

# DIRIGENTE

d'Azienda



gennaio - marzo 2023 | n.332

**FEDERMANAGER APDAI TORINO**



Il distacco del lavoratore

Innovazione  
Intervista a Massimiliano Cipolletta

Un uomo, un territorio  
Vittorio Vallarino Gancia



**L**a luce abbagliante del sole di primavera, che filtra attraverso la cortina di bambù del parco del castello di Miradolo, un luogo spesso evocato sul nostro periodico, è il tema grafico di questa copertina. Nelle nostre intenzioni una metafora del periodo che stiamo vivendo, in cerca di una luce che illumini il buio, popolato di mostri minacciosi, nel quale ci troviamo.

Stiamo parlando degli effetti della guerra in Europa che dura ormai da un anno e del panorama economico mondiale, all'interno del quale si stanno ridisegnando filiere produttive che sembravano destinate a durare in eterno.

La precarietà del lavoro, compreso quello dirigenziale, sta diventando fisiologica e i periodi di latenza dal lavoro sono ormai un fatto ordinario del percorso lavorativo, come ci ricorda l'editoriale del presidente, che traccia però anche una possibile strada per controbilanciarne gli effetti.

Abbiamo cercato di dare alle nostre scelte editoriali un analogo messaggio di ottimismo e di apertura al futuro, ad esempio con la ripresa della rubrica dedicata all'innovazione, nel cui ambito si sviluppa l'intervista a Massimiliano Cipolletta, un uomo che dell'innovazione ha fatto la sua ragion d'essere. L'ottimismo e il successo, non quello ostentato, ma quello supportato nel concreto dalla freddezza dei numeri, sono anche alla base della vicenda di Andrea Gili, che sale dalle stalle alle stelle, e delle esperienze fatte da Simona Guerinoni, che, con l'aiuto di Federmanager, ha creato le condizioni per continuare un percorso lavorativo che si era interrotto.

Insieme ai contenuti più "tecnici", quelli di argomento giuridico proposti da Roberto Granatelli, il direttore Federmanager Torino, e da Chiara Ciociola, e quello di argomento gestionale proposto da Carlo Furgiuele, ospitiamo anche il contributo "giocoso" di Massimo Brignolo, apparentemente leggero, ma in realtà molto profondo, nonché la testimonianza di Roberto Verdi, pervaso da un filo di amarezza, ma che manifesta comunque l'apertura al confronto o comunque al contatto. Per ultimo, dulcis in fundo, abbiamo lasciato il ricordo di Vittorio Vallarino Gancia – totalmente permeato dal tema dei valori giocato come strumento di successo – perché ci offre lo spunto per una considerazione finale.

Il ruolo che ci ripromettiamo di interpretare nel futuro è assecondare il cambiamento in ogni direzione, raccontandolo e, se possibile, incoraggiandolo dalle nostre pagine, ma contemporaneamente mantenere salda e diritta la barra dei valori che ci sono stati consegnati dai nostri predecessori, in modo da poterla a nostra volta consegnare nelle stesse condizioni.

## 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,

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

Riduzione del 20% per quattro uscite consecutive

### Direzione - Redazione - Amministrazione

c/o Federmanager Torino APDAI

via San Francesco da Paola 20 - 10123 Torino

tel. 011.562.55.88 | Fax 011.562.57.03

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

Editore: Federmanager Torino Apdai

Presidente: Massimo Rusconi

Vice-Presidente: Donato Amoroso

Tesoriere: Marina Cima

Grafica e Stampa: Agt Aziende Grafiche Torino S.r.l. Collegno (TO)

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

Comma 20/b Legge 662/96 filiale di Torino

Iscrizione al ROC numero - 21220

 Associato all'USPI (Unione Stampa Periodica Italiana)

Autorizzazione del Tribunale di Torino n.2894 del 24.01.2011

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

Foto di copertina: Paolo Mantovani, Archivio Fondazione Cocco

Questo numero è stato chiuso in tipografia il 3/03/2023 con una tiratura di 6.250 copie.

# Sommario

gennaio - marzo 2023 | n. 332

## Editoriale



- 5 Rientro al lavoro | di Massimo Rusconi

## Management



- 6 Il distacco del lavoratore | di Roberto Granatelli  
8 Un territorio vocato, ma ci vuole più ambizione | a cura della Redazione  
II Il Mismatch tra offerta e domanda di lavoro manageriale frena lo sviluppo industriale | a cura della Redazione 4.Manager  
I2 Il difficile compromesso tra obbligo di fedeltà e diritto di critica | di Chiara Ciociola  
I5 La quarta rivoluzione industriale è prima di tutto culturale | di Simona Guerinoni  
I6 Ludendo Docere | di Massimo Brignolo  
I8 Dalle stalle alle stelle | di Massimo Boccaletti  
2I Innovazione, Resilienza o Fragilità? | di Carlo Furgiuele

## Attualità



- 22 Un uomo, un territorio | di Carlo Barzan  
26 L'inutilità della professionalità e della conoscenza | di Roberto Verdi

## Vita Associativa



- a cura della Redazione  
27 - Le novità previdenziali per il 2023 e tutti i riflessi sugli strumenti di flessibilità in uscita  
- Nominate le Commissioni nazionali di settore  
28 - L'indagine online rivolta agli iscritti in pensione: un risultato soddisfacente  
- Il Fasi sul palcoscenico  
- Rinnovo del CCL Stellantis  
30 - La finale del "Premio Giovane Manager" destinato alle eccellenze under 44

## Welfare



- 31 Praesidium, la società di brokeraggio assicurativo del sistema Federmanager, sollecita il governo a migliorare il quadro normativo | a cura dell'Ufficio comunicazione di Praesidium

## Cultura



- 33 Rinnovate le convenzioni con Fondazione Teatro Stabile, Fondazione Cocco e Cirko Vertigo | di Laura Di Bartolo

## Varie



- 34 I retroscena dimenticati della nostra storia | di C. B.

I Manager direttamente alla “fonte”

# Il collegamento *naturale* tra i Manager e le Aziende

**Federmanager** è la fonte dei Dirigenti Industriali e CDi Manager è la sua Società di scopo per **Ricerca & Selezione** e **Temporary Management**. **CDi Manager** offre soluzioni concrete di **Alta Professionalità** in qualsiasi area aziendale per una sana discontinuità e/o per attuare cambiamenti, avviare progetti di sviluppo, innovazione e internazionalizzazione selezionando il Manager e/o il Team più adeguato agli obiettivi, attraverso l'assunzione diretta nell'organico dell'Azienda oppure l'inserimento con tutta la flessibilità del Temporary Management.

**S**ei un manager? Iscriviti alla “fonte” nel database di CDi Manager per poter essere contattato/a in caso di opportunità professionali e/o per aiutare la tua azienda nella ricerca di un'Alta Professionalità Permanent o Temporary per progetti specifici.

**S**ei un imprenditore? Cerca alla “fonte”. CDi Manager offre soluzioni flessibili ed efficaci per affrontare opportunità di crescita e attuare cambiamenti mediante l'inserimento temporaneo o permanente di Alte Professionalità con deleghe, obiettivi e tempi predeterminati.

**Ti aspettiamo!**





## Un nuovo compito per Federmanager

# Rientro al lavoro

Per i manager i periodi di inoccupazione tendono sempre più a divenire un fatto ordinario del percorso lavorativo. Occorre perciò offrire loro uno strumento che sistematizzi, personalizzi ed ampli quanto già oggi stiamo facendo per ridurre la durata dei periodi di latenza dal lavoro

di Massimo Rusconi

Molti di noi ricordano quando, fino al primo decennio degli anni duemila, il tessuto industriale del nostro territorio era "dominato" da grandi gruppi che fungevano da potenti poli di attrazione per i migliori talenti, sia dall'Italia sia dall'estero, e disseminavano know how che si esplicitava anche nella nascita di numerose aziende di successo, che a loro volta potevano crescere in un circolo virtuoso a vantaggio di tutti.

