soltanto dei fenomeni

corruttivi ma di tutte le condotte pregiudizievoli da un punto di vista legale, etico o pratico. Come è ben noto, la disciplina del whistleblowing è stata recentemente oggetto della direttiva UE n. 1937/2021 che, nonostante l'avvenuta scadenza del termine previsto per il 17 dicembre 2021, deve ancora essere recepita in Italia con un decreto, che è attualmente in fase di esame al Senato.

La normativa oggi in vigore nel nostro Paese subirà pertanto delle modifiche per adeguarsi alla direttiva europea. Tuttavia il recepimento della disciplina europea non servirà, come in altri Stati, a colmare una vera e propria lacuna, dal momento che sono già vigenti da tempo le citate disposizioni legislative. Inoltre un ruolo importante nella regolamentazione del whistleblowing viene svolto anche dalle linee guida della Confindustria e dalle buone prassi, già ampiamente sviluppate nei Modelli 231, delle aziende, che spesso hanno consentito di superare aspetti troppo generici e poco garantisti delle disposizioni legislative. Al di là però delle considerazioni di carattere normativo, dobbiamo chiederci che cosa occorra affinché le potenzialità del whistleblowing decollino nella loro pienezza e venga registrato un numero di segnalazioni sempre crescente.

## Prima di tutto occorre un cambiamento a livello culturale

L'origine semantica del termine whistleblowing richiama il nostro concetto di "soffiata" e, ancora adesso, è in parte radicata nelle aziende la concezione della segnalazione intesa come delazione e quindi come atto vile e vergognoso. Per tale ragione, si deve invece impostare l'approccio all'istituto, eliminando ogni sua connotazione negativa e valorizzandolo come strumento di prevenzione di fatti illeciti e di collaborazione alla corretta gestione della società e al rispetto del Modello 231. Con il whistleblowing si deve rafforzare il rapporto di fiducia e di partecipazione all'interno dell'azienda: ogni segnalazione può essere fonte di riflessione e ragione di miglioramento del Modello 231 a vantaggio dei singoli e della società. Sia il segnalante (c.d. whistleblower), sia il segnalato devono essere parti di tale rapporto fiduciario. Da un lato, il segnalante deve veder garantita la riservatezza sulla propria identità e la tutela da ritorsioni nell'ambiente di lavoro. D'altro canto, egli deve avere la certezza che la sua segnalazione verrà presa in considerazione ed esaminata con cura e serietà. Invece al segnalato deve essere garantito, a fronte delle segnalazioni che lo riguardano, un concreto esercizio del diritto di difesa non-

ché la certezza di un esame accurato dei fatti segnalati, tale da consentire l'esclusione di quelle segnalazioni che non siano fondate, precise e seriamente riscontrate.

## La tutela del segnalante

Il primo timore del segnalante è che non sia tenuta segreta la sua identità, nel momento in cui effettua la segnalazione, e spesso questo disincentiva il ricorso all'istituto. Peraltro la tutela della sua riservatezza non coincide con il diritto all'anonimato. Pur mancando una disciplina ad hoc delle segnalazioni in forma anonima, è opportuno prevedere, con i Modelli 231, che le segnalazioni anonime siano valutate con estremo rigore per quanto riguarda i requisiti per la loro "presa in carico" o per la prosecuzione dell'iter conseguente alla segnalazione: ad esempio, può essere prevista la loro archiviazione, qualora non siano seguite da una qualche forma di identificazione o elemento di identificabilità del segnalante, oppure può essere attribuito un grado di priorità minore nella loro disamina. Il limite della tutela del riserbo sulla identità del segnalante è stato affrontato dalle "sentenze gemelle" della Suprema Corte del 31 gennaio 2018 n. 9041 e n. 9047, chiamate a valutare la legittimità delle operazioni di intercettazione telefonica, disposte sulla base di segnalazioni da parte di whistleblower. In tali pronunce, la Corte precisava che la segnalazione fatta dal dipendente non può essere parificata alla denuncia anonima, il cui disvalore e la cui pericolosità sono sanzionate dal divieto di utilizzabilità dall'art. 333 u.c. C.P.P. Infatti al whistleblower deve essere garantito soltanto il diritto al riserbo sulla sua identità, ma i canali utilizzati per l'inoltro della segnalazione devono poter garantire la sua individuabilità.

## La tutela del segnalato

La identificabilità del segnalante rappresenta, d'altro canto, una tutela fondamentale per il segnalato. Infatti deve sempre essere riconosciuto a quest'ultimo il diritto di difendersi, in virtù del diritto costituzionalmente garantito al contraddittorio e al giusto processo. Per tale ragione, la garanzia della segretezza della identità del segnalante viene meno in sede disciplinare, qualora la contestazione si fondi, esclusivamente o comunque in gran parte, sulle dichiarazioni del medesimo e gli accertamenti disposti sulla base delle stesse non siano sufficienti a formulare l'accusa. Inoltre, qualora il segnalato venga imputato di un illecito penale, la identità del segnalante viene resa nota con il deposito degli atti processuali, per consentire l'esercizio, da parte dell'incolpato, del diritto al contraddittorio. Altro elemento importante di rassicurazione per il segnalato è costituito dalle modalità previste per la presentazione e la presa in carico della segnalazione, modalità che peraltro sono uno strumento di tutela anche per il



Ennio Galasso



Daniela Maria Rossi

Per tutto il 2022 ai pazienti convenzionati con il FASI, verrà applicato uno **SCONTO DEL 10%** sulla quota a carico del Paziente sulle voci del tariffario FASI

# Centri Odontoiatrici San Giorgio



## Studio Associato

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

*Dal 1985 a Torino  
due Centri odontoiatrici  
al servizio di Tutti.*



## Centro Odontoiatrico ADULTI

C.so Stati Uniti 61/A Torino


 **011.547.114 / 011.548.605**

centrosangiorgioadulti@nogard.it



## Centro Odontoiatrico INFANTILE

C.so Duca degli Abruzzi 34, Torino

 **011.500.689 / 011.548.605**

centrosangiorgioinfantile@nogard.it

## STRUTTURE

Le Strutture Odontoiatriche si sviluppano su 700 mq con tecnologie di ultima generazione, alta qualità professionale e organizzativa.

## FINANZIAMENTI

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

Per accedere ai tuoi servizi esclusivi **Scansiona QUI**



## CONVENZIONI



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

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



segnalante. Da un lato, infatti, il segnalante deve poter accedere a canali sicuri che garantiscano la propria riservatezza. La legge 179/2017 prevede all'art. 6 c. 2 bis della legge 231/2001, l'istituzione di uno o più canali dedicati alla trasmissione di segnalazioni di condotte illecite, di cui almeno uno con modalità telematiche. La direttiva UE 1937/2021 amplia la previsione dei canali individuandoli in tre tipologie:

- un primo canale è interno all'azienda e deve consentire segnalazioni sia orali (quindi ad esempio con l'utilizzo di una linea telefonica dedicata, di una casella vocale per la registrazione di messaggi, o con la possibilità di richiedere un incontro di persona) sia scritte (ad esempio caselle di posta elettronica dedicate o gestite dalla compliance, canali web dedicati). Tali segnalazioni devono garantire la riservatezza anche dei terzi citati. Il segnalante deve ricevere una conferma del ricevimento della segnalazione (entro sette giorni) e un riscontro in un termine ragionevole (entro tre mesi). Inoltre deve essere garantita la destinazione della segnalazione ad un soggetto ovvero ad un servizio che sia competente a dar seguito alle segnalazioni ed imparziale nella loro valutazione.
- il secondo canale è esterno all'azienda e deve garantire la presa in carico della segnalazione da parte di Autorità competenti per la loro ricezione e valutazione (ad esempio l'ANAC o consulenti esterni). Anche in questo caso, il segnalante dovrà ricevere un avviso di ricevimento entro sette giorni ed un riscontro entro il termine di tre mesi e la comunicazione dell'esito delle indagini avvenute a seguito della segnalazione.
- il terzo canale consiste nella divulgazione pubblica ed è previsto quale *extrema ratio*, per i casi in cui, alla segnalazione effettuata con le due predette modalità, non segua una risposta appropriata ovvero sussistano gravi ragioni anche di ordine e sicurezza pubblica. Si auspica che il legislatore italiano, nel recepire la direttiva UE, individui con precisione e chiarezza i "fondati motivi" che consentano il ricorso a tale canale, per evitare danni reputazionali alla società ovvero al segnalato, soprattutto nei casi in cui le problematiche denunciate avrebbero potuto essere risolte con il ricorso a segnalazioni interne od esterne.

La previsione di tali procedure di segnalazione, previste dalla direttiva UE, riguarderà le società con più di 50 dipendenti indipendentemente dal possesso di un Modello 231. Nulla si dice per le società con meno di 50 dipendenti ma munite di Modello 231.

La tutela specifica per il segnalato si incentra invece sui requisiti della segnalazione, che deve contenere informazioni dotate di una certa precisione e fondatezza, per quanto la Direttiva UE parli anche solo di "fondati sospetti". Attualmente l'oggetto della segnalazione deve essere una effettiva o anche soltanto potenziale violazione di norme o disposizioni verificatesi nella organizzazione in cui il segnalante esercita la propria attività. La citata direttiva UE però estende l'ambito delle segnalazioni anche a quelle che si sono verificate o potrebbero verificarsi in altra organizzazione con la quale la persona segnalante è stata o è in contatto nell'esercizio della sua attività lavorativa o professionale. Non si deve peraltro mai trattare di segnalazioni che concernano mere voci o notizie false, frutto di mala fede, o prive di dettagli, tali da non consentire una adeguata difesa da parte del segnalato e la identificazione di una precisa condotta illecita. Inoltre il segnalato deve poter avere contezza della segnalazione ricevuta, per potersi difendere o per poter promuovere le tutele risarcitorie a fronte di segnalazioni false o calunniuose.

### Azioni ritorsive messe in atto dall'azienda

Altra e non meno importante causa di timore da parte del segnalante riguarda la garanzia di una sua tutela da ritorsioni nel rapporto o nell'ambiente di lavoro. Sul punto, la direttiva UE 1937/2021 rafforza la disciplina attualmente in vigore, anche in considerazione dell'ampliamento delle categorie di soggetti che possono avviare il procedimento di whistleblowing e che spesso si trovano in una posizione di precarietà, come tirocinanti, lavoratori non ancora assunti o a tempo determinato, volontari. Inoltre la direttiva estende la protezione lavorativa anche ai terzi connessi ai segnalanti (come parenti o colleghi) ed ai cd. "facilitatori", cioè ai soggetti che assistono il whistleblower nella procedura di segnalazione nel contesto lavorativo e la cui assistenza deve essere riservata.