Le imprese si contendevano le migliori e promettenti risorse umane e ne curavano lo sviluppo: con un po' di fortuna si poteva diventare dirigenti presto, non occorreva cambiare azienda per potere godere di percorsi di carriera soddisfacenti ma, se un dirigente lo faceva, era per il verificarsi di opportunità straordinarie e comunque per sua scelta. I casi di contenzioso e di protezione degli iscritti che Federmanager doveva affrontare erano limitati e spesso causati da mutazioni o ristrutturazioni quasi fisiologiche: in ogni caso i colleghi che perdevano il lavoro trovavano ricollocazione senza grosse difficoltà e il momento di crisi che avevano affrontato diventava spesso un'opportunità di crescita. Addirittura in quel periodo che io scherzosamente chiamo "belle époque" si poteva andare in pensione dopo 35 anni di anzianità, includendo i riscatti degli anni di laurea e di servizio militare, e quindi attorno ai 55 anni di età, con il sistema retributivo. Da anni non è più così e Federmanager Torino si trova ogni anno a dover assistere un numero molto elevato di colleghi in difficoltà cercando, per fortuna con una ottima percentuale di successo, di attenuare i risvolti negativi di quelli che senza giri di parole



sono veri e propri licenziamenti. L'applicazione dei nostri contratti collettivi e l'utilizzo degli strumenti standard permette ad alcuni di arrivare alla maturazione dei requisiti pensionistici in relativa tranquillità, ma molti colleghi, ancora giovani, devono per forza trovare il modo di ricollocarsi. Dobbiamo prendere atto che, ormai, per un manager i periodi di inoccupazione tendono a divenire un fatto ordinario del percorso lavorativo, come conseguenza dei cambiamenti strutturali delle aziende e dei mercati che si susseguono con una frequenza sempre maggiore.

Federmanager si è trovata e si trova quindi davanti ad un nuovo compito, quello di occuparsi attivamente del problema della riduzione al minimo dei periodi di latenza dal lavoro, attraverso opportune azioni e politiche attive per un rapido reinserimento. A Torino offriamo da tempo ai nostri iscritti, servizi ed opportunità che molti colgono con soddisfazione, ma pensiamo che sia opportuna una loro razionalizzazione e soprattutto personalizzazione che ne incrementino l'efficacia. Si pensa quindi di istituire formalmente un servizio strutturato che chiamiamo **Rientro al lavoro**, le cui caratteristiche delineiamo in estrema sintesi nel box sottostante, ma che sarà poi oggetto di opportuna organizzazione e comunicazione. È chiaro che tale impegno da parte della nostra associazione dovrà essere accompagnato da un analogo impegno da parte dell'assistito a seguire il programma stabilito e concordato, essendo tutti consci che non esistono soluzioni semplici e nessuno ha la bacchetta magica, ma, la nostra esperienza insegna, con la dovuta applicazione i risultati si potranno vedere.

**OBIETTIVO:** offrire agli iscritti in difficoltà, un insieme di misure ed attività "personalizzabili" in percorsi individuali, basandosi sia su quanto già esiste anche a livello nazionale ma anche su nuove idee.

**SERVIZI E FUNZIONI:** l'elenco sottostante enumera i diversi passi possibili che potranno essere attivati o meno per creare un percorso personalizzato.

#### Fase di valutazione e personalizzazione della strategia

- accoglimento dell'assistito e raccolta informazioni;
- valutazione ed orientamento: colloquio con un "head hunter" di fiducia che effettui un primo esame circa la "spendibilità" delle esperienze;
- analisi e revisione del curriculum: con un esperto di "outplacement" che evidenzi gli aspetti sia positivi sia negativi e dia indicazioni circa le necessarie integrazioni;
- analisi della situazione previdenziale per individuare una strategia volta a orientare possibili scelte e relativi benefici (es. continuare come dipendente o come consulente etc.);
- individuazione di un percorso formativo ad hoc e delle offerte sia di Federmanager sia di suoi partner.

#### Fase operativa

- attivazione dei corsi di formazione, anche con borse di studio o comunque supporto (Fondirigenti, Federmanager Academy, ecc.);
- ingresso nel programma di Federmanager **Be Manager**: certificazione delle competenze e rilascio di un certificato "spendibile";
- inserimento nel data base di CDi Manager, la società di Federmanager per la collocazione di inoccupati;
- inserimento, tramite 4.Manager (in collaborazione con Confindustria) in progetti con PMI;
- consulenza di carriera;
- outplacement, con primaria società convenzionata e garanzia di ripresa in carico;
- opportunità di lavoro autonomo tramite seria società di consulenza direzionale nel campo delle operations.



# Il distacco del lavoratore

La realtà del mondo del lavoro diventa ogni giorno più complessa e le norme che lo riguardano si complicano di conseguenza. L'autore mette in evidenza i paletti che delimitano il territorio entro il quale è possibile, oltre che opportuno, utilizzare l'istituto del "distacco"

di Roberto Granatelli\*

**I**l Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276 prevede l'istituto del "distacco del lavoratore" che si configura quando il datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa.

Con il "distacco" si produce un effetto modificativo delle modalità di esecuzione dell'obbligazione di lavoro gravante sul dipendente, ma ciò non implica l'estinzione dell'originario rapporto di lavoro e il contestuale instaurarsi di un nuovo rapporto con il soggetto beneficiario della prestazione lavorativa (azienda distaccataria).

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con circolare del 15 gennaio 2004 n. 3, ha precisato i requisiti di legittimità del distacco, consistenti, in primis, nell'interesse del distaccante che deve risultare specifico, rilevante, concreto e persistere per tutta la durata del distacco, da accettare caso per caso, in base alla natura dell'attività espletata e non semplicemente in relazione all'oggetto sociale dell'impresa. Può trattarsi di qualsiasi interesse produttivo del distaccante, anche di carattere non economico, che, tuttavia, non può consistere in un mero interesse al corrispettivo per la fornitura di lavoro altrui, che caratterizza, invece, la diversa fattispecie della somministrazione di lavoro (si veda, in proposito, anche la Circolare n. 28/2005 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali).

Altro requisito fondamentale è rilevabile nella "temporaneità" del distacco, quindi nella "non definitività" dello stesso. La nozione di "temporaneità" richiede una durata del distacco funzionale all'interesse che la società distaccante intende perseguire mettendo a disposizione un proprio lavoratore in un'altra realtà aziendale. Tale previsione non incide sulla durata del distacco, che può anche essere non breve, purché non coincidente con tutta la durata del rapporto di lavoro.

Ulteriore elemento distintivo è lo svolgimento di una determinata attività lavorativa nel senso che il lavoratore distaccato deve essere adibito ad attività specifiche e funzionali al soddisfacimento dell'interesse proprio del



distaccante. Ne deriva che il provvedimento di distacco non può risolversi in una messa a disposizione del proprio personale in maniera generica e, quindi, senza predeterminazione di mansioni.

Nel caso in cui il distacco avvenga in violazione delle condizioni generali ut supra specificate il lavoratore, con ricorso giudiziale, può chiedere la costituzione di un rapporto di lavoro alle dipendenze del soggetto che ne ha utilizzato la prestazione, cioè il datore di lavoro presso cui è stato distaccato.

E' poi da precisare che il distacco è ammissibile anche quando lo svolgimento della prestazione lavorativa avvenga in un luogo diverso dalla sede del distaccatario e quindi il fatto di essere dislocato presso la sede dell'impresa distaccataria (che rappresenta l'ipotesi più ricorrente) non costituisce un elemento necessario per il corretto utilizzo dell'istituto.

Per quanto riguarda invece il trattamento economico e normativo del lavoratore in distacco, il quadro normativo prevede che questo sia sempre, comunque, a carico del datore di lavoro distaccante. Ai fini dell'accertamento della genuinità del distacco non ha alcuna rilevanza la prassi del rimborso al distaccante della spesa relativa al trattamento economico erogato al lavoratore distaccato. Quest'ultimo infatti svolge la prestazione non solo nell'interesse del distaccante ma anche nell'interesse del distaccatario e quindi il rimborso rende più lineare e trasparente anche l'imputazione reale dei costi sostenuti da ogni soggetto del rapporto.

Sempre il Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276 prevede, poi, determinati presupposti di validità dell'istituto come quando, per esempio, il distacco comporti un mutamento di mansioni del lavoratore; in questo caso si precisa che ciò deve avvenire con il consenso del lavoratore interessato.

Un altro esempio è il distacco che comporti un trasferimento ad un'unità produttiva situata a più di 50 km da quella in cui il lavoratore è adibito e, in questo caso, ciò può avvenire soltanto per comprovate ragioni tecniche, organizzative, produttive o sostitutive.

Vi è poi una particolare previsione, riguardante le azien-



de che abbiano sottoscritto un "contratto di rete" (ai sensi del Decreto Legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni in Legge 9 aprile 2009, n. 33); la si rinvie ne nel Decreto Legge 28 giugno 2013, n. 76, convertito con modificazioni in Legge 9 agosto 2013, n. 99. In tale circostanza si prevede che l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete, fatte salve le norme in materia di mobilità dei lavoratori previste dall'art. 2103 del codice civile. Si sottolinea che per le stesse imprese è ammissibile la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso.

A tal riguardo, la Circolare 29 agosto 2013, n. 35 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha chiarito che, ai fini della verifica dei presupposti di legittimità del distacco, è sufficiente l'esistenza di un contratto di rete tra distaccante e distaccatario. Quanto alla codatorialità, si evidenzia che, in relazione a tale personale, il potere direttivo potrà essere esercitato da ciascun imprenditore che partecipa al contratto di rete. Si segnala sul punto anche la Circolare 29 marzo 2018, n. 7 dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL), che illustra specificatamente le caratteristiche del distacco nell'ambito del contratto di rete di imprese.



Tale normativa prevede che tali redditi di lavoro prestato all'estero in via continuativa e come oggetto esclusivo del rapporto da dipendenti che nell'arco di dodici mesi soggiornano nello Stato estero per un periodo superiore a 183 giorni, viene determinato sulla base delle retribuzioni convenzionali definite annualmente dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Per poter applicare questo regime di determinazione forfettaria del reddito di lavoro dipendente necessita la residenza fiscale del lavoratore in Italia, ai sensi dell'art 2 comma 2 TUIR, unitamente alla continuità della prestazione lavorativa all'estero (quindi non un incarico occasionale) e l'esclusività di tale prestazione lavorativa sempre all'estero. Ultimo ma non meno importante requisito è costituito dal soggiorno all'estero per un periodo superiore a 183 giorni nell'arco di 12 mesi. Con tale ultima previsione si deve far riferimento non al periodo di imposta ma alla permanenza del lavoratore all'estero stabilita nello specifico contratto di lavoro che potrebbe prevedere anche un periodo a cavallo di due anni civili.

Per quanto riguarda il conteggio dei 183 giorni si devono computare il periodo di ferie, festività i riposi settimanali e gli altri giorni non lavorativi indipendentemente dal luogo in cui sono trascorsi. L'Agenzia delle entrate in proposito, con risposta n 345/2021, ha però precisato che il lavoratore operante all'estero deve essere inquadrato in una delle categorie per le quali il decreto del Ministero fissa la retribuzione convenzionale, in difetto di che la tassazione del reddito da lavoro dipendente estero avverrà in base alla retribuzione effettivamente percepita (A.d.E circolare 13 maggio 2011 n. 20/E).



Se si alza poi lo sguardo alla normativa comunitaria (art 2 direttiva 96/71 CE) si evidenzia che quando si accenna al "lavoratore distaccato" si intende colui che per un periodo limitato svolge il proprio lavoro nel territorio dello stato membro diverso da quello nel cui territorio lavora normalmente, quindi la nozione comunitaria di distacco risulta essere più estesa di quella prevista dalla normativa italiana. Nel merito, a decorrere dal 2001, l'art 51 comma 8 bis TUIR, ha previsto l'imponibilità in Italia dei redditi i redditi da lavoro dipendente prestato all'estero da soggetti residenti in Italia ai fini fiscali e questa imponibilità si basa sulle c.d. "retribuzioni convenzionali".

\*Direttore e responsabile area sindacale-vertenze  
Condirettore periodico "Dirigente d'Azienda"



Torna la rubrica sul mondo dell'innovazione

# Un territorio vocato, ma ci vuole più ambizione

Il nostro direttore, in compagnia del collega Mario Manzo in veste di esperto del settore, incontra un imprenditore che occupa un ruolo di rilievo in materia di innovazione in Enti o soggetti collettivi

— a cura della Redazione —

**S**e permette inizierei con una curiosità di tipo organizzativo: dal materiale illustrativo dell'attività di SCAI S.p.A. si desume che si tratta di una capogruppo che indirizza l'attività di una galassia di società. Perché una suddivisione così parcellizzata del business?

Perché siamo poliedrici per vocazione e vogliamo coprire un ampio settore di attività, ma presentando ciascuna di esse al mercato in chiave di specializzazione professionale. Lavorando con un cliente, spesso i nostri team percepiscono che, oltre all'argomento al quale stanno lavorando, esistono altri argomenti potenzialmente di interesse per la sua azienda e sui quali il Gruppo è in grado di mettere in campo competenze significative. In situazioni del genere riteniamo potrebbe apparire presuntuoso offrire la nostra disponibilità attraverso il team già in contatto con il cliente: presentarsi come tuttologi non depone mai a favore di una competenza professionale di livello. Preferiamo far intervenire la Società del Gruppo che si occupa specificamente dell'argomento sul quale si posa l'attenzione. Per riassumere il concetto: il Gruppo esprime molteplici competenze, ma si presenta al cliente come specialista, un poliedro unico le cui facce si presentano ciascuna con la sua specificità. Se vuole una ulteriore definizione sintetica, direi che un modello organizzativo come il nostro richiama il concetto di federalismo di impresa.

Ho notato anche che molta della vostra crescita deriva da acquisizioni

Certo, la nostra filosofia è: acquisire ed integrare. Anche da questo punto di vista, una precisa suddivisione del business complessivo in divisioni di settore aiuta a valorizzare meglio le attività oggetto di acquisizione.

Bene, grazie, ma non sono qui per soddisfare le mie curiosità sul vostro modello organizzativo. Il valore dell'intervista per i nostri lettori sta nella sua figura, non tanto e non solo per il suo ruolo in SCAI, quanto soprattutto per il ruolo che le è stato affidato in una molteplicità di Enti o soggetti collettivi. Enumero, ma mi corregga lei: l'Unione Industriali, la Camera di Commercio, il Digital Innovation Hub

**Massimiliano Cipolletta**

*Marchigiano, nato nel 1968 e residente a Torino dall'età di due anni, entra nel Gruppo SCAI nel 1990. Dopo aver ricoperto ruoli tecnici, di team leader e di carattere commerciale, si specializza in tecnologie innovative, diventando business manager per clienti del settore finance. Nel 2006 fa il suo ingresso nel CdA di SCAI S.p.A., prima con la delega al coordinamento dell'attività tecnica di Gruppo e successivamente con l'incarico di direttore commerciale, per diventare amministratore delegato e presidente delle società controllate nel 2015. Il Gruppo, network di aziende che operano nell'ICT e nella System Integration, è attualmente presente su tutto il territorio nazionale con più di 1400 persone, è impegnato in progetti di respiro anche internazionale e totalizza ricavi superiori ai 110 milioni di euro.*



*Dal 2016 è vicepresidente dell'Unione Industriali di Torino, dal 2017 presidente del Digital Innovation Hub – Piemonte, dal 2018 vicepresidente e dal 2021 presidente della Fondazione Torino Wireless, ora Fondazione Piemonte Innova, e infine dal 2020 membro di Giunta della Camera di Commercio di Torino. Questi ruoli di rappresentanza gli permettono di contribuire al consolidamento di partnership tra pubblico e privato e alla progettazione di nuovi modelli di sviluppo collaborativo, basati sulla contaminazione di competenze come motore di cambiamento per il territorio.*

Piemonte, la Fondazione Piemonte Innova. Prescindendo dalla posizione formale che lei occupa in ognuno di essi, mi pare di aver colto che il suo ruolo è quello di far crescere e attirare nel nostro territorio iniziative imprenditoriali di ogni possibile settore, ma con una caratteristica che le unisce: l'innovazione in tutte le sue possibili declinazioni, ma in particolare quella digitale. Mi racconti qualcosa al riguardo.

Torino e il Piemonte in genere sono territori da sempre vocati all'innovazione. Il sistema educativo, con atenei di primo livello mondiale, il Politecnico di Torino, l'Università di Torino e l'Università del Piemonte Orientale, e con uno dei principali poli nazionali di Scuole ITS, rappresentano una eccellenza unica nel panorama europeo. Storicamente il



Piemonte è sede di importanti attività industriali consolidate da oltre un secolo. Infine, il nostro territorio è stato un avamposto industriale che ha favorito il trasferimento tecnologico, creando un ecosistema all'interno del quale molti incubatori e startup innovative hanno trovato un terreno favorevole alla loro nascita e al loro sviluppo. In questo panorama non va dimenticato il fatto che il nostro territorio è anche un polo culturale di livello mondiale, dai musei alle attività dello spettacolo, dove l'utilizzo di innovazione e tecnologia ha permesso alla nostra offerta di essere competitiva a livello internazionale.

**Insomma, abbiamo tutto, dunque i suoi incarichi sembrano a prima vista comode strade in discesa...**

Magari! In realtà ci mancano molte cose, e sono quelle sulle quali dobbiamo lavorare. Ad esempio, da noi, abituati come siamo alla tangibilità del prodotto industriale meccanico, la percezione del prodotto digitale è che si tratti di qualcosa di sfuggente. E poi guardiamo alla tecnologia digitale come a una barriera da superare e non un elemento aggregante che ci consente di fare sistema. Cercando di riassumere all'osso, dovremmo convergere su un ecosistema comune, presentandoci come un polo di innovazione multidisciplinare, di cui il digitale è uno dei fattori abilitanti, presupposto indispensabile per assumere un peso maggiore nel contesto nazionale ed internazionale. Prendiamo la cybersicurezza: questo è un terreno sul quale le imprese da sole non ce la fanno e la pubblica amministrazione non sempre ha le competenze sufficienti. Ecco, quindi, un esempio importantissimo di settore nel quale utilizzare la tecnologia come elemento aggregante e con un punto di atterraggio comune. Dobbiamo arrivare a proporci come un territorio che attrae imprese, con un buon bilancio tra qualità della vita ed opportunità professionali, dove le imprese trovino un ecosistema di supporto ai loro processi di innovazione collaborativa e dove si possano trovare "soluzioni", in particolare alle sfide che nascono dalla convergenza dell'industria con la cosiddetta "curvatura digitale".