La tutela ha ad oggetto il divieto di azioni ritorsive nei confronti del segnalante, alcune più incisive sul rapporto di lavoro, quali il licenziamento, la sospensione, la retrocessione di grado o la mancata promozione, altre meno incisive ma egualmente rilevanti, quali il cambiamento delle funzioni, del luogo di lavoro, la riduzione dello stipendio, la modifica dell'orario di lavoro, la sospensione della formazione, le note di biasimo o sanzioni varie ed ogni forma di discriminazione. A tutela delle nuove figure di segnalanti, la direttiva UE citata prevede il divieto della mancata conversione di un contratto di lavoro a termine in un contratto di lavoro permanente, qualora il lavoratore avesse legittime aspettative di vedersi offrire un impiego permanente; del mancato rinnovo o della risoluzione anticipata del contratto di lavoro a termine; della creazione di "liste nere" che possano comportare la impossibilità per la persona di trovare altra occupazione nel settore o nell'industria in futuro; dell'annullamento di una licenza o di un permesso o comunque di ogni condotta che possa pregiudicare la possibilità dell'esercizio dell'attività lavorativa da parte del lavoratore precario o del volontario o stagista. E' chiaro che la tutela del lavoratore dipendente della società sarà maggiore di quella garantita al terzo segnalante. Infatti è importante rilevare, dal punto di vista processuale, che l'onere della prova in ordine alla legittimità del licenziamento, o dell'adozione di misure ritenute ritorsive, incombe sul datore di lavoro, il quale dovrà provare la presenza di ragioni, diverse rispetto ad un atteggiamento vendicativo, che giustificano la cessazione del rapporto di lavoro con il segnalante. Invece, per quanto riguarda le misure adottate nei confronti delle altre categorie di whistleblower, l'onere della prova sarà più agevole per il datore di lavoro in quanto, ad esempio, il mancato rinnovo di un contratto a tempo determinato o di un rapporto di tirocinio stesso potrà essere più facilmente giustificato con esigenze di natura diversa (economica, societaria) che non consentano la prosecuzione del rapporto di lavoro.

### Conclusioni

Il successo del whistleblowing dipende e dipenderà dall'uso e dalla mancanza di abuso con cui verrà applicato in concreto l'istituto nonché dalla diffusione all'interno della azienda della cultura della prevenzione degli illeciti. L'utilizzo corretto delle segnalazioni e le relative procedure dovranno essere oggetto di corsi di formazione specifici all'interno delle aziende, in modo da diffondere la consapevolezza in ordine alla importanza di condotte attive di concreta partecipazione al miglioramento del Modello 231 nell'ottica della prevenzione delle violazioni.

\* Studio legale Avv. Ennio Galasso e Associati





## Le sfide della leadership al femminile

# La legge Golfo-Mosca e le regole sull'equilibrio di genere a 10 anni dalla sua applicazione

Bilanci e prospettive per le pari opportunità donna-uomo nel management delle Società Quotate in Borsa e a Controllo Pubblico

di Marina Cima\*

**I**l Tavolo di Lavoro "Più donne nei CDA e nelle posizioni apicali" coordinato dalla Consigliera di Parità Regionale e dalla Commissione Pari Opportunità Uomo Donna del Piemonte (vedi box) ha organizzato il 16 giugno 2022 un incontro di aggiornamento sul tema "Le sfide della leadership al femminile: la legge Golfo-Mosca e le regole sull'equilibrio di genere a 10 anni dall'approvazione", rivolto a Società Pubbliche e Private, aziende, Ordini professionali e Associazioni, Istituzioni a vario titolo coin-



La Commissione Pari Opportunità Uomo Donna del Piemonte è costituita da: Città di Torino, Università degli Studi di Torino – CIRSD (Centro interdisciplinare di ricerche e studi delle donne e di genere), Federmanager – Gruppi Minerva Alessandria, Cuneo, Torino, AIDDA – Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda, Soroptimist International d'Italia club di Cuneo, Ordine degli Avvocati di Torino, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino, Ordine dei Consulenti del Lavoro di Torino, e da febbraio 2022 anche l'Ordine degli ingegneri della provincia di Torino e Manager Italia, Piemonte e Valle d'Aosta.

L'aggiornamento è stato anche finalizzato a promuovere le attività del Tavolo di Lavoro "Più donne nei CDA e nelle posizioni apicali", nato nel 2014 dall'impegno di Istituzioni di Parità, Associazioni femminili e Ordini Professionali che, con la firma del Protocollo di Intesa, hanno costituito il Tavolo di Lavoro permanente presso la Regione Piemonte per rafforzare l'impegno sui temi della leadership al femminile.

Numerose le attività proposte con tre cicli formativi – 2014, 2017 e 2018 – eventi e azioni di sensibilizzazione su tutto il territorio piemontese e la Banca Dati informatizzata, voluta per promuovere le professionalità ed ampliare le candidature femminili nei bandi per il rinnovo dei Consigli di amministrazione di Società Private e a Controllo Pubblico. La banca dati è raggiungibile dal sito [www.donneneicda.regione.piemonte.it](http://www.donneneicda.regione.piemonte.it) dove le donne possono verificare l'idoneità delle proprie competenze, iscriversi e aggiornare il proprio profilo professionale da utilizzare per le candidature.

L'incontro è stato introdotto dai saluti istituzionali di Anna Mantini Consigliera di Parità della Regione Piemonte e di Maria Rosa Porta Presidente della Commissione Regionale Pari Opportunità, coordinate del Tavolo di Lavoro regionale, accompagnate da rappresentanti dell'Università degli Studi di Torino e da Assessori regionali e del Comune di Torino. Autorevole l'intervento dell'On. Alessia Mosca cofirmataria della Legge 120/2011, che evidenzia come questa legge abbia preso avvio dal modello norvegese, sul quale però si è innestata la caratteristica peculiare nostra della rapidità con cui, partendo da un livello del 6% di presenze femminili nei CdA, abbiamo raggiunto dopo 10 anni dall'applicazione della leg-

ge i primi posti nella classifica mondiale in fatto di nomine.

La legge ha portato anche un grande miglioramento nella Governance e nel processo di selezione, ma c'è ancora molto da lavorare sui ruoli apicali.

Laura Onofri, componente della Commissione regionale Pari Opportunità, ha moderato gli interventi di Rosanna Chiesa, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti

Contabili di Torino, Eva Desana, Ordinaria di Diritto Commerciale, Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Torino, M. Letizia Ermetes Responsabile della Consulenza Legale Consob, Tatiana Biagioni, Presidente di AGI, Avvocati Giuslavoristi Italiani, e Paolo Montalenti, Componente del Senato Forense e della Commissione Deontologia del COA di Torino. La tavola rotonda condotta da Mia Callegari, Ordinaria di Diritto Commerciale all'Università degli Studi di Torino, ha aperto un confronto tra le varie esperienze dei relatori per far emergere l'evoluzione nei Consigli di Amministrazione e, più in generale, ai livelli apicali di Società Pubbliche e Private rispetto alle finalità della normativa. Alla discussione, oltre a Emanuela Barreri, Presidente del Consiglio di Amministrazione di Environment Park S.p.A, Marco Lazzarino, Presidente di CAAT (Centro Agro Alimentare Torino), ha partecipato Donato Amoroso, CEO & Country Director at Thales Italia e Vicepresidente di Federmanager Torino che ha evidenziato la sua esperienza in CdA italiani e francesi dove in certi casi vi era una presenza del 30% femminile ed in altri nessuna e ha così potuto apprezzarne le differenze. Diversi studi sottolineano che le aziende che hanno una rappresentanza significativa di donne nei board e nella dirigenza hanno migliori performance. Per quanto mi riguarda, dal mio punto di osservazione, come Coordinatrice del Gruppo Federmanager Minerva Torino e Presidente di Manager Solutions SpA, rilevo che la questione della presenza equilibrata fra le donne e gli uomini nelle posizioni apicali non è solo una questione di parità, ma di opportunità per il nostro Paese. Tre punti sono essenziali: primo estendere la legge alle piccole e medie imprese, secondo trattare nei contratti di lavoro il tema del differenziale retributivo e terzo aumentare le misure di welfare per conciliare meglio vita e lavoro delle donne. E' possibile seguire tutte le interviste su:

<https://www.youtube.com/watch?v=QakW2ZDfAVI>

Molto resta ancora da fare. Il cambiamento culturale da solo non si attiva e ci vogliono delle azioni correttive come la Golfo/Mosca, ma noi Donne Minerva ci auguriamo che leggi come queste tra qualche anno finiscano nel cassetto delle leggi non più necessarie perché il cambiamento si sarà realizzato.

*\*Tesoriera, Coordinatrice del Gruppo Federmanager Minerva Torino e Presidente di Manager Solutions SpA*



# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai   
Il fondo sanitario per il tuo benessere

## Assidai, Indennimeo nuovo Presidente: “La mia sfida: rafforzare ancora il Fondo”

Nominato dall'assemblea del 18 maggio, ha una lunga esperienza in Federmanager e nelle aziende

“Lo spirito con cui affronto questa nuova avventura è raccogliere una sfida: consolidare e rafforzare il posizionamento di Assidai quale principale fondo sanitario integrativo del Fasi”. Sono queste le prime parole di Armando Indennimeo da Presidente di Assidai: a nominarlo, dopo i due mandati di Tiziano Neviani, è stata l'Assemblea dei soci di Assidai (Federmanager e Federmanager Roma), che si è tenuta lo scorso 18 maggio. Nato a Salerno nel 1952 e laureato al Politecnico di Napoli in Ingegneria Elettronica (con specializzazione nelle telecomunicazioni), Indennimeo a livello professionale ha vissuto “due vite parallele”, come gli piace sottolineare. Una legata ai suoi

studi, che l'ha visto maturare diverse esperienze di carattere internazionale in ruoli apicali nelle aziende, dove ha sempre dedicato forte attenzione all'innovazione e allo sviluppo, l'altra in Federmanager, una lunga esperienza che compie 30 anni esatti quest'anno. Conosce l'Associazione di categoria in modo molto approfondito, visto che è iscritto dal 1992: è tuttora Presidente di Federmanager Salerno, è stato Consigliere Nazionale e membro della Giunta esecutiva dal 2015 al 2021. “Poi, quando il Presidente Stefano Cuzzilla mi ha chiesto di proseguire il mio impegno in Assidai ho accettato subito”, chiarisce.

### Ingegnere Indennimeo, ci racconta il suo percorso professionale?

Dopo la laurea lo sbocco naturale è stata la società di telecomunicazioni Telettra del gruppo Fiat, una bellissima esperienza a Vimercate, vicino Milano. Poi mi sono spostato in TeleNorma, della Bosch, che mi ha visto lavorare tra Milano, Francoforte e Parigi. Successivamente, sono tornato nella mia città, Salerno, dove nasceva la Cirte spa, azienda che lavorava

esclusivamente per Telecom Italia, e lì sono stato Direttore di stabilimento per 15 anni. In seguito ho maturato varie esperienze nelle energie alternative, creando diverse società e operando all'estero, anche in Cina, cosa che ha rafforzato ulteriormente il mio profilo internazionale.

Sono in pensione da un anno e mezzo ma sono rimasto attivo sul campo: svolgo incarichi di consulenza presso realtà aziendali ed enti locali.

>> Continua a pagina 2

Armando  
Indennimeo  
Neo Presidente  
Assidai

**DAL 2015 AL 2021 SONO STATO CONSIGLIERE NAZIONALE E MEMBRO DELLA GIUNTA ESECUTIVA DI FEDERMANAGER MA QUANDO IL PRESIDENTE STEFANO CUZZILLA MI HA PROPOSTO LA CARICA IN ASSIDAI HO ACCETTATO SUBITO**



# RINNOVATI CDA E SINDACI PER IL MANDATO 2022-2025

NEL BOARD CONFERMATI MARCHI E PICUTTI, ENTRANO COME NUOVI CONSIGLIERI FLUSSI E SORLI

**S**i rinnovano il Consiglio di amministrazione e il Collegio sindacale di Assidai. A scadenza naturale del mandato dei due organi, è stata l'Assemblea dei soci del Fondo, che si è svolta lo scorso 22 maggio. Ad essa infatti, secondo lo statuto di Assidai, spetta la nomina del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale, oltre che dei rispettivi presidenti.

Dopo i sei anni (ovvero due mandati) di Tiziano Neviani, il nuovo Presidente di Assidai è Armando Indennimeo che, come gli altri Consiglieri, sarà in carica per il triennio 2022-2025. Nel dettaglio, il board - oltre allo stesso Indennimeo - ha visto l'ingresso di Luciano Flussi e Gabriele Sorli e la riconferma di Mauro Marchi e Barbara Picutti. Per quanto riguarda, invece, il Collegio sin-



dacale il neo Sindaco : stato confermato Paolo : mentre fa il suo ingres-  
Gustavo Troisi è stato : Grasso, già Sindaco nel : so come nuovo compo-  
nominato Presidente; è : precedente triennio, : nente Pietro Giomi. ■

>>> continua dalla prima pagina - Assidai, Indennimeo nuovo Presidente: "La mia sfida: rafforzare ancora il Fondo"

## "L'OBIETTIVO È CONSOLIDARE ASSIDAI COME FONDO INTEGRATIVO DEL FASI"

### Parliamo invece della sua esperienza nell'universo Federmanager?

Parte dalla mia iscrizione, che risale al lontano 1992. A livello territoriale sono stato prima Consigliere e Presidente di Federmanager Salerno, ruolo che ricopro tuttora, un'esperienza molto interessante. Dal 2015 al 2021 sono stato Consigliere nazionale e membro della Giunta esecutiva e, negli stessi anni, sono stato componente dell'Assemblea Fasi. Infine, ho fatto parte del Cda di Industria Welfare Salute Spa (IWS) dal 2019 al 2020. Insomma, esperienze molteplici che mi hanno dato grandi stimoli e ora si completano con il mio impegno in Assidai per il prossimo triennio: sono pronto a mettermi a completa disposizione del Fondo con il massimo impegno, cosa che ho già iniziato a fare nei primi giorni del mio mandato.

### Nel suo percorso in Federmanager che percezione ha avuto di Assidai?

Assidai è nato ormai più di 30 anni fa perché il Fasi non copriva completamente le spese mediche. Per questo ha sempre giocato un ruolo importante che con il Prodotto Unico, di recente, ha avuto una vera e propria consacrazione, anche in relazione a Confindustria. Alla base vi è infatti un'intuizione brillante: si è capito quanto era importante mettere insieme i due Enti per offrire il servizio migliore possibile agli iscritti, cioè un welfare all'altezza dei dirigenti delle aziende industriali. In tutto ciò

**“BISOGNA FARE SISTEMA E SPINGERE ANCORA IL PRODOTTO UNICO FASI-ASSIDAI: QUI GIOCANO UN RUOLO LE DECISIONI DELLE PARTI SOCIALI MA IL NUOVO CONTRATTO, NEL 2023, POTREBBE DARE ULTERIORE IMPULSO**

è fondamentale una profonda conoscenza delle parti sociali e del territorio, per tessere i rapporti nel modo più consoni.

### Con che spirito affronta il mandato di Presidente Assidai?

Raccoglio una sfida: consolidare e rafforzare il posizionamento di Assidai quale principale Fondo sanitario integrativo del Fasi. Per farlo bisogna agire su vari fronti. Innanzitutto spingendo ancora il Prodotto Unico Fasi-Assidai: qui giocano evidentemente un ruolo le decisioni delle parti sociali ma un'evoluzione del nuovo contratto, nel 2023, potrebbe dare ulteriore impulso. Un altro aspetto su cui lavorare è quello dell'ottimizzazione delle coperture sanitarie. Inoltre, va migliorata la nostra capacità di ascolto e comunicazione verso gli stakeholder così come la percezione e la riconoscibilità di Assidai come brand forte del mercato delle coperture sanitarie integrative. Ultimo ma non ultimo: bisogna fare sistema insieme a Fasi e IWS, efficientando i costi e migliorando ulteriormente il livello dei servizi.

### Si tratta sicuramente di obiettivi importanti e ambiziosi, quale sarà il suo approccio sul campo per raggiungerli?

Affronterò questa nuova sfida trasferendo i valori basilari che contraddistinguono la mia attività professionale in tutte le azioni che intraprenderò nel prossimo triennio per proporre modelli innovativi secondo la migliore cultura d'impresa. Inoltre, ritengo fondamentale implementare nuove sinergie con gli altri Enti del sistema e con le Associazioni Territoriali Federmanager per ottimizzare i processi operativi e aumentare il livello dei servizi offerti agli assistiti e alle imprese. **Che ruolo ha, a suo parere, la sanità integrativa alla luce delle attuali dinamiche del Servizio Sanitario Nazionale?**

Abbiamo visto come la sanità pubblica, per quanto si distingua ancora a livello mondiale per equità e universalità, abbia sempre più difficoltà a soddisfare i bisogni del cittadino. Da qui l'importanza della complementarietà sistema pubblico-privato, che sosteniamo da sempre e che varrà soprattutto per il futuro. I giovani fanno fatica a pensare a certe cose, per questo noi sui territori cerchiamo sempre di stimolarli con input preziosi sul tema. Su questo serve, tuttavia, anche il contributo dei *decision maker* a livello aziendale. Ormai un manager cambia società più frequentemente rispetto al passato e servono dei punti fermi nel proprio percorso professionale: uno di questi è la sanità integrativa. ■



# SANITÀ, L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE RIDUCE I COSTI

LO CONFERMA  
UNO STUDIO  
COORDINATO  
DA HUMANITAS  
SUGLI ESAMI  
DI SCREENING  
PER IL CANCRO  
AL COLON

L'intelligenza artificiale come strumento per ridurre in prospettiva i costi del Servizio Sanitario Nazionale e aumentarne così la sostenibilità futura, che sarà messa a dura prova dal graduale invecchiamento della popolazione. Gli studi più recenti indicano che oltre il 33% delle attività eseguite manualmente dai medici potrebbe essere automatizzato. Non solo: negli ultimi 20 anni, informatici e ricercatori hanno anche dimostrato con successo che le applicazioni dell'intelligenza artificiale in diversi ambiti dell'assistenza sanitaria, a partire dalla diagnosi precoce, fino alla scoperta di farmaci e alla gestione dei dati dei pazienti. Solo negli Usa, per esempio, l'uso dei cosiddetti algoritmi che permettono di estrarre preziose informazioni da centinaia di milioni di dati, potrebbe consentire risparmi di oltre 150 miliardi di dollari. A tale proposito, vale la pena citare i dati di un recente studio internazionale coordinato da Humanitas in collaborazione con l'Università di Oslo, che puntava a indagare il rapporto costi-benefici delle tecnologie di intelligenza artificiale nell'ambito della colonscopia. L'analisi è stata coordinata da Alessandro Repici, direttore del dipartimento di Gastroenterologia di Humanitas e docente di Humanitas University e da Cesare Hassan, docente di Humanitas University. Ebbene, l'impiego dei software di intelligenza artifi-

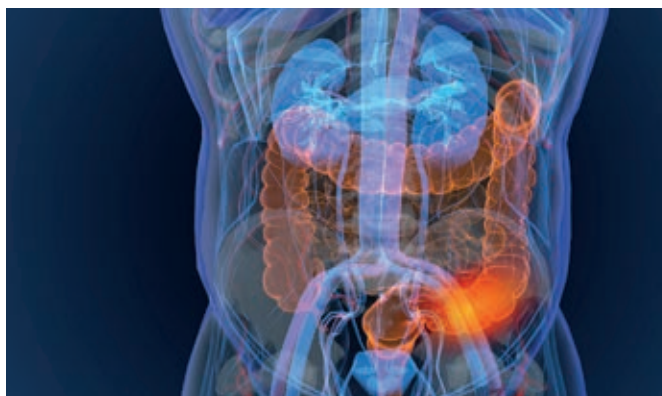


“LO STUDIO DI HUMANITAS HA EVIDENZIATO CHE GLI STRUMENTI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE MIGLIORANO IL TASSO DI IDENTIFICAZIONE DELLE LESIONI DEL COLON DEL 44%, RIDUCENDO IL RISCHIO DI INCORRERE IN ERRORI DIAGNOSTICI. ALLO STESSO TEMPO CALA L'INCIDENZA STESSA DEI TUMORI DELL'8,4%.

ciale richiede alle strutture ospedaliere investimenti economici valutati pari a circa 19 dollari per paziente. Lo studio in questione, pubblicato su The Lancet Digital Health, ha dimostrato che, nell'arco di 30 anni, questi investimenti non solo vengono interamente ammortizzati, ma generano anche un risparmio se paragonati alle spese mediche per i pazienti con tumore del colon. In particolare la riduzione dei costi avviene in due modi. Innanzitutto diminuisce il numero di persone che sviluppano il cancro, e di conseguenza si riducono no-

tevolmente i costi di chirurgia, chemio e radioterapia, e i cosiddetti costi sociali; in secondo luogo si assottigliano i cosiddetti “follow up”, cioè i controlli successivi alle cure. Senza dimenticare un altro aspetto rilevante: così facendo, oltre ad avere una diagnosi più accurata e tempestiva, si liberano le liste d'attesa mettendo a disposizione della comunità gli spazi per chi invece è sintomatico. In termini numerici, lo studio evidenzia che gli strumenti di intelligenza artificiale migliorano il tasso di identificazione delle lesioni

del colon del 44%, riducendo pertanto il rischio di incorrere in errori diagnostici. Quindi, concludono gli autori del report, l'esecuzione di colonscopie di screening con l'ausilio dell'intelligenza artificiale è associata sia a un calo dell'incidenza dei tumori del colon del 8,4% sia a un risparmio economico di 57 dollari per persona grazie alla riduzione dei costi di terapia legata alla maggiore prevenzione. Numeri eloquenti sulle enormi potenzialità dell'intelligenza artificiale nella medicina e sull'apporto rilevante che essa potrebbe offrire per ridurre i costi della sanità pubblica italiana e per aiutarla a mantenere nel tempo quelle caratteristiche di equità e universalità che la rendono praticamente unica al mondo. ■



“SOLO NEGLI STATI UNITI, L'USO DEI COSIDDETTI ALGORITMI, CHE PERMETTONO DI ESTRARRE PREZIOSE INFORMAZIONI DA CENTINAIA DI MILIONI DI DATI, POTREBBE CONSENTIRE RISPARMI IN AMBITO SANITARIO DI OLTRE 150 MILIARDI DI DOLLARI

# MALATTIE CEREbroVASCOLARI, COME PREVENIRLE

CRUCIALE ADOTTARE STILI DI VITA SANI. IN UN DOCUMENTO INFORMATIVO SOTTOSCRITTO DAL MINISTERO DELLA SALUTE UN'ANALISI DI QUESTE PATOLOGIE, SECONDA CAUSA DI MORTE A LIVELLO MONDIALE

**F**ornire alla popolazione informazioni basate sull'evidenza scientifica in materia di prevenzione delle malattie cerebrovascolari, evidenziare i fattori di rischio, promuovere stili di vita salutari e prevenzione primaria, sapere riconoscere l'insorgenza dei segni e dei sintomi dell'ictus e dell'attacco ischemico transitorio e adottare le adeguate contromisure. Sono questi i principali obiettivi del "Documento informativo per il cittadino sulla prevenzione delle malattie cerebrovascolari lungo il corso della vita", prodotto dall'Alleanza italiana per le malattie cardio-cerebrovascolari, un patto volontario volto al contrasto di queste patologie sottoscritto tra Ministero della Salute, Società scientifiche, Associazioni dei pazienti e altri Enti operanti nel settore. Inoltre sulla base dei contenuti del documen-



to stesso è stata predisposta una sezione specifica sulla prevenzione delle malattie cerebrovascolari nell'ambito dell'area tematica del portale del Ministero della Salute dedicata al tema.