**Da quanto lei dice, Torino ha la potenzialità per proporsi in una chiave del genere e sotto questo aspetto, avere la sede dell'Istituto per l'Intelligenza Artificiale non sarebbe un grande motore di sviluppo, sia per tutte le attività in corso, sia per attrarre iniziative nuove?**

Ma certo che lo sarebbe! Anche solo limitandoci alla parte "biecamente" economica, le risorse che il PNRR italiano alloca su missioni che hanno il digitale come oggetto o come sfondo, sono pari al 14% del totale, fra l'altro, la percentuale più alta di tutti i Paesi della UE, probabilmente perché partiamo da una base più arretrata, ma è comunque una opportunità unica, da non perdere. Sono risorse importanti sul cui

utilizzo avere un ruolo da protagonisti, come avremmo per esempio attraverso l'assegnazione dell'Istituto Nazionale per l'Intelligenza Artificiale, significherebbe poter raggiungere livelli di sviluppo di assoluto rilievo. Anche qui, mi spiego con un esempio: com'è noto, il Museo Egizio è forse la più importante delle nostre eccellenze mondiali nel settore museale. Ma quando lo si è visitato una volta, dopo quanto tempo verrebbe voglia di tornarci, se rimanesse sempre una mostra statica degli stessi reperti? Dieci, venti anni, comunque molti. Diverso sarebbe se la visita fosse parte di un viaggio esperienziale, per esempio, per menzionare una delle ultime tendenze, dove il visitatore potesse immergersi nel metaverso e partecipare attivamente a momenti di vita virtuale nei quali gli oggetti museali si animano e interagiscono dinamicamente con lui. Per fare questo occorrono la competenza dello staff che gestisce il museo, ma anche le risorse economiche necessarie ad acquisire le tecnologie che rendono possibili esperienze di questo genere. E poi, dulcis in fundo, quella tecnologia bisogna averla e, sotto questo punto di vista, poter contare sull'indotto derivante dalla presenza della sede dell'Istituto Nazionale per l'Intelligenza Artificiale sarebbe un gran bel passo avanti. Teniamo conto del fatto che il PNRR destina centinaia di milioni di Euro al cosiddetto turismo 4.0, nel quale entrano interventi come quello ipotizzato per il Museo Egizio. Altra grande opportunità da non perdere sarà la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e del settore industriale, ambiti ai quali il PNRR destina importantissime risorse.

**Parlando di Intelligenza Artificiale, non vede rischi di natura etica nel suo sviluppo?**

In effetti lei tocca un tasto al quale occorre essere molto sensibili. Il rischio più concreto che vedo oggi all'orizzonte è quello della deresponsabilizzazione dei decisorи. Cioè, in sostanza: se ho a disposizione un sistema di Intelligenza Artificiale che, acquisiti i dati di contesto di una decisione che devo prendere, mi genera una soluzione automatica, sono fortemente tentato ad adottarla, anche perché, se poi dovesse rivelarsi sbagliata, avrei a mia difesa il fatto di aver usato ogni possibile mezzo per poter prendere una decisione "oggettiva" e non filtrata da opinioni personali. E invece, oltre a prendere in esame gli elementi "oggettivi", nelle attività umane la percezione personale, l'intuito sono componenti ineliminabili, la cui funzione per il momento non possiamo chiedere che venga assunta da una "macchina". Ecco perché oggi si parla di intelligenza aumentata, cioè del giusto equilibrio tra intelligenza artificiale ed apporto umano.

**Ricordo "2001 Odissea nello spazio", il celebre capolavoro di Kubrik che tratteggia in modo emozionante la lotta fra il comandante di una navicella spaziale e HAL 9000, il**



computer di bordo, che vuole annientarlo per prendere il comando della missione. Esiste realmente il rischio di qualcosa di simile?

No, per fortuna ne siamo ancora molto lontani, anche se i comportamenti umani possono già oggi generare il rischio di usi distorti dell'Intelligenza Artificiale.

Ultimo argomento che le propongo. Avanzando con la transizione digitale, non si genera il rischio di approfondire il digital divide che già oggi separa la parte di popolazione "acculturata" da quella che non lo è?

Affatto. Assolutamente no, anzi è il contrario: il digital divide si genera se non si affronta seriamente la transizione digitale, cioè se la cultura e la pratica del digitale non si diffondono a strati molto ampi della popolazione e se non arrivano a permeare la società nel suo insieme. Per raggiungere traguardi significativi in questo campo occorre che esistano infrastrutture adeguate, cioè, per capirci, anche in pieno lockdown si può interagire col mondo intero, ma a condizione che la rete che lo consente abbia una diffusione capillare. Per fortuna nel nostro territorio siamo abbastanza avanti e gli strumenti non ci mancano. Ci manca forse l'ambizione di emergere e di proporci come leader dell'innovazione, industriale e di-

digitale. Le propongo un esempio di iniziativa, nata in pieno lockdown per volere della Camera di Commercio di Torino, alla quale si sono associate ASCOM, Confesercenti e CNA Torino, con il coordinamento della Fondazione Piemonte Innova e la collaborazione di Infocamere. Nelle intenzioni dei promotori, l'iniziativa ha avuto l'obiettivo di aiutare il processo di digitalizzazione delle imprese loro associate, anche micro e piccole, attraverso una piattaforma "digitale collaborativa di comunità", che abilita la fornitura di servizi e assistenza gratuiti per crescere digitalmente e fare rete. Il progetto ha l'ambizione di raggiungere e coinvolgere il maggior numero possibile di imprenditori, anche quelli più lontani. Questo esempio mi offre il destro per concludere il nostro incontro con due considerazioni. Se l'iniziativa avrà successo sarà anche un banco di prova per verificare la capacità diffusiva delle buone pratiche avviate a Torino, da un lato, e, dall'altro, uno strumento per verificare la diffusione della cultura e della pratica del digitale in uno strato sociale che, a prima vista, sembrerebbe essere relativamente poco interessato al suo sviluppo.

Grazie, abbiamo finito! I nostri migliori auguri per la sua attività.

## 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!**





# IL MISMATCH TRA OFFERTA E DOMANDA DI LAVORO MANAGERIALE FRENA LO SVILUPPO INDUSTRIALE: IL 42,5% DELLE IMPRESE NON RIESCE A REPERIRE FIGURE DIRIGENZIALI. LA VISION DI 4.MANAGER PER RISOLVERE LE ASIMMETRIE

— a cura della redazione 4.Manager —

Persiste lo squilibrio tra domanda e offerta di lavoro: quasi 1 impresa su 2 non riesce a reperire figure dirigenziali, mentre il 76,5% delle imprese italiane trova difficoltà nel trovare le competenze "giuste" per lo specifico fabbisogno. Lo studio della domanda, inoltre, indica un disallineamento delle competenze che riguarda il 44% nelle soft skills e 35,5% nelle hard skills. Percentuali che raggiungono picchi più elevati al Nord, rispettivamente il 48% e 37%. Oggi le aziende non cercano più singole skills, ma un vero e proprio "mix di saperi". Questo quanto emerge dal Rapporto di 4.Manager - Associazione costituita da Federmanager e Confindustria - dal titolo "Mismatch tra domanda e offerta di competenze manageriali", presentato oggi alla presenza di Unioncamere, Aiso, Anpal servizi e Inapp. "In un'economia deve affrontare rapidi cambiamenti, rileviamo una domanda di competenze manageriali talmente innovative da risultare ancora non adeguatamente definite" commenta Stefano Cuzzilla, Presidente di 4.Manager e di Federmanager. "È il caso, ad esempio, di tutte quelle figure "e-leader" nel campo della sostenibilità di impresa a 360° o delle competenze manageriali per la gestione di sistemi cyber-fisici, in grado di connettere mondo reale e mondo virtuale, fabbrica e singolo consumatore, tecnici e macchine, intelligenze biologiche e artificiali. Proprio su queste professionalità si manifestano forti squilibri tra domanda e offerta di lavoro, il cosiddetto skills mismatch, anche semplicemente per effetto della mancanza di una tassonomia o di tassonomie condivise tra chi offre e chi cerca lavoro".

## La ricerca

Lo studio di 4.Manager - realizzato con un approccio metodologico integrato che ha visto coinvolti diversi attori in campo, in particolare le società di outplacement - ha cercato di comprendere i meccanismi e i punti di rottura che determinano tale disallineamento sia dalla parte delle imprese sia dei manager, i motivi principali che lo generano, le direttive di sviluppo e l'evoluzione dello



skill mix in relazione alle trasformazioni attuali e alle sfide future.

## I risultati

Nel corso degli ultimi 5 anni si è assistito a una crescita di nuovi ingressi al lavoro di manager del settore industriale, che da 6.770 unità del 2017 sono arrivate a 9.820 unità del 2021. Nonostante la crescita però continua una difficoltà nel reperimento di figure dirigenziali, in particolare nei settori industria e costruzioni. Nel 42,5% dei casi le imprese non riescono a soddisfare adeguatamente le proprie esigenze (dato 2021). In particolare, in tema di competenze, secondo le ultime stime dell'Osservatorio, il 76,5% delle imprese italiane trova difficoltà nel reperimento di competenze "giuste" per gestire un processo (qualità), un'area (risorse umane), o un cambiamento (sostenibilità). Un disallineamento che va ben oltre le figure manageriali, presentandosi come una condizione strutturale del mercato italiano nel complesso. Stando all'analisi dell'indice europeo delle competenze (ESI) del Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale), l'Italia è all'ultimo posto (31°) per l'attivazione delle competenze e al 27° posto sul fronte dell'abbinamento delle competenze nel mercato del lavoro (Skill Matching). "È necessario ripensare il tradizionale modo di produrre conoscenza e competenze, è necessario che la pubblica amministrazione investa in maniera decisa e robusta sul binomio imprese-manager – afferma Cuzzilla - Laddove il capitale manageriale e imprenditoriale è valorizzato e continuamente sostentato, aumentano competitività, resilienza e produttività, il tutto anche a vantaggio del benessere economico e sociale del nostro Paese e dell'Europa." Dal lato della domanda, da parte delle imprese, si assiste a una sempre maggiore difficoltà nel trovare le competenze "giuste", legate anche a una mancata chiarezza nelle

job descriptions relative alle figure necessarie. Dal lato dell'offerta di lavoro, sono cambiate le esigenze dei manager che si concentrano sempre di più sul "Work Life Balance", con un'attenzione a una maggiore flessibilità e a lavori a progetto, oltre alla possibilità di reinventarsi come consulenti o avviare attività di auto-imprenditorialità. Tra i principali problemi operativi di allineamento, evidenziati dal Rapporto, troviamo: l'asimmetria tra l'incapacità dei manager di comunicare le proprie soft skills e le imprese che mostrano deficit strutturali nel far assessment di visione dei propri bisogni; il problema delle aziende a codificare e decodificare un linguaggio, e manager che devono rendere più comprensibili le proprie esperienze; la maggiore ricerca di ruoli con competenze a 360° (un connubio tra soft e hard skills); la criticità legata ai canali di incontro tra domanda e offerta non sempre in grado di allineare le competenze richieste e quelle offerte.

## Suggerimenti e prossimi step

Per uscire da questa impasse è necessario guardare oltre gli schemi tradizionali e trovarne di nuovi, superando la genericità della presentazione della domanda e dell'offerta. Occorre, inoltre, avere una strategia comunicativa che vada al di là dell'utilizzo di etichette e titoli, ricercare le competenze in risposta ai bisogni di impresa e sviluppare la capacità di raccontare le competenze. Lo studio evidenzia quali sono i passi da compiere per migliorare il dialogo tra competenze e mercato del lavoro. Tra i suggerimenti lato domanda emerge la necessità di cucire su misura l'offerta di lavoro; scegliere efficaci criteri di valutazione rispetto alle singole vacancy; posizionarsi sul canale del mercato del lavoro idoneo alla ricerca del candidato da attrarre; effettuare un'analisi di assessment. Lato offerta invece: analizzare il funzionamento e i bisogni dei mercati occupazionali di interesse; mappare le competenze; profilare la propria candidatura; sviluppare/raffinare e promuovere il self branding; potenziare le conoscenze dei canali del mercato del lavoro.



# Il difficile compromesso tra obbligo di fedeltà e diritto di critica

Con una recente sentenza (Cass. Civ., Sez. Lav., 31.05.2022, n. 17689) la Suprema Corte torna sul concetto di “giustificatezza” del licenziamento del dirigente, controversa nozione di elaborazione pattizia, introdotta negli anni ’70 per mitigare il regime di recedibilità “ad nutum” proprio dei dipendenti con qualifica dirigenziale

di Chiara Ciociola\*

## La fattispecie

In sintesi, il lavoratore – nominato direttore generale nell’aprile 2013, allorché la società si trovava in fase di ristrutturazione aziendale e di riposizionamento del debito, e licenziato nell’agosto del medesimo anno – aveva manifestato “pubblicamente”, nel corso di una riunione del C.d.A., riserve sui contenuti della bozza del bilancio 2012, evidenziando che, ove tale bozza fosse stata approvata, ciò avrebbe potuto comportare, in capo al medesimo ed ai membri del C.d.A., una responsabilità per i reati di falso in bilancio e di ricorso abusivo al credito.

A seguito di più approfondite verifiche, è emersa, tuttavia, l’infondatezza dei rilievi sollevati dal dirigente, al quale è stato, pertanto, comminato il licenziamento per giusta causa.

## I precedenti gradi di Giudizio

Nel confermare la decisione resa in primo grado, i giudici d’appello hanno ritenuto integrato il requisito della “giustificatezza” del licenziamento, valorizzando, da un lato, le *“modalità comportamentali adottate già nelle fasi iniziali del rapporto”*, che *“rivelavano [...] come lo stesso [il dirigente, n.d.r.] si fosse volontariamente posto in contrapposizione con le scelte adottate dagli organi gestionali della società e come, quindi, non potesse sussistere alcun rapporto di fiducia”*, dall’altro lato, *“l’assenza di documentazione di supporto ai rilievi sollevati, in presenza di atti che erano suscettibili di modifica”* e, per di più, dopo aver constatato *“la disponibilità del personale della società datrice di lavoro e della società di revisione a valutare la fondatezza di tali rilievi”*.

I giudici di secondo grado hanno, quindi, escluso che le previsioni di cui agli artt. 2392 e 2396 cod. civ. – ai sensi dei quali non incorrono in responsabilità per atti od omissioni gli amministratori e direttori generali che abbiano fatto annotare, senza ritardo, il proprio dissenso nel libro delle



adunanze e delle deliberazioni del Consiglio – potessero legittimare la condotta del lavoratore, resosi “colpevole” di aver manifestato “pubblicamente” le proprie perplessità e di aver sempre “pubblicamente” prospettato la potenziale commissione di reati da parte dei membri del C.d.A.

## La decisione della Suprema Corte

La Corte di Cassazione, in accoglimento di due dei cinque motivi di ricorso proposti dal dirigente, ha cassato con rinvio la sentenza impugnata, ritenendo errata la decisione resa in appello, nella parte in cui ha stabilito che la manifestazione di dissenso da parte del dirigente esorbitasse dall’ambito di applicazione di cui agli artt. 2392 e 2396 cod. civ.

A sostegno di tale conclusione, la Suprema Corte ha evidenziato come, in primo luogo, le riunioni del C.d.A. non possano ritenersi un “contesto pubblico”, potendovi accedere solo i soggetti titolati, e, in secondo luogo, non sia prescritto, nelle disposizioni in esame, che il dissenso debba essere necessariamente supportato da specifica documentazione o debba riferirsi unicamente ad atti definitivi e non soggetti a modifiche.

I giudici di legittimità hanno, conseguentemente, affermato che: *“non può attribuirsi rilevanza disciplinare atta ad integrare di per sé la giusta causa di recesso alla condotta del lavoratore, dirigente e direttore generale, che, senza neanche rivolgersi all’autorità giudiziaria o amministrativa, si limiti ad ipotizzare la configurabilità di illeciti penali o amministrativi, mettendo in guardia i soggetti insieme a lui teoricamente responsabili, e ciò faccia nelle sedi e con le modalità specificamente previste nell’ordinamento, come negli artt. 2392 e 2396 c.c.”*

Esclusa la giusta causa del recesso datoriale, la Corte di Cassazione ha ritenuto il licenziamento sprovvisto anche del requisito della “giustificatezza”.

Con ampio excursus sulla propria giurisprudenza, la Supre-



ma Corte ha rammentato che tale concetto non è identificabile con quello di giusta causa e giustificato motivo, potendo, invece, ricomprendere qualsiasi motivo, purché apprezzabile sul piano del diritto, "idoneo a turbare il legame di fiducia con il datore di lavoro" (cfr., tra le più recenti, Cass. Civ., Sez. Lav., 26 gennaio 2022, n. 2246, e 11 novembre 2021, n. 33398).