Le malattie cerebrovascolari sono patologie del sistema nervoso centrale provocate da alterazioni della circolazione sanguigna e nel 2019 sono state la seconda causa di morte a livello mondiale. Le più frequenti sono l'ictus ischemico (circa l'80% degli eventi cere-

brovascolari acuti) e l'emorragia intracerebrale (15-20%) mentre la mortalità per ictus è del 20-30% a 30 giorni dall'evento e del 40-50% a distanza di un anno. Solo il 25% dei pazienti sopravvissuti a un ictus guarisce completamente, mentre ben il 75% sopravvive con una qualche forma di disabilità; di questi ultimi circa la metà perde l'autosufficienza. In Italia - ricorda il Ministero della Salute - l'ictus è la principale causa di disabilità nell'adulto e la seconda cau-

sa di demenza: rappresenta dunque un'importante problematica di salute pubblica, il cui impatto causa notevoli conseguenze non solo sulle condizioni cliniche delle persone colpite, ma anche sulle loro famiglie e sui caregivers, e comporta quindi un rilevante costo economico e sociale.

La prevenzione primaria è lo strumento più importante per contrastare le malattie cerebrovascolari, perché mira a impedirne la comparsa e si basa sull'adozione e sul mantenimento di sani stili di vita in modo da prevenire comportamenti non salutari durante l'infanzia e l'adolescenza, ridurre il rischio di insorgenza delle patologie in questione nell'adulto, e favorire un invecchiamento sano e attivo. Attraverso uno stile di vita più salutare e un adeguato controllo medico nei soggetti a elevato rischio cardiovascolare si potrebbero evitare il 40-50% degli eventi cerebrovascolari. ■

## IL PUNTO DI VISTA

UN GRAZIE NON È MAI ABBASTANZA DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



Da sempre diamo priorità alla salute dei manager e i servizi di assistenza sanitaria complementare erogati dal sistema Federmanager, oltre a rappresentare un modello virtuoso, sono in costante crescita. Assidai ha superato ormai i 30 anni di attività, contrassegnati da un incremento continuo del numero degli iscritti, anche dopo i due anni di pandemia che hanno messo a dura prova il sistema Paese.

Il nostro compito, come organizzazione di rappresentanza, è anche quello di affidare la guida degli enti e delle società

del sistema federale alle migliori competenze che la categoria manageriale è in grado di esprimere.

Come quelle di Tiziano Neviani, che lascia la presidenza di Assidai e che intendo ringraziare per il valido lavoro svolto. Con grandi capacità manageriali e umane ha guidato il Fondo per due mandati consecutivi, proprio negli anni in cui è stato avviato un passaggio storico, cominciato nel 2019 con il rinnovo del Ccnl da noi siglato insieme a Confindustria e proseguito con la nascita di IWS, il provider esclusivo di Assidai, che fornisce servizi innovativi per la sanità integrativa. Neviani lascia un Ente in buona sa-

lute, gestito con i principi di solidarietà e mutualità che da sempre contraddistinguono la nostra categoria.

E affida il timone ad Armando Indennimeo, un collega che ha già dato prova, all'interno del nostro sistema, delle profonde doti umane e delle significative competenze che, sicuramente, contribuiranno a un futuro di successo per la sua presidenza di Assidai. Le sfide che il Fondo si pone nei prossimi anni, a tutela della salute dei manager e delle loro famiglie e a garanzia di una sanità sostenibile, sono molte, ma siamo in "manifide" e sappiamo con certezza che l'intero sistema federale sarà valorizzato.



# LOGIMEDICA

## PROIETTATI VERSO IL FUTURO

**Le paure sono finite? La tecnologia digitale al nostro servizio**



Una delle vostre preoccupazioni o fobie era il momento della presa dell'impronta? Il senso di vomito e soffocamento, la paura che il materiale d'impronta coli in gola impedendovi di respirare vi preoccupa o vi terrorizza? Niente paura! Siamo riusciti a superare anche questo scoglio. Nel nostro ambulatorio abbiamo attivato una nuova metodica: grazie ad un sofisticatissimo scanner digitale intraorale siamo in grado di rilevare le impronte tramite una telecamera 3D che abbinata ad uno specifico e potente software di elaborazione immagini ci permette di rilevare impronte digitali in 3D, queste vengono poi elaborate in laboratorio dove una stampante 3D ad altissima risoluzione sarà in grado di riprodurre la vostra bocca, per svariati usi, protesico, ortodontico ecc.

**Un altro  
grande passo  
avanti!**

### **Convenzioni dirette con:**

#### **FASI**

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

#### **FASIOPEN**

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

#### **FASCH IM**

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

#### **FIS DAF**

Fondo Integrativo Sanitario - Dirigenti Aziende Fiat

#### **MAPFRE WARRANTY**

#### **UNISALUTE - SISALUTE**

◆ Prenoti una visita o una consulenza al n° **011-3852551**  
o sul sito [www.logimedica.it](http://www.logimedica.it)

### **Convenzioni Interaziendali:**

#### **QUADRI E CAPI FIAT**

Fondo aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

#### **COLLEGIO UNIVERSITARIO DI TORINO RENATO EINAUDI**

#### **GRUPPO FONDARIA SAI**

Cral Sai Assicurazioni

#### **TORO ASSICURAZIONI**

Cral Toro Assicurazioni

#### **TECNOCASA - KIRON - TECNORETE**

#### **FNA ASS. PIEMONTE**

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

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

**DIRETTORE SANITARIO Dr. SIMONE SPAGARINO**





# Lasciarsi lo spazio per sentirsi utili facendo esperienze stimolanti

Ecco il consiglio di un collega che racconta il suo vissuto di volontario impegnato su vari fronti

di Walter Serra\*

Come tanti di noi, dirigenti e maestri del lavoro, di fronte alle tragiche notizie provenienti dall'Ucraina ho sentito la necessità di mettere in campo un impegno più preciso, un po' meno retorico e più legato al "fare" piuttosto che al solo "contribuire". Insomma, una partecipazione pro-attiva e di aiuto concreto a favore dei profughi che stanno cercando di mettersi in salvo dalle bombe, dalle rappresaglie e dagli orrori della guerra fratricida in corso.



## L'assistenza ai profughi ucraini

L'Associazione ANFI-ODV, della quale faccio parte da alcuni anni, mi ha offerto la possibilità di condividere attivamente lo spirito del suo nucleo di volontariato e di poter quindi essere coinvolto in diverse attività di Protezione Civile. Tra queste, da qualche settimana, è iniziata un'intensa attività operativa per l'accoglienza alla popolazione proveniente dall'Ucraina e a questo scopo è stato definito un protocollo operativo e un modello organizzativo molto preciso.

Le attività sono state indirizzate su due diversi ambiti di intervento: l'assistenza umanitaria da realizzarsi all'estero e l'accoglienza da assicurare ai profughi diretti in Italia, con la conseguente tempestiva emanazione di apposite ordinanze.

Le peculiarità presenti nella situazione attuale sono state calate all'interno del modello nazionale di Protezione Civile, fondato sul principio della sussidiarietà, che è andato consolidandosi nel tempo, nel corso delle grandi emergenze vissute dal paese. L'organizzazione opera in un contesto di fattiva collaborazione per la gestione ed il superamento della fase emergenziale, mettendo a sistema e a fattor comune le proprie migliori competenze ed esperienze. A fronte degli scenari incerti ed in continua evoluzione che abbiamo di fronte, i piani definiti sono estremamente flessibili e modulari, in grado di poter fronteggiare una situazione in continua evoluzione. Nulla di nuovo per chi come noi, professionisti dell'organizzazione, ha dovuto gestire reparti produttivi, aziende e progetti industriali complessi.

Nella situazione attuale, i compiti della struttura di coordinamento regionale sono:

- la definizione e l'attuazione dell'accoglienza e dell'assistenza temporanea
- la gestione delle situazioni di eventuale emergenza personale/famigliare (malattie particolari, portatori di handicap, etc.)

- l'attuazione delle misure sanitarie, incluse quelle di prevenzione della pandemia

Sono state anche definite apposite piattaforme informatiche, con cui condividere e aggiornare, in tempo reale, tutti i dati relativi ai rifugiati, al loro ingresso in Italia, alla loro sistemazione temporanea o pre-definitiva e alle eventuali cure mediche necessarie e/o già ricevute al loro arrivo. La nostra Sala Operativa Regionale (SOR), presso la quale sono stato recentemente inserito, ha il delicato obiettivo di incrociare l'offerta privata (abitazioni, appartamenti, seconde case, etc.) e quella delle strutture pubbliche (alberghi, RSA, etc.) con la domanda riferita agli arrivi dei rifugiati nella nostra regione. Stiamo parlando di oltre 10.000 presenze, in gran parte ospitate presso la rete di accoglienza spontanea familiare o presso conoscenti o realtà sociali del territorio. Sono più di 600 le strutture giudicate idonee e già individuate dalla Protezione Civile regionale. A tutt'oggi, in Piemonte hanno trovato accoglienza oltre il 10% dei rifugiati giunti in Italia. Un dato ancora più significativo se usiamo una lente sociale attraverso la quale leggere queste cifre: il 50% di queste presenze sono donne, il 40% sono bambini e solo il 10% sono uomini. Emergenza nell'emergenza è quella dei minori non accompagnati, ai quali bisogna garantire tutto l'affetto possibile e ancora maggiore attenzione, perché si tratta di una categoria di soggetti, bambini appunto, particolarmente sensibili, fragilissimi, deboli e vulnerabili. Una tragedia dalle dimensioni ancora non ben definite, che commuove e che impone uno sforzo umanitario collettivo per poter gestire l'emergenza presente e per preparare, al meglio delle nostre possibilità, un inserimento sociale di cui è impossibile definire la durata.

## La notte stellata del solstizio d'Estate 2022

La primavera 2022 è stata dunque particolarmente impegnativa e abbiamo voluto concluderla celebrando un po' anche noi stessi e i traguardi che abbiamo raggiunto, con una serata conviviale tra i Maestri del Lavoro di Torino, che ha permesso alle nostre Stelle al Merito, molte delle quali colleghi iscritti a Federmanager, di riassaporare il piacere dell'incontro e di esprimere un caloroso benvenuto a quanti sono stati insigniti della Stella nel 2022. L'occasione è stata utile per informare i convenuti sulle iniziative portate a termine ultimamente, nonostante il freno che la situazione sanitaria ha imposto, sui



progetti in corso, per i quali si sta cercando di riprendere la giusta "velocità" operativa, e sui progetti futuri, che sono in programma da qui a fine anno.

Cornice perfetta per questo incontro conviviale si è rivelato essere il ristorante dell'AC Hotel, ricavato all'interno di una storica ex-fabbrica di pasta del quartiere Lingotto con un intervento architettonico di notevole pregio e di grande charme, destinato ai turisti, ma anche agli uomini di affari, che hanno occasione di frequentare la nostra città.

### **La partecipazione al progetto nazionale INR (Io Non Rischio)**

Per la prima volta nella sua storia recente, il Gruppo di Volontariato ANFI di Torino, del quale faccio parte dal 2017, partecipa al progetto INR (Io Non Rischio), promosso dalla Protezione Civile Nazionale, che vede la nostra Regione in prima fila nell'impegno per la costruzione di un sistema efficace di comunicazione per la difesa della popolazione dal rischio associato alle diverse calamità naturali (terremoti, alluvioni etc.). Si tratta di un ambizioso progetto nazionale, una sorta di difesa preventiva, costruita con l'informazione e la comunicazione capillare circa le buone pratiche di Protezione Civile, che prevede diversi livelli di presentazione al pubblico, anche attraverso i media con spot radiofonici e televisivi in programmazione nelle prossime settimane. Ma l'impatto vero sulla popolazione sarà l'intervento delle associazioni di volontariato, che si preparano ad organizzare sul territorio eventi dedicati, che vedranno il pieno coinvolgimento anche delle Istituzioni e della Protezione Civile. Lo spirito di questo progetto è quello di incontrare i cittadini e trasmettere loro tutto quello che occorre sapere sui rischi geofisici, incontrandoli direttamente nella loro città, in piazza, per strada, durante il fine settimana.

I volontari di Protezione Civile, che fanno parte delle associazioni selezionate per il progetto INR, sono stati scelti e formati proprio per questo scopo specifico: la comunicazione e l'informazione. Si tenga presente che le associazioni di volontariato sono capillarmente presenti in tutta Italia, i volontari ad esse collegati, come me e i miei colleghi ANFI-ODV, vivono ed operano sul proprio territorio, lo conoscono e a loro volta sono conosciuti e stimati dalle Istituzioni locali e dai concitta-

dini. Nessuno meglio di loro potrebbe fare informazione/formazione sui rischi che insistono sul territorio stesso.

Il progetto INR si basa quindi sulla selezione e la formazione di volontari destinati ad andare in piazza, nelle strade delle città, per incontrare i concittadini, informarli e offrire loro consigli sulle buone pratiche di prevenzione e di Protezione Civile. Si tratta di un'idea nata dall'ambito delle grandi organizzazioni nazionali del volontariato, che, di anno in anno, sta raccogliendo sempre maggiori consensi e che si sta diffondendo rapidamente grazie ai grandi riscontri positivi e alla partecipazione di un numero sempre crescente di organizzazioni. La possibilità di farne parte è un punto di orgoglio e di utilità sociale, oltre che di grande soddisfazione personale per questa nuova esperienza logistico-organizzativa di Protezione Civile.

In questi giorni, presso i locali della Sala Operativa della Protezione Civile di Torino, si è svolto il corso, finalmente in presenza, per i Volontari Referenti di Piazza e per Volontari Comunicatori INR. La formazione in aula è stata preceduta da incontri propedeutici on line e completata da simulazioni, utili ad applicare i sistemi di comunicazione appresi e le diverse tecniche collegate all'obiettivo di rendere gli incontri con i cittadini efficaci, facilmente memorizzabili e trasferibili, con il "passa parola", verso il resto della popolazione del territorio. In questo senso i concittadini sono da considerare come colleghi, utili alla diffusione efficace di queste informazioni e di queste pratiche necessarie per la vita della nostra collettività.

### **Un ruolo per Federmanager nel terzo settore?**



Il terzo settore potrebbe essere una grande opportunità, a cui guardare con curioso interesse, anche per la stessa Federmanager, proprio per le diverse esperienze disponibili e le molteplici capacità organizzative di cui dispongono i suoi iscritti. Concludo dicendo che, se è vero com'è vero, che le buone idee camminano con le gambe delle persone, un'idea come questa potrà correre velocemente sulle gambe allenate e robuste di tantissimi volontari.

*\*Membro di Comitati nazionali e internazionali del settore ferroviario e aereo e già Direttore generale e Amministratore delegato di aziende dello stesso settore.*

# 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 linfolinfatiche 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 flebolinfedema, 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 osteoartro-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 linfoadenectomia con linfedemi, talvolta impotenti e complicati da fibrosi degli arti inferiori, il linfodrenaggio (manuale e/o mec-

canico) 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 **sequele 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

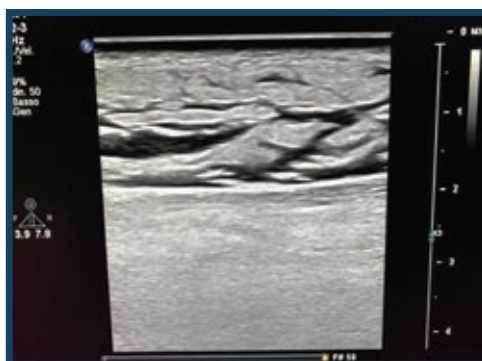
Riducono i rischi di lesioni trofiche dei pazienti plegici, ecc.

## 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







Il 30 giugno scorso si è svolta l'assemblea ordinaria e straordinaria dell'associazione

## Sotto il segno della complessità

Dopo due edizioni a distanza, finalmente siamo tornati all'assemblea in presenza, con qualche limitazione nel numero dei partecipanti e nella dimensione delle attività "di contorno", ma con un piacere ancora maggiore nel rivedere volti e figure dai quali eravamo da tempo lontani

di Carlo Barzan

Presentando l'assemblea del 2018 avevamo ringraziato Massimo Rusconi per i suoi sei anni di presidenza e avevamo annunciato che quella sarebbe stata l'ultima assemblea da lui presieduta per il vincolo statutario, che impedisce di proseguire in un incarico dopo due mandati triennali.

Non avevamo tenuto conto del fatto che il limite dei due mandati decade dopo una interruzione triennale e, poiché nel caso di Rusconi questa circostanza si è verificata, l'assemblea di quest'anno è stata ancora presieduta da lui. Non è il caso di riproporre in questa occasione quanto avevamo a suo tempo scritto sul nostro periodico circa la qualità della sua presidenza: basterà ricordare che, nonostante nei ranghi della nostra associazione non manchino colleghi con un curriculum adeguato al ruolo, nel momento opportuno, se la scelta è caduta su Rusconi, un motivo ci deve pur essere.

### Il saluto del padrone di casa



A proposito di scelte, di solito le nostre assemblee si svolgono in luoghi evocativi della nostra natura di dirigenti industriali e invece questa volta i partecipanti si sono trovati di fronte al Palazzo dell'Arsenale, un edificio storico oggi sede della Scuola di Applicazione dell'Esercito, a prima vista lontanissimo da noi per la sua utilizzazione passata e presente.

Questa apparente contraddizione si è subito ricomposta nel discorso di Mauro D'Ubbaldi, Generale di Divisione e Comandante della Scuola, chiamato da Massimo Rusconi ad aprire l'assemblea rivolgendo ai partecipanti il tradizio-

nale saluto del padrone di casa. Un discorso che non è stato un "discorso", nel senso che non lo abbiamo percepito mai, neanche per un attimo, come l'espletamento di una mera formalità, quanto piuttosto come il richiamo alle molteplici ragioni storiche ed attuali che collegano il nostro ambiente professionale all'istituzione sottoposta al suo comando. Un richiamo espresso con grande vivacità di pensiero e con accenti di schiettezza comunicativa particolarmente apprezzabili.

### Il messaggio del Presidente nazionale

Il presidente Rusconi legge ora il messaggio che Stefano Cuzzilla, presidente Federmanager, impossibilitato a partecipare e rappresentato in sala dal direttore generale Mario Cardoni, ha indirizzato all'assemblea, alla quale porge il suo saluto ringraziando per l'appoggio che costantemente riceve dalla nostra associazione territoriale, in particolare nella sua recente nomina a presidente CIDA.

Stefano Cuzzilla fa un esplicito riferimento alle difficoltà del momento, invasione dell'Ucraina e conseguente crisi energetica, intervenute proprio quando stavamo per riprenderci dai due terribili anni di pandemia: esse devono essere affrontate con grande compattezza realizzando le riforme non più rinviabili per le quali abbiamo ora a disposizione le risorse del PNRR. In questa chiave la federazione nazionale ha avviato un serrato confronto con il Governo e le forze politiche per inserire una governance manageriale nel dialogo istituzionale, che consenta alle tante professionalità presenti nella nostra categoria di avere una presenza attiva nella fase operativa del Piano. Federmanager ha le carte in regola per svolgere quel ruolo perché è affidabile, come dimostra *«la tenuta sostanziale dei numeri dei nostri iscritti, il livello di soddisfazione espresso dai colleghi verso i servizi e le tutele offerte dal sistema, il grande riscontro istituzionale e mediatico che ha seguito le nostre più recenti iniziative di posizionamento pubblico»*. Abbiamo tante anime al nostro interno, che dobbiamo sempre più mettere a sistema, dalla articolazione territoriale con le nostre 55 sedi, alla miriade di enti e società che gestiamo in casa o insieme a Confindustria e Confapi: una complessità che è una ricchezza e dalla quale dob-

biamo saper ricavare «le regole comuni per avere una Federmanager più forte, più incisiva e più rappresentativa». «Oggi che la Storia è tornata a bussare prepotentemente alle porte d'Europa e il Paese affronta una nuova crisi dagli esiti ancora indecifrabili» dobbiamo proporci come attore decisivo in un processo di aggregazione delle forze migliori nei nostri territori e, per quanto riguarda Torino, Cuzzilla da atto che abbiamo già dimostrato di saper fare la nostra parte, affrontando con coraggio il radicale cambiamento che ha coinvolto gli assetti produttivi della città in questi anni. Nonostante la dimensione di questa trasformazione, Federmanager Torino «ha affrontato la crisi e l'ha sfidata, convinta che nella capacità di produrre cambiamento e trasformazione stiano le opportunità di crescita, di progresso, di lavoro di una comunità». I punti chiave sui quali la sfida si è giocata sono la sinergia tra manager e imprese, l'attenzione alle esigenze dei colleghi che ha consentito di mantenere sostanzialmente invariato il numero degli iscritti e i Gruppi che parlano ai vari seg-



menti dell'associazione: i seniores, i giovani e soprattutto le donne, un gruppo da sempre molto attivo in termini di sviluppo associativo e di partecipazione.

#### Il saluto delle Istituzioni

E' ora il momento dei saluti istituzionali e in particolare di Stefano Lo Russo, sindaco della Città Metropolitana, di Alberto Cirio, presidente della Regione Piemonte, e della senatrice piemontese Anna Rossomando, vicepresidente del Senato.

Il Sindaco, intervenuto di persona, ha ribadito l'importanza di lavorare per obiettivi, con tempi certi, nel rispetto del quadro normativo italiano ed europeo, augurandosi che la penetrazione della cultura d'impresa e dei principi del management nella PA sia sempre più intensa. Dal primo cittadino è arrivato l'auspicio che i manager possano contribuire allo sviluppo della PA e al difficile compito di portare avanti gli investimenti del PNRR per i prossimi tre anni. Alberto Cirio, a Bruxelles per impegni istituzionali, in un video registrato prima della sua partenza, ha sottolineato

come il ruolo dei dirigenti, pubblici e privati, sia stato fondamentale durante la crisi pandemica e quanto sia altrettanto fondamentale mettere insieme tutte le forze sociali, per poter cogliere le grandi opportunità messe in campo dall'Europa, con il PNRR e i Fondi strutturali ordinari.

La senatrice Anna Rossomando, in collegamento video da Roma, ha sottolineato come il ruolo del manager sia cambiato con i mutamenti globali recenti, un ruolo che però è stato e resta fondamentale per raccogliere, comprendere e affrontare le sfide che i tempi attuali ci mettono di fronte.

#### L'assemblea ordinaria

Dopo i saluti istituzionali inizia l'assemblea o, come un tempo si diceva, la parte privata dell'assemblea ordinaria, prevista dalla Statuto per approvare la relazione del Consiglio direttivo e i Bilanci, consuntivo 2021 e preventivo 2022. Prima di iniziare l'illustrazione della relazione del Consiglio, Massimo Rusconi propone ai partecipanti alcune sue riflessioni sulla complessità del momento che i manager stanno vivendo.