Con specifico riferimento al diritto di critica, in un caso simile a quello di cui alla sentenza in esame, i giudici di legittimità, seguendo tale impostazione interpretativa, hanno escluso la "giustificazione" del licenziamento di una dirigente, determinato dalle "perplessità" da questa sollevate in ordine alla regolarità, sotto i profili contabili e fiscale, delle modifiche apportate al bilancio e dal suo rifiuto di effettuare rettifiche ai dati contabili imposte dalla società (cfr. Cass. Civ., Sez. Lav., 8 novembre 2002, n. 15749). In particolare, hanno sottolineato come la condotta assunta dalla lavoratrice non potesse ritenersi "pretestuosa", in quanto giustificata dall'esigenza di evitare irregolarità nella predisposizione del bilancio e di essere esposta a qualche forma di corresponsabilità.

Discostandosi dalla decisione resa in secondo grado, la Corte di Cassazione ha, quindi, rilevato che: *"il legame fiduciario che caratterizza il rapporto di lavoro dirigenziale non possa determinare alcuna automatica compressione del diritto di critica, di denuncia e di dissenso spettante, secondo i principi costituzionali e le norme di diritto sopra richiamate, al lavoratore"* e che, conseguentemente: *"nel rapporto di lavoro dirigenziale e ai fini della giustificazione del recesso, il giudice di merito deve procedere ad una accurata opera di componimento tra l'accentuato obbligo di fedeltà - legame fiduciario - del dirigente e il diritto di critica, di denuncia e di dissenso al medesimo spettante, escludendo che l'esercizio di tali diritti, ove avvenga nei limiti già tracciati dalla giurisprudenza e quindi in maniera ragionevole e non pretestuosa nonché con modalità formalmente corrette, possa integrare di per sé la nozione di giustificazione del licenziamento".*

Da qui, pertanto, l'esclusione della "giustificazione" del licenziamento, perché la condotta del lavoratore è stata ritenuta conforme alle modalità formali richieste dall'art. 2392 cod. civ., oltre che corretta, considerato che il diritto di critica è stato esercitato in maniera non pretestuosa e con modalità non diffamatorie od offensive.

### Considerazioni finali

A mente della sentenza in commento, è possibile formulare le seguenti osservazioni.

Un primo aspetto riguarda la rilevanza disciplinare di un comportamento colposo, soprattutto in caso di colpa grave, laddove posto in essere da un dirigente apicale. Ed in-

vero, pur ammettendo che il diritto di critica possa sussistere anche quando il lavoratore sia inconsapevole dell'infondatezza dei fatti posti alla base di tale diritto, è altresì vero che sul lavoratore grava un generale obbligo di diligenza, e ciò presuppone che egli debba accettare detti fatti prima di rivolgere una critica, tanto più se la stessa consiste nell'affermazione della possibile rilevanza penale di comportamenti posti in essere dai vertici aziendali.

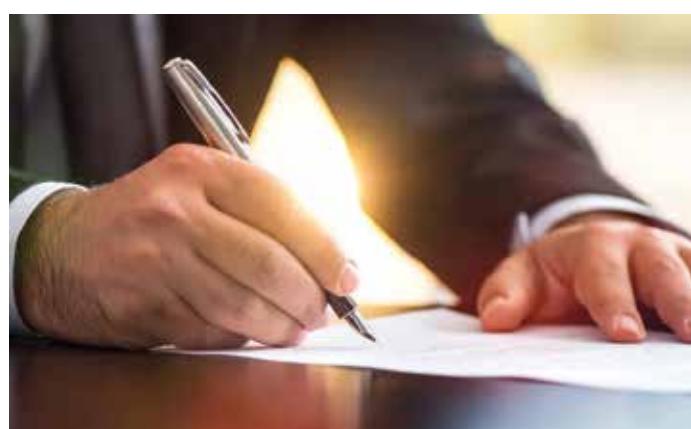
Pertanto, dovendosi ritenere che l'esercizio del diritto di critica debba essere preceduto da una indagine diligente da parte del dipendente, ciò vale a fortiori in relazione ad un dirigente apicale, dal quale ci si aspetta un elevato livello di diligenza e di approfondimento delle questioni trattate.

Un secondo aspetto, senz'altro collegato al primo, riguarda il complesso legame tra intensità del vincolo fiduciario, che, come noto, caratterizza il rapporto di lavoro dirigenziale, e rilevanza della "contrapposizione" del dirigente rispetto alle scelte datoriali, sotto il profilo della giustificazione del licenziamento.

Come visto, pur essendo, infatti, innegabile che anche il direttore generale – e, più in generale, qualsiasi dirigente apicale – possa esercitare il diritto di critica e di dissenso nelle sedi opportune, si rileva come sempre più spesso l'azienda abbia interesse a disporre di un direttore generale che non sia "impulsivo", bensì moderato ed attento a non muovere "a caldo" critiche ai membri del C.d.A., che, in definitiva, rimangono pur sempre i suoi superiori gerarchici.

Da quanto sopra discende l'opportunità (rectius: la necessità) che il dirigente – ancor più se apicale – vagli approfonditamente la fondatezza delle proprie contestazioni prima di muoverle, dovendosi escludere che la pronuncia in esame possa costituire un generico lasciapassare per atteggiamenti fortemente critici e non fondati su accurate e prodromiche verifiche.

\*Avvocato, Avvocati Ciociola e Ferrero Merlini, Associazione Professionale





# Centri Odontoiatrici San Giorgio



## Centro Odontoiatrico ADULTI

C.so Stati Uniti 61/A Torino

**011.547.114 / 011.548.605**

 centrosangiorgoadulti@nogard.it

**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 INFANTILE

C.so Duca degli Abruzzi 34, Torino

**011.500.689 / 011.548.605**

 centrosangiorgioinfantile@nogard.it

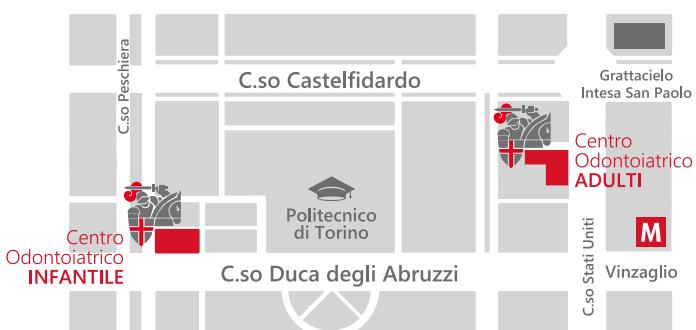
## STRUTTURE

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

## FINANZIAMENTI

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

## CONVENZIONI



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



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



# La quarta rivoluzione industriale è prima di tutto culturale

Obiettivi ambiziosi perché la digitalizzazione, le tecnologie e la sostenibilità sono paradigmi ineludibili

— di Simona Guerinoni\* —

**C**i siamo conosciuti sul numero 329 di questo periodico all'inizio del mio percorso nella terza edizione di CIM4.0 Academy. Allora avevo scritto dell'importanza della riqualificazione delle competenze, che mi veniva permesso di attuare in un momento di transizione, sperimentando l'efficacia di questo percorso di alta formazione composto di tratti basati su un mix di acquisizione di competenze teoriche ed applicazioni pratiche svolte nei laboratori.

Il 21 dicembre 2022 ho conseguito il Diploma di Industry 4.0 Innovation Leader.

Il risultato di questo percorso è un reale upgrade professionale che consente di guidare e gestire la trasformazione digitale e green nelle imprese. È stata un'occasione di crescita importante e significativa: chi mi conosce sa che mi piace imparare sempre cose nuove e questo è stato possibile grazie anche alle persone meravigliose che ho conosciuto. Insieme abbiamo imparato a trasformare nuove conoscenze e competenze in capacità di azione.

## L'apprendimento e l'innovazione procedono mano nella mano

Il percorso si è concluso con un momento di grande contaminazione reciproca: il Project Work, un momento in cui l'eterogeneità delle competenze consente di avere una visione più completa su come applicare le tecnologie. Durante il Project Work abbiamo affrontato un tema aziendale reale e, lavorando in gruppo, abbiamo analizzato la situazione con capacità critica di analisi per poter agire nel miglior modo possibile, mettendo in gioco quanto ricevuto dalla formazione e dai tool a disposizione. Per dirla in sintesi: abbiamo cercato di essere utili condividendo il nostro sapere e cercando di sviluppare le potenzialità di ognuno. L'obiettivo è stato cercare di mantenere il concetto che le tecnologie sono funzionali al benessere nel rispetto delle persone e dell'ambiente. La nostra motivazione era trovare qualcosa che avesse il potere di cambiare le cose.