Siamo infatti attornati dai problemi, un elenco che parte dalla globalizzazione e prosegue con le guerre, prima fra tutte quella in corso in Europa, la pandemia da Covid 19, gli spostamenti umani di massa, l'invecchiamento, con i suoi vantaggi, ma anche le sue problematiche a livello sociale e sanitario, le scarse risorse per un pianeta popolato ormai da 8 miliardi di persone, lo sviluppo della tecnologia, sempre più veloce, con i grandi vantaggi che apporta, ma anche con lo sforzo di adattamento che continuamente richiede nella nostra vita quotidiana. L'elenco che Rusconi propone è molto più lungo, ma è sufficiente fermarsi a questo punto per concludere che i manager hanno sempre dovuto confrontarsi con problemi, anche simili a questi, ma mai prima così numerosi e contemporaneamente presenti.

Qui il Presidente introduce un simpatico siparietto, chiedendo conferma della sua affermazione al "decano" Edoardo Benedicenti (vedi box qui sotto) che, vincendo l'imbarazzo per l'inaspettata chiamata in causa, annuisce e convalida il fatto che i problemi erano molti di meno, si presentavano separati l'uno dall'altro e potevano essere affrontati uno ad uno, mentre oggi assalgono il manager tutti insieme, direttamente o indirettamente, e con inso-

#### EDOARDO BENEDICENTI

Classe 1933, fra i partecipanti all'assemblea il più anziano, sia di età sia di iscrizione, frequenta regolarmente l'associazione utilizzando lo scooter per coprire la distanza fra il comune di residenza e il centro cittadino. Complimenti!.



spettabili connessioni fra loro. La conclusione è che questo assalto concentrico costituisce oggi la condizione al contorno più critica per risolvere l'equazione di far progredire la società anche attraverso il lavoro dei manager, un tema che sarebbe opportuno dibattere all'interno di gruppi di riflessione locali e forse anche nazionali.

### La relazione del Consiglio

Il Presidente inizia ora l'illustrazione a braccio dei capisaldi della relazione del Consiglio direttivo, della quale vi proponiamo solo qualche accenno, invitandovi a consultare il documento, stampato e ampiamente diffuso su tutti i nostri canali di comunicazione. Il primo fra questi accenni riguarda la complessità anche della Galassia Federmanager, all'interno della quale operano società ed enti, talora anche condivisi con le controparti datoriali. Si tratta di una complessità necessaria, perché se il day by day può essere gestito localmente, vi sono temi, a partire ad esempio dai Contratti collettivi e dai rapporti con il mondo politico, che possono essere gestiti solo da una struttura nazionale. E talora non basta ancora, perché occorre salire ulteriormente al livello CIDA, la Confederazione che riunisce i dirigenti di tutti i settori pubblici e privati, di cui Cuzzilla è divenuto recentemente presidente, come da lui ricordato nel messaggio di saluto. Il secondo accenno riguarda il livello di qualità del servizio di tutela sindacale, spesso impropriamente utilizzato in modo praticamente gratuito da qualche socio "temporaneo", e dalla dimensione quantitativa dei servizi di previdenza e assistenza che erogiamo ai soci. Ultimo, ma non meno importante, l'aspetto della gratuità dell'impegno degli organi statutari di governo dell'associazione: Presidenza, Giunta esecutiva, Consiglio direttivo, nonché presidenti e membri delle due Commissioni permanenti, sindacale e previdenza/assistenza, dei Gruppi permanenti, giovani, donne (Minerva) e seniores e di quelli temporanei, come il Gruppo per la revisione dello Statuto.

Messa ai voti, la relazione del Consiglio è stata approvata all'unanimità.

### I Bilanci, consuntivo 2021 e preventivo 2022

Il Presidente chiama ora sul palco la tesoriiera, Marina Cima, e le affida l'illustrazione dei bilanci, argomento molto tecnico che lei padroneggia in modo egregio. Anche in questo caso, e a maggior ragione, rimandiamo i lettori al documento stampato e diffuso sui nostri canali di comunicazione e ci limitiamo pertanto a sottolineare alcuni dati significativi. Ad esempio, nell'attivo dello stato patrimoniale del consuntivo 2021, vi sono due voci molto significative: un immobile (quello in cui è situata una parte della nostra sede) valorizzato al costo storico di poco più di 3.000 €, a

fronte di una perizia asseverata che lo valuta 400.000 €, e attività finanziarie per circa 1.450.000 €, a fronte di un valore reale di quasi 1.600.000 €. Sono numeri per certi versi strabilianti, che denunciano l'oculatazza delle generazioni che ci hanno preceduto, ma anche la parsimonia di oggi, testimoniata, come ricorda il Presidente rispondendo alla domanda di un socio, dalla prestazione totalmente gratuita dei colleghi che seguono, in varie vesti, il funzionamento e la gestione dell'associazione. In una situazione simile il Collegio dei revisori dei conti, nella persona di uno dei suoi membri, Carlo De Matteo, dato atto di aver eseguito le periodiche verifiche contabili di cassa previste dalla normativa, conferma la correttezza del consuntivo 2021 e vi appone il suo autorevole sigillo.

Gli strabilianti numeri di cui sopra attirano anche l'attenzione di un collega che chiede se vi siano ipotesi alternative per quanto riguarda le consistenti attività finanziarie. Parte della risposta del Presidente è già stata anticipata poco sopra, ma il concetto principale che lui stesso rimarca è che si tratta di risorse destinate ad essere spese in attività a beneficio dei soci – non in generiche attività di qualunque tipo – e anzi invita caldamente a farsi vivo chi avesse idee al riguardo. Marina Cima integra il concetto spiegando che negli ultimi due anni le attività rivolte ai soci si sono quasi azzerate per le note vicende legate alla pandemia. Terminata questa parentesi, peraltro non inopportuna, il consuntivo 2021 viene approvato all'unanimità.



Con modalità analoghe viene affrontato l'esame del preventivo 2022, che Marina Cima dichiara essere molto vicino a quello che sarà il consuntivo, in quanto tiene già conto delle evidenze manifestatesi nella prima metà dell'anno. Il conto economico pareggia in seguito a una prudentiale leggera riduzione dei ricavi dovuta a una possibile diminuzione degli associati, con una situazione patrimoniale che sostanzialmente ricalca quella, ottima come abbiamo visto, del 2021.

Anche in questo caso il risultato della votazione è un'approvazione unanime.





### L'assemblea straordinaria

Terminata la parte ordinaria dell'assemblea, viene ora affrontata quella straordinaria con la riforma dello Statuto predisposta dall'apposito gruppo di lavoro e approvata da Giunta e Consiglio. Prima di cedere la parola a Claudio Lesca che ha guidato il gruppo di lavoro, il Presidente fa presente che la motivazione principale alla base della riforma è una conseguenza della pandemia, a seguito della quale il Governo ha assunto successivi provvedimenti per rendere conformi alla legge le riunioni degli organi collegiali di società, enti e associazioni svolte in collegamento telematico, anche se non previsto nei rispettivi statuti. L'ultimo di tali provvedimenti scade a fine luglio del corrente anno e dunque, senza un'adeguata modifica del nostro statuto, non sarebbe più possibile svolgere le nostre riunioni in tale modalità, che, come abbiamo sperimentato, incrementa la partecipazione, consentendo di raggiungere praticamente sempre il numero di presenti sufficiente per deliberare.

Dopo questa precisazione introduttiva, Claudio Lesca illustra da remoto i documenti predisposti dal gruppo di lavoro che consentono una comparazione completa, ma nello stesso tempo facilmente comprensibile, fra lo statuto attuale e quello proposto.

L'attività del Gruppo è stata finalizzata a risolvere la situazione descritta dal Presidente nella sua introduzione, ma l'occasione è stata colta anche per adeguare il nostro statuto alle modifiche recentemente apportate allo statuto federale, nonché per recepire gli schemi statutari più moderni emersi a livello dottrinale, utilizzando al riguardo l'esperienza del prof. avv. Toti Musumeci, un professionista che da tempo segue le problematiche legali di elevato livello della nostra associazione.

Quanto alle modalità di lavoro, il Gruppo ha accantonato le proposte, per la verità poche, sulle quali i suoi membri erano in disaccordo e, invece di attardarsi a ricercare una difficile unanimità di giudizio al suo interno, ha scelto la strada di sottoporre le possibili alternative al giudizio della Giunta e poi del Consiglio, che ha sciolto con il voto i nodi sul tappeto. La saggezza di questo comportamento è stata sottolineata da Luigi Caprioglio, presidente del Collegio dei probiviri, che ha preso brevemente la parola per segnalare all'assemblea un refuso nel testo di nuovo statuto consegnato ai partecipanti.

Un associato chiede ragione della nuova formulazione dell'art. 3, in particolare per quanto riguarda la possibilità di "istituire sedi secondarie nella Regione Piemonte e sedi di rappresentanza in Italia e all'estero". La risposta affidata a Luigi Caprioglio è che non si tratta di una norma cogente, ma di una norma che guarda lontano, esprimendo una mera possibilità al verificarsi di condizioni che oggi sembrano irrealistiche, ma che la velocità del cambiamento potrebbe rendere plausibili. Senza contare il fatto che, da sempre, come conferma anche il Presidente, è possibile essere iscritti ad un'associazione territoriale diversa da quella del luogo di lavoro o di residenza. A questo punto viene posto ai voti il nuovo statuto nella formulazione presentata all'assemblea dal Consiglio Direttivo, che viene approvata a maggioranza con un'astensione.

Il Presidente chiude anche l'assemblea straordinaria invitando simpaticamente i presenti a proseguire nell'esame dell'Ordine del giorno che prevede ora il rinfresco, a proposito del quale era stato annunciato nelle battute iniziali, che non sarebbe stato accompagnato da una tavola rotonda, dalla cena sociale e dallo spettacolo, che prima del Covid erano una costante presenza di contorno alle nostre assemblee.

Come dice Massimo Rusconi, si tratta di limitazioni che ci siamo imposti per prudenza, ma che potrebbero venir meno all'inizio dell'autunno, qualora la situazione pandemica fosse sotto controllo, consentendoci di organizzare un evento associativo in linea con quelli che più volte abbiamo avuto la possibilità di apprezzare nel passato.



Il welfare  
assicurativo  
dei tempi nuovi  
alza anche l'indice  
**di soddisfazione  
professionale.**

**bil** | benessere  
interno  
lordo



## Il welfare per i manager si misura con un nuovo indice. Scopri il Benessere Interno Lordo.

Il **Benessere Interno Lordo** è un nuovo modo di intendere e misurare il welfare e la quotidianità dei manager, in azienda e in famiglia. Un welfare aziendale efficiente e personalizzato innalza l'indice di tranquillità sul lavoro; così come un welfare che include anche la serenità dei familiari aiuta a sentirsi più protetti in ogni momento della giornata e per ogni esigenza.

Ideato da **Praesidium**, il **Benessere Interno Lordo**, è un welfare a tutto tondo che mette al centro la persona; si basa su un approccio flessibile e personalizzabile e su una gamma di soluzioni assicurative in grado di far crescere il benessere personale.

**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 tratterà 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.**

**Bil ti aspetta su [praesidiumspa.it](http://praesidiumspa.it)**

**PRÆSIDIUM**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

Praesidium SpA rinnova i suoi vertici

# Una realtà consolidata pronta a un nuovo balzo in avanti

Il mercato del welfare sanitario integrativo visto con gli occhi del presidente Giacomo Gargano e del direttore generale Valeria Bucci

———— a cura della Redazione ————

**P**residente, qual è innanzitutto il contesto in cui opera Praesidium?

Praesidium è la società del Sistema Federmanager, specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati ai dirigenti, ai quadri, ai professionali e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con Federmanager e in quanto broker di riferimento del Fondo Assidai, Praesidium opera nell'ambito della distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per i dirigenti, di origine contrattuale, ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale dei manager, sia in servizio che in pensione.

La compagine societaria, dopo l'uscita di Aon nel 2019, oggi risulta essere formata per il 90% da Manager Solution e il 10% da Assidai; inoltre nel 2020 Praesidium ha compiuto 15 anni di storia: possiamo affermare con soddisfazione che, grazie al gioco di squadra di tutta la struttura societaria, abbiamo ottenuto risultati e registrato una crescita sostenuta, che ci hanno collocato al **22esimo posto nel ranking dei top 100 broker italiani**, che, com'è noto, sono oltre 2mila.

**In che cosa vi differenziate rispetto ai competitor?**

Praesidium può vantarsi di aver contribuito, con la propria rete di Welfare Manager – formati e competenti in soluzioni di tutele sanitarie e professionali – a diffondere tra i colleghi e quindi presso le aziende, la cultura del welfare aziendale di origine contrattuale nell'esclusivo interesse della dirigenza industriale.

L'aspetto centrale, dunque, della diversità che ci differen-

zia dai competitor è la peculiarità del contesto captive in cui ci muoviamo: siamo l'interlocutore privilegiato nell'elaborazione di piani di welfare aziendale e individuale al servizio del management italiano, in grado di risponde-

re alle loro esigenze di sicurezza, protezione e benessere nelle differenti sfere della vita. Mettiamo quindi la persona, il collega, al riparo da qualsiasi sorpresa generata talvolta da approcci commerciali non del tutto appropriati alle reali esigenze, offrendo, tramite la professionalità dei nostri welfare manager geolocalizzati sul territorio nazionale, le soluzioni più adeguate al fine di tutelare il percorso professionale, salvaguardare la salute, proteggere l'ambito familiare e migliorare la vita privata dei nostri colleghi e delle altre figure che nel tempo escono dal mondo del lavoro.

Tutto questo rappresentato è sempre e costantemente in linea con quanto dettato e previsto nel CCNL che vede il nostro impegno nella diffusione della cultura del welfare contrattuale.

**Strategia e posizionamento di Praesidium sono importanti, ma ci sono anche i prodotti e i servizi offerti. Abbiamo sentito parlare di un Atlante del Welfare realizzato per la prima volta da Praesidium. Direttore, può spiegarci nello specifico di cosa si tratta?**

Sicuramente, l'intuizione di raccogliere nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati ai manager, ha generato un valore aggiunto notevole per Praesidium: da oltre 15 anni siamo una guida esperta, pronta a tracciare nuove rotte verso il benessere dei manager e delle loro famiglie; con la nostra brand reputation e il patrimonio di esperienze e di relazioni con



*Giacomo Gargano*



gli assistiti, insieme alle partnership e alle best practices che abbiamo saputo produrre nei nostri 15 anni di attività, siamo presenti sul mercato con tutto il nostro bouquet valoriale. Il panorama di Praesidium, completo dei servizi e dei prodotti dedicati ai manager, è ulteriormente arricchito da altre raccomandazioni personalizzate, grazie soprattutto alla professionalità messa a disposizione dai nostri Welfare Manager geolocalizzati su tutto il territorio nazionale.

### A chi vi rivolgete in particolare?

Ci rivolgiamo alle aziende per i programmi di welfare ed ai manager per le loro tutele.

Forte di una relazione diretta con il comparto aziendale, ci proponiamo come interlocutore unico per le imprese che operano nel settore industriale, in grado di elaborare piani assicurativi completi a tutela dell'intero management aziendale, sia nell'area Salute che nell'area Professionale; l'obiettivo quindi è recepire le esigenze delle aziende e mostrare i vantaggi di una progettazione strategica dei servizi di welfare integrato per una crescita di valore di tutte le componenti dell'azienda stessa, imprenditori, dipendenti e anche familiari.

Per rispondere invece con puntualità ed efficienza alle esigenze individuali di ciascun manager (dirigenti e quadri in servizio, occupati, in pensione, loro famigliari e alte professionalità), salute, lavoro, vita privata e familiare sono solo alcuni degli ambiti di intervento di Praesidium.

### Come è noto, IWS ha demandato a Praesidium la promozione del Prodotto Unico Fasi Assidai: qual è stato il riscontro del mercato?

Dal 2019, tre anni circa dal lancio sul mercato del Prodotto Unico, sono già qualche centinaio le aziende e oltre 2.000/2.500 i dirigenti che hanno aderito al Prodotto Unico in pochissimo tempo; risultati questi ottimi e del tutto positivi se si pensa a quanto la pandemia ha contribuito negativamente al rallentamento delle attività di divulgazione.

Il mercato, testimone in primis di questa specifica iniziativa di divulgazione del Prodotto Unico, è composto da una molteplicità di aziende che da sempre cercano

forme innovative di assistenza sanitaria, fornite nella maggior parte dei casi dalle Compagnie di Assicurazione e dai broker; sono soluzioni assicurative innovative proprio come il Prodotto Unico.

La risposta da parte del mercato relativamente all'adesione all'iniziativa ruota sostanzialmente intorno a tre motivazioni: la prima è la natura del Prodotto, in quanto nasce da un'iniziativa delle parti contrattuali Federmanager – Confindustria e ciò caratterizza la natura stessa dell'interlocutore di Praesidium; la seconda motivazione è la semplice fruibilità, ossia vi è un ampliamento del livello dei rimborsi per gli iscritti con una semplificazione nell'invio della relativa richiesta, e la terza – ma non ultima – motivazione è che si ha un'unica procedura di rimborso con un unico interlocutore a cui rivolgersi, cioè IWS.



Valeria Bucci

Per concludere, relativamente al periodo storico che stiamo attraversando, a molti è sembrato il momento di correre ai ripari, tra polizze contro i rischi di contagio e indennità di ricovero. La diffusione della pandemia ha contribuito ad accrescere la consapevolezza sui rischi per lavoratori e aziende, riportando l'attenzione sulla necessità di avere un piano di welfare ben strutturato e puntuale. Si può dunque evitare per tempo che si verifichino "buchi" assicurativi?

Evitare per tempo che si verifichino "buchi" assicurativi significa, tutelare sia l'organizzazione, che potrebbe esser messa in seria difficoltà dal verificarsi di eventi non coperti dalle polizze a danno dei suoi manager, sia i dirigenti stessi, oggi sempre più interessati ad ampliare il più possibile le tutele, estendendole anche alla propria famiglia. La categoria dei dirigenti è una categoria ben coperta a livello di welfare: il nostro compito infatti, è far sì che i nostri prodotti siano in compliance con i dettami previsti dalle fonti istitutive, in particolare dal CCNL, fornendo al tempo stesso una consulenza e un servizio personalizzato ai nostri assicurati.



# AZIMUT DIRECT

IL CANALE DIRETTO DELL'ECONOMIA REALE



## SCOPRI IL SERVIZIO CON IL CONSULENTE AZIMUT



Un **supporto completo** alla crescita delle imprese attraverso un'azione congiunta di consulenza e strutturazione di **strumenti di finanza alternativa** per la raccolta di capitali presso investitori qualificati.

### DEBITO



Minibond Obbligazioni Convertibili



Direct Lending



Private Equity

### EQUITY



IPO su Euronext Growth Milan

## Il dirigente e il sistema pensionistico

# La ricerca di un percorso di conoscenza

La mobilità professionale che caratterizza oggi l'attività del dirigente comporta versamenti a fondi pensionistici fra loro diversi e, sempre più spesso, anche appartenenti a Stati diversi. Quando è necessario valutare una nuova opportunità di lavoro, raramente il dirigente ne verifica le ricadute previdenziali, privandosi così di un importante elemento per assumere le sue decisioni.

di Giovanni Villani

**I**l sistema pensionistico italiano è caratterizzato da una certa complessità. Nell'area della dirigenza, laddove in un passato recente si registravano diverse criticità, da collegare alla diversità dei fondi pensionistici (Inps per i dirigenti commerciali, ex INPDAl per i dirigenti industriali, altro fondo per i dirigenti assicurativi), quando era necessario per far convergere le diverse contribuzioni e le loro diverse modalità di conteggio in un unico risultato aritmetico per quantificare la pensione, il nostro ordinamento sembra avviato ad una semplificazione determinata in particolare dalla entrata in vigore, a regime, della legge n. 335/1995, che ha introdotto il sistema di calcolo contributivo della pensione.

Il passaggio dalla dirigenza industriale alla dirigenza commerciale, e viceversa, per ragioni di mobilità professionale, ha determinato in passato, con qualche strascico che ancora oggi si verifica, non pochi problemi ai dirigenti al momento della collocazione in quiescenza; infatti disposizioni di diversa portata, diversa efficacia temporale, diversa fissazione legislativa della base di calcolo del trattamento pensionistico e diversi periodi utili andavano (e per quanto ancora è necessario, vanno) ricondotti ad unità.

La soppressione del fondo di previdenza INPDAl e la costituzione presso l'INPS di una Evidenza Contabile (istituto di non facile percezione e coordinamento con il sistema complesso che regola la materia) ha determinato squilibri nel sistema pensionistico dirigenziale, specie a fronte della circolare INPS n. 107 del 23 giugno 2003 (punto 10.1), recante istruzioni in materia di prestazioni pensionistiche e di posizione assicurativa a seguito della soppressione dell'INPDAl; l'Istituto aveva puntualizzato che nessun trasferimento di contribuzione deve avvenire dall'INPS all'INPDAl (ai sensi dell'art. 5 della legge n. 44/1973 e dell'art. 2 della legge n. 29/1979) e dall'INPDAl all'INPS (ai sensi dell'art. 22 del DPR n. 58/1976). Uno degli effetti, tra i molti altri, è che si è, in sostanza, diviso lo scenario di appartenenza dei dirigenti dinamici, con esperienze professionali plurime, e dunque virtuose, a seconda dell'anzianità di servizio riconducibili all'INPS o al soppresso INPDAl.

La complessità degli intrecci caratterizzanti le situazioni personali di ciascun dirigente non è sintetizzabile in poche righe. Ciò che si è voluto richiamare all'attenzione dei soggetti coinvolti è soltanto un esempio delle criticità che rendono impervio il cammino della conoscenza da parte dei non addetti ai lavori.

Una esigenza molto sentita dai dirigenti, ma poco soddisfatta dai media e dal sistema informativo generale anche di carattere tecnico (alludo alle pubblicazioni specialistiche) è quella di conoscere preventivamente quali siano le ricadute previdenziali di certe scelte lavorative.

Istintivamente, secondo un approccio neppure criticabile, quando

### GIOVANNI VILLANI

Avv. Prof. Giovanni Villani già docente di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Torino. È autore di monografie e pubblicazioni scientifiche. È stato relatore in numerosi convegni. È avvocato patrocinante nelle giurisdizioni superiori con studio a Torino e Milano.



si è impegnati a valutare nuove opportunità di lavoro si tende a privilegiare l'analisi delle mansioni, l'assetto normativo e retributivo, i profili di crescita dell'immagine e dello *standing* professionale.