L'Academy mi ha permesso di acquisire:

- la conoscenza delle applicazioni delle tecnologie 4.0 come strumenti che aiutano a trovare una soluzione, a capire il contesto in cui si opera e a definire che cosa crea valore;
- l'importanza della condivisione nell'integrare soluzioni tra l'azienda i suoi dipartimenti, i clienti e il sistema in cui si opera;



- l'importanza di sviluppare le competenze giuste delle persone per la crescita necessaria ad affrontare la sfida della competitività e delle strategie di innovazione.

Per guidare l'innovazione, la formazione è la chiave di accesso; un processo che richiede consapevolezza e competenza, buone pratiche da condividere, luoghi dove far maturare le idee e creare iniziative multisettoriali per far comprendere i temi legati all'industria 4.0.

Federmanager, consapevole dell'importanza di trovarsi al passo con i tempi, sostiene il cambio culturale continuo dei manager nella formazione, non solo in un momento di transizione. La filosofia dell'associazione è che la formazione deve avere uno spazio continuo, proprio perché oggi non si vive più una zona di confort.

*L'arroganza del successo è di pensare che ciò che si è fatto ieri sarà sufficiente per domani (William Pollard)*

Nell'ambito delle politiche attive, Federmanager Torino, in collaborazione con il CIM4.0 Competence Center, promuove quattro borse di studio riservate ai soci attualmente non occupati; si tratta di un incentivo concreto, con un grande impatto sociale che genera valore, crescita e occupazione.

Ringrazio quindi Federmanager Torino che attraverso le borse di studio erogate mi ha permesso di affrontare questa sfida, nonché il team del CIM4.0 Academy per l'esperienza di apprendimento e per il clima di collaborazione e attenzione alle persone. Questo percorso di alta formazione è come uno spartiacque: c'è un prima e un dopo. Quel dopo per me è stato un regalo di un valore immenso, una fra le più belle e significative esperienze della mia vita, che mi hanno permesso di crescere umanamente e professionalmente.

Oggi vedo i problemi con una prospettiva diversa, con la consapevolezza di avere con me una "cassetta degli attrezzi" con dentro i tool che aiutano a trovare la soluzione.

Ora i miei obiettivi professionali sono di mettere a disposizione la mia esperienza da manager operativo e il rimodellamento delle mie competenze da poter trasferire nelle imprese attraverso i loro servizi di orientamento e supporto nei processi di innovazione, digitalizzazione ed analisi delle opportunità di business.

\*[www.linkedin.com/in/simonaguerinoni](http://www.linkedin.com/in/simonaguerinoni)



I serious games alla prova del contesto aziendale

## Ludendo docere

Dopo un'ampia disamina delle radici storiche sulle quali si fonda l'introduzione dei giochi nel mondo del business, l'autore ne illustra i molteplici aspetti positivi, dai quali possono derivare vantaggi, ma solo a patto che le aziende creino i presupposti necessari

di Massimo Brignolo\*

**N**ell'autunno del 2017, sulla rivista *Forbes*, nella sezione *Leadership*, viene pubblicato un articolo, a firma Ian Altman, dal titolo "Come giocare può portare a importanti risultati negli affari". Vi è un diffuso malinteso nelle aziende americane, sostiene l'autore, secondo il quale il business debba essere una impresa seria e austera; vi è poco spazio per la leggerezza e sono assolutamente assenti il divertimento e i giochi. Questo modo di pensare è decisamente superato. Se volete avere sorprendenti risultati nella vostra azienda, chiosa Altman, il gioco è uno dei mezzi più efficaci per acquisire competenze che portano a un maggiore profitto.

Dopo cinque anni, la situazione è, di fatto, ancora quella descritta su *Forbes* soprattutto se si guarda al panorama delle aziende del nostro Paese. L'introduzione del gioco in contesti non ludici come quello d'impresa incontra ancora molte resistenze. I vertici aziendali considerano ancora l'esperienza divertente ma poco utile, adatta solo ai dipendenti più giovani o troppo costosa e chi propone un progetto si può trovare di fronte all'obiezione più classica: "Si, ma il mio business è troppo serio per perdersi a fare giochi".

Si è assistito a qualche esperimento decisamente a macchia di leopardo in ambiti diversi e spesso non strutturati tra di loro. A tutti noi è capitato di partecipare a corsi per lo sviluppo delle competenze trasversali, le soft skills, nei quali si passa attraverso un momento di gioco. Cavalcando l'onda della gamification, alcune aziende hanno introdotto programmi di engagement dei dipendenti sia nella comunicazione interna sia nel mondo dei social network.

L'ambito, ancora poco diffuso, nel quale l'uso del gioco in un contesto d'impresa appare particolarmente efficace è quello dell'apprendimento esperienziale attraverso quelli che sono definiti "serious games", giochi sviluppati in modo flessibile ad hoc che permettono di ricreare situazioni reali in un ambiente protetto nel quale ci si può mettere in gioco senza temere di sbagliare ma imparando dai propri errori in modo da non commettere nella vita reale.

Vale la pena osservare come l'uso del gioco in un contesto non ludico abbia però una storia di almeno due secoli iniziata in ambito militare. Il *Kriegsspiel*, cioè letteralmente gioco di



guerra in tedesco, nasce nel XIX secolo in Prussia, come strumento didattico per insegnare la manovra e la tattica sul campo di battaglia ai giovani ufficiali. Il primo prototipo risale al 1812, elaborato da George Leopold von Reisswitz allo scopo di superare i limiti di un precedente tentativo derivato dagli scacchi e considerato troppo astratto per l'uso a cui doveva destinarsi. I prussiani furono i primi a sviluppare il gioco di simulazione, non solo a fini addestrativi,

ma anche come mezzo di studio e ricerca tesa a elaborare e verificare nuove tattiche. Presto le altre nazioni si convinsero della bontà del metodo simulativo e iniziarono rapidamente a sviluppare propri sistemi di simulazione militare sulla falsariga del modello prussiano.

Centocinquanta anni dopo, intorno agli anni '80 del XX secolo, il gioco appare nei corridoi della CIA, la Agenzia di Intelligence statunitense. Non è utilizzato per gli agenti sul campo ma per migliorare l'addestramento degli analisti, figure, come il Jack Ryan descritto nei romanzi di Tom Clancy e in serie TV e film, che studiano e leggono rapporti dal campo e sono chiamati ad impiegare il pensiero creativo integrando eventi spesso distanti tra loro per comprendere le situazioni che vanno sviluppandosi. Di fronte a scenari internazionali complessi dove si affrontano forze asimmetriche e dove le insurrezioni e il terrorismo nascono *"dall'interazione di molti diversi attori, interessi, tribù, forze, movimenti politici, partiti, anziani dei villaggi; è una complessa commistione di questi fattori, e questo è ciò che ai nostri analisti chiediamo di far capire"*, racconta Volk Ruhnke, di giorno istruttore della scuola Sherman Kent per le analisi di intelligence, una specie di università interna alla CIA che offre corsi di formazione base e addestramento avanzato per lo sviluppo delle abilità necessarie per diventare un analista della difesa, e di notte apprezzato autore di giochi da tavolo commerciali basati su modelli semplificati di quelli utilizzati con l'Agenzia. Negli anni lunghe sessioni con centinaia di slide sono state sostituite da giochi sviluppati per le diverse necessità. Un buon esempio è un progetto che si chiama *Kingpin: The Hunt for El Chapo* gioco che sfrutta i dettagli storici relativi alla cattura di Joaquín "El Chapo" Guzmán, capo del celebre cartello di Sinaloa per istruire gli analisti su come utilizzare le risorse



di intelligence per rintracciare qualcuno. Se fino ad ora si è parlato di giochi applicati in ambiti militari e politici, bisogna ritornare al 1930 per i primi casi di passaggio dai giochi di guerra a giochi relativi al mondo degli affari. La scienziata russa Mary Mironova Birshtein è riconosciuta la precoritrice in questo campo grazie al primo gioco, sviluppato nel 1932, che, simulando il processo di assemblaggio utilizzato in una fabbrica di macchine da scrivere, aveva lo scopo di addestrare i manager alla gestione dei problemi di produzione. Fino allo scoppio del secondo conflitto mondiale si contano più di una quarantina di esercizi simili, applicati a industrie diverse, sviluppati dal gruppo di Birshtein.

Negli anni '50 i business game iniziano ad essere utilizzati in ambito accademico e famoso è il caso del Beer Game svilup-

pato nel 1960 alla MIT Sloan School of Management e ancora oggi utilizzato per fornire un apprendimento esperienziale delle situazioni che vengono a crearsi in una supply chain ove manchi coordinazione dei processi

con i conseguenti problemi generati dalla assenza di condivisione delle informazioni.

Con il passare degli anni e l'evoluzione tecnologica, i giochi a scopo non ludico, i serious games, sono sporadicamente passati dall'ambiente accademico alle aziende ove, di norma, non esistono soluzioni preconfezionate, se non in processi decisamente standard come il project management. Grandi aziende come IBM, Cisco e Deloitte stanno sempre più utilizzando il gioco per addestrare i propri dipendenti in aree che vanno dalla compliance allo sviluppo manageriale.