Raramente viene inserito nel paradigma delle questioni da trattare, il segmento delle ricadute previdenziali, se disponibili, a volte foriere di particolari problematicità per le ragioni accennate. Sicuramente un impegno nel verificare le ricadute in discussione si prospetta quando al dirigente viene presentata una proposta di recarsi a lavorare all'estero.

La dinamica degli eventi è sempre pressoché uniforme. Il dirigente si preoccupa dell'assetto retributivo, dei fringe benefit, della scuola dei figli, della sua sistemazione familiare, della sua collocazione logistica.

Quando non ci si trova a ridosso dell'accesso alla pensione, non si pensa al momento in cui bisogna lasciare il lavoro attivo, per ragioni di età, o anche per ragioni diverse più problematiche.

Conoscere preventivamente quali saranno le dinamiche previdenziali determinate dalla segmentazione dell'obbligazione contributiva in varie nazioni può essere virtuoso già in sé, ma a volte può essere determinante ai fini della scelta che si è chiamati ad effettuare al momento del cambiamento di nazione nel quale condurre la propria vita di lavoro.

Comunque, quando ci si approssima alla pensione, per coloro che non hanno fatto osservare nella loro carriera una uniformità di inquadramento previdenziale ovvero hanno operate in varie nazioni, europee ed extra europee, diviene incalzante l'imperativo di conoscere se vi siano, e quali siano, le modalità con le quali si attegga l'intero assegno pensionistico, pur essendo frazionato il contesto contributivo.

Ci si affida allora alle verifiche empiriche, attraverso i motori di ricerca, per ottenere risposte sulla base di domande quasi mai tecnicamente fondate. Si ottengono sovente riscontri di esternazioni non professionali, neppure totalmente inaffidabili, ma provenienti da fonti che non rispondono delle notizie divulgate.

continua a pag. 34





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

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

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

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

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

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

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

Corso Vittorio Emanuele II, 91 - 10128 - TORINO

Tel. 011.5574.355 - [www.fornaca.it](http://www.fornaca.it)

Direttore Sanitario: dott.ssa Maria Renata Paola Ranieri



CLINICA FORNACA DI SESSANT

# Tutto per la salute degli occhi nel nuovo Centro oculistico della Clinica Fornaca

\_\_\_\_\_ a cura dell'ufficio comunicazione \_\_\_\_\_  
della Clinica Fornaca

“*Nel cuore di Torino un ambiente nuovo, moderno e con il massimo dei comfort che mette insieme la qualità della Clinica Fornaca con le migliori tecnologie. Sono cinque i percorsi, tutti personalizzati, dedicati al paziente: prevenzione, cataratta, glaucoma, maculopatia e retina*”



Il nuovo Centro Oculistico della Clinica Fornaca, situato all'interno del Centro diagnostico Fornaca di corso Vittorio Emanuele II 87 a Torino, mette insieme l'avanguardia e la qualità della Clinica con la tecnologia Zeiss per dare vita a un servizio esclusivo dedicato alla salute dei nostri occhi.

Si tratta di un ambiente nuovo, moderno e con il massimo dei comfort: due ambulatori per visite di routine più un terzo di elevata tecnologia per esami e interventi specifici. I pazienti sono nel cuore del Centro Oculistico: a loro sono riservati percorsi personalizzati di diagnosi e cura, totalmente informatizzati e costruiti ad hoc in base alle singole esigenze. A ciascun paziente è dedicato un diario clinico digitale, una cartella clinica con proiezioni sempre aggiornate che mostrano il decorso della patologia: un monitoraggio che consente di rilevare in maniera istantanea l'eventuale peggioramento dei danni oculari, per intervenire con diagnosi rapide e sicure.

Sono cinque i percorsi che il Centro Oculistico Fornaca dedica al paziente: prevenzione, cataratta, glaucoma, maculopatia e retina.

Il percorso **Prevenzione** offre ai propri pazienti visita ed esami

diagnostici di base che, con tecnologie all'avanguardia, permettono di effettuare controlli completi. Un monitoraggio periodico, a qualsiasi età, consente diagnosi precoci e trattamenti preventivi con percorsi personalizzati.

Con il percorso **Cataratta** è possibile fare tutti gli accertamenti necessari con l'ausilio delle migliori tecnologie Zeiss. Il trattamento definitivo per la cura della cataratta è di tipo chirurgico: l'intervento consiste nella sostituzione del cristallino naturale con una lente artificiale. Negli ultimi anni si è assistito ad un continuo miglioramento della tecnica chirurgica, che qui viene eseguita in maniera tradizionale o adiuvata da laser a femtosecondi di ultima generazione.

In caso di diagnosi di **Glaucoma**, il Centro Oculistico Fornaca mette a disposizione del paziente i migliori specialisti e le tecnologie più avanzate, con ogni esame e accertamento necessario. La terapia del glaucoma prevede inizialmente la somministrazione di colliri; laddove questi non siano sufficienti, si rende necessario l'intervento chirurgico o trattamenti parachirurgici, come il laser. Presso il Centro Oculistico Fornaca si esegue anche l'iridotomia YAG laser con tecnologia Zeiss,

indicata soprattutto per la prevenzione del glaucoma acuto, ma anche per risolvere peggioramenti gravi e improvvisi.

Nel percorso dedicato alla **Maculopatia**, gli specialisti del Centro oculistico Fornaca accompagnano il paziente verso la miglior cura: l'inizio tempestivo della terapia, infatti, è in grado di limitare l'allargamento della lesione e quindi la perdita visiva. Con il supporto di strumenti tecnologici d'avanguardia, la patologia viene trattata e monitorata in sicurezza. In alcuni casi specifici, sarà possibile anche intervenire con trattamenti intravitreali.

Il Centro oculistico Fornaca offre infine un percorso completo per la salute della **Retina**: le cause dell'insorgenza di una patologia a suo carico fanno riferimento di solito a una serie di fattori di rischio quali età, diabete, ipertensione, miopie elevate, genetica o anche fattori ambientali. È importante effettuare quanto prima una visita oculistica completa. Le malattie della retina, infatti, di norma avanzano rapidamente, per questo è importante una diagnosi precoce per poterle trattare per tempo.

## Pubblico Riconoscimento “In silenzio per gli altri” 2021

a cura della Redazione

**D**opo alcune dilazioni, finalmente la situazione sanitaria ha consentito lo svolgimento della cerimonia per la consegna del riconoscimento “In silenzio per gli altri” edizione 2021. La cerimonia ha avuto luogo il 25 maggio scorso a Palazzo Civico, nella sala del Consiglio comunale di Torino, alla presenza della presidente del Consiglio comunale, Maria Grazia Grippo, che ha fatto gli onori di casa, dell’assessore alle Politiche sociali, Jacopo Rosatelli, e del presidente del Consiglio dei Seniores, il nostro socio Edoardo Benedicenti.

Fra i 9 premiati era presente anche Mario Botto Micca, nostro iscritto, promotore e referente della sezione torinese di ManagerNoProfit, un’iniziativa di volontariato sorta in Lombardia per opera di un gruppo di colleghi in quiescenza e diffusi in altre realtà territoriali fra cui la nostra. Dell’iniziativa abbiamo già ampiamente riferito, prima con la notizia del suo lancio sul n. 322 (maggio/luglio 2020) e poi con un’intervista al suo referente torinese comparsa sul n. 325 (aprile/giugno 2021). Siamo felici di aver accompagnato l’iniziativa nel suo sviluppo e ci complimentiamo con Mario Botto Micca per il riconoscimento, che gli è stato tributato. Il riconoscimento, che fu istituito nel 2001 dal Consiglio dei Seniores della Città di Torino e che



ha ora tagliato il traguardo della sua XX edizione, vuole esprimere la riconoscenza dell’istituzione nei confronti di chi spende il proprio tempo per dedicarlo agli altri, diventando trama preziosa del tessuto che tiene insieme persone, famiglie, società.

## Stelle al merito del Lavoro 2023

a cura della Redazione

**R**icordiamo a tutti i possibili interessati che, come da tradizione, nel corso del mese di ottobre scadrà il termine per la presentazione delle candidature per le Stelle al merito edizione 2023.

Tuttavia per quest’anno, il termine, che veniva usualmente fissato a fine mese, è stato anticipato al **14 ottobre 2023**. La relativa circolare ministeriale che precisa nel dettaglio termini e condizioni per la presentazione delle candidature è stata emanata il 18 luglio, ma non viene qui pubblicata per motivi di spazio e sarà inviata agli iscritti via email nel corso del mese di settembre. Invitiamo perciò i possibili interessati a consultare con attenzione la loro casella di posta elettronica. 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.

### continua da pag. 31 **La ricerca di un percorso di conoscenza**

Si apprende che esiste il “cumulo”, dei periodi assicurativi, la “totalizzazione”, il sistema di calcolo “pro-rata”, ma, si tratta di notizie che senza una configurazione professionale, possono approdare al contrario obbiettivo acuendo gli stati d’ansia.

Si apprende, altresì che le regole da applicare sono rappresentate innanzitutto da accordi riguardanti la sicurezza sociale nei rapporti fra nazioni, una metodologia conseguente all’apertura dei mercati a livello internazionale.

Si può dire che il sistema di protezione, in ragione della mondializzazione dell’economia, evidenzia delle maglie molto larghe, ma, è necessario conoscere quali siano le condizioni in base alle quali certi assetti normativi complessi sono applicabili.

Per fare un esempio molto semplice, lavorare alle dipendenze di una impresa francese con il contratto di lavoro francese, è diverso dal lavorare alle dipendenze di un’impresa francese in distacco da una impresa italiana. In conclusione l’informazione preventiva, ovvero la verifica a posteriori, sono due momenti di un contesto unitario complesso in cui il dirigente potrà trovare risposte a livello della propria associazione professionale ovvero dell’assistenza specialistica qualificata, tenendo conto che dovrebbe essere coltivata anche la sensibilità, l’inclinazione ad esercitare il controllo del comportamento degli istituti di previdenza, quale ultimo, non inutile, stadio di verifica visto che non si può escludere l’eventualità di un errore nel calcolo della pensione.



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

La sede Odontobi



## ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

## I NOSTRI SERVIZI

- IMPLANTOLOGIA
- IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D
- IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA
- SEDAZIONE COSCIENTE
- TAC DENTALE CONE BEAM 3D
- FACCETTE 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)



# SPAZIO AL CAMBIAMENTO.



Spazio ti invita a scoprire la gamma delle vetture ibride ed elettriche Stellantis. Scegli una nuova mobilità amica dell'ambiente che viene premiata anche dagli ecoincentivi statali. I nostri consulenti ti aspettano per proporti la soluzione migliore per le tue esigenze.



FEDERMANAGER

**Vieni a provare il piacere di guidare le auto dal cuore green  
con un test drive personalizzato.**

Per maggiori informazioni: **Tel. 338 6003034 | e-mail [marco.devietti@spaziogroup.com](mailto:marco.devietti@spaziogroup.com)**

**SPAZIO**  
LA CITTA' DELL'AUTO

CONCESSIONARIA UFFICIALE

FIAT



FIAT



Jeep



**TORINO** Via Ala di Stura, 84 Tel. 011 22 51 711  
**TORINO** Corso Valdocco, 19 Tel. 011 52 11 453  
**TORINO** Via G. Reiss Romoli, 290 Tel. 011 22 62 011

**MONCALIERI** Corso Savona, 10 Tel. 011 64 04 840  
**CHIVASSO** Corso G. Ferraris, 130 Tel. 011 91 12 993  
Seguici su: [www.spaziogroup.com](http://www.spaziogroup.com)