Hilton Hotels ha sviluppato Ultimate Team Play per formare i collaboratori che lavorano nelle strutture ricettive su come le loro azioni abbiano un impatto sull'attitudine dei clienti con i conseguenti impatti sui risultati economici e di immagine. Il gioco pone gli impiegati in un mondo virtuale dove devono, individualmente o con l'aiuto di colleghi, rispondere entro tempi prefissati a molteplici richieste dei clienti.

Da questi esempi appare evidente come il gioco e il suo utilizzo devono essere sviluppati in modo flessibile per adattarsi allo specifico settore industriale, ai processi per i quali fornire un apprendimento esperienziale e al pubblico dei fruitori.

È questo uno dei vantaggi, ma non l'unico, derivanti dall'introduzione di giochi non a scopo ludico in ambienti di lavoro: il poter usufruire di un prodotto costruito su misura. I serious games aumentano il coinvolgimento attivo dei partecipanti perché, rispetto ad altre forme di addestramento, catturano maggiormente la loro attenzione motivandoli a raggiungere l'obiettivo; in tal modo sono in grado di assorbire efficacemente le informazioni e fissarle nella memoria a lungo ter-

mine. Anche un argomento noioso o complicato può essere veicolato e assorbito più facilmente poiché vengono rimossi i limiti della formazione classica che possono ostacolare il processo di apprendimento.

I giochi stimolano la riflessione e l'interiorizzazione di cambiamenti, a livello individuale e di gruppo di lavoro, che solo attraverso l'esperienza diretta possono trovare radicali modificazioni e soprattutto, come anticipato, forniscano la possibilità di ricreare un ambiente protetto nel quale il collaboratore ha la possibilità di mettersi in gioco senza aver paura di sbagliare, ma anzi può imparare dai propri errori per non commetterne nella vita reale. Si pensi ai giochi di simulazione utilizzati per formare il personale medico e infermieristico alle procedure e i protocolli da utilizzare nei Pronto Soccorso degli ospedali.

In conclusione, su queste basi, l'adozione dell'esperienza ludica in un contesto aziendale non può più basarsi, come in passato, sul collaboratore esperto di giochi o su formatori fai da te al punto che il tema è entrato nel 2021 nei

*"Il gioco si fa accompagnamento, complemento e parte della vita in generale. Adorna la vita e la completa e come tale è indispensabile. E' indispensabile all'individuo ed è indispensabile alla collettività per il senso che contiene, per il significato, per il valore espressivo, per i legami spirituali e sociali che crea, insomma in quanto funzione culturale"*

*(Johan Huizinga, Homo Ludens)*

percorsi universitari con un corso di specializzazione dell'Università di Firenze dal titolo "Giocarsi nel mondo del lavoro: gaming e gamification in contesti professionali". Solo una adeguata preparazione consente al formatore di sviluppare e condurre il progetto formativo basato sul gioco più efficace per la situazione aziendale. E', quindi, necessario condurre con attenzione ed esperienza la attività attraverso quattro stadi fondamentali. Si parte dalla analisi dei bisogni attraverso questionari, colloqui e studio di documenti aziendali per inquadrare gli obiettivi e le tematiche da affrontare e scegliere gli strumenti più opportuni al fine di ridurre il rischio di non rispondere alle aspettative di chi ha promosso l'intervento e di ricevere una forte committenza organizzativa.

Su queste basi è possibile passare alla progettazione degli interventi con la scelta e lo sviluppo della esperienza ludica che meglio fornisce risposte ai bisogni e la definizione delle modalità tecniche e logistiche migliori per la sua somministrazione. La fase della conduzione dell'intervento non può prescindere da un momento iniziale indispensabile per far comprendere ai partecipanti l'importanza del nuovo metodo formativo utilizzato e la potenzialità del gioco in modo da ottenere il massimo engagement da parte dell'aula. Più che in altri contesti formativi, assume una importanza centrale il momento del debriefing vissuto come strumento per aiutare i partecipanti a trasferire dal mondo virtuale dell'esperienza ludica alla propria realtà contenuti e comportamenti appresi. Buon gioco a tutti!

\*Consulente aziendale



# Dalle stalle alle stelle

Storia a lieto fine di un manager "resiliente"

— di Massimo Boccaletti\* —

**S**u Dirigente d'Azienda n. 315 di luglio/settembre 2018, è comparsa la drammatica testimonianza di Andrea Gili, 48 anni, manager di Rivalta colpito duramente dalla sorte. Rimasto vedovo con tre figli giovanissimi (16 anni la più grande) dopo aver perso in un fatale intervento chirurgico la moglie, stretta collaboratrice in azienda, si trova senza lavoro, avendo lasciato per divergenze di vedute, la Termomacchine di Rivalta, industria specializzata in impianti per riscaldamento a induzione di proprietà dei genitori, (una settantina di dipendenti) di cui era stato per anni general manager.



Andrea Gili

La travagliata testimonianza sui dettagli di quella vicenda doppiamente drammatica si conclude tuttavia, con una nota confortante. Rimasto senza lavoro, il manager scrive infatti di aver avviato con successo un negozio dell'usato a Rivoli, accennando tuttavia ad un evento insolito. Per la prima volta, dopo aver lasciato l'azienda, il bilancio risulta in pari, suscitando in lui qualche perplessità per via dei sostanziosi attivi maturati negli anni della sua gestione. Circostanza casuale, obietta qualcuno, crisi di mercato, il solito Covid e via ipotizzando. Ma non è così. Dopo aver traslocato nel pineROLESE dove le prospettive appaiono più favorevoli allo sviluppo del negozio, Gili riceve una visita che lo sorprende ("ma neanche tanto" confessa): la rappresentanza dei lavoratori della sua ex azienda, venuti in delegazione per chiedergli aiuto.

Che cosa succede alla Termomacchine? Nel breve volgere di pochi mesi il bilancio in pareggio si è trasformato in una voragine debitoria: buona parte dei lavoratori in cassa, debitori che premono, banche che si ritraggono, mentre dinanzi ad una settantina di famiglie si profila lo spettro del fallimento.

Malgrado l'impegno richiesto dalla sua nuova attività e le visioni manageriali contrapposte che avevano motivato l'uscita dall'azienda, Andrea non esita a rispondere sì all'appello delle maestranze. In fondo con molti di quegli operai in Azienda c'è cresciuto, essendo entrato da giovane (e con modesti incarichi, per un preciso disegno familiare); con loro ha contribuito a far fiorire l'azienda in utili e dimensioni. E poi, non condividendo le loro "sorpassate" (per lui) visioni gestionali, i proprietari della Termomacchine sono pur sempre suo padre e sua madre. Al suo rientro, pone solo una condizione: farà da consulente, ma per un periodo limitato, sei mesi. Dopo tornerà alla sua nuova impresa commerciale che, dopo il trasloco e grazie all'impegno efficace del suo socio, sta andando a gonfie vele. Nel periodo prefissato il "CEO a termine" riprende i vecchi contatti. L'essere un manager visionario, proiettato verso innovazione e sbarco in nuovi mercati, è comunque corroborato dalla robusta

esperienza in un'azienda dove, come ama sottolineare, "mi ero impegnato per anni al 110 per cento". Gli ottimi contatti con le maestranze e i sindacati che lo vedono come ultima spiaggia, costituiscono una solida retrovia. Tanto più che ha promesso sin dall'inizio che non vi saranno licenziamenti, solo lacrime e sangue. Il recupero in effetti ha dell'incredibile perché nel "semestre Gili" vengono poste le premesse per passare nel giro di due anni da un indebitamento di 5 milioni (e un portafoglio ordini da 30 mila) ad un utile di qualche decina di migliaia di euro. Tanto più inattesa e quindi, incomprensibile, la sua dichiarata intenzione, allo scadere dei sei mesi, di lasciare l'incarico. A convincerlo a restare però sarà la reazione corale di maestranze e sindacato che hanno visto venir meno lo spettro del fallimento. Ma, seppur "obtorto collo", anche il consenso della proprietà. Divenuto comproprietario dell'azienda con l'acquisizione delle quote materne (e nel gennaio 2023, di quelle paterne) Gili assumerà nella gestione aziendale i pieni poteri dal primo novembre 2021. E se vale il detto che i bilanci non mentono (come ama dire egli stesso), ebbene quello della Termomacchine "grida" addirittura, perché dopo quasi 2 anni della sua gestione, i dipendenti sono ancora 55, ma gli ordinativi (gennaio 2023) sono schizzati a 5 milioni di euro e la Termomacchine sta iniziando ad operare in molti settori extra-automotive, suo principale mercato fino a qualche anno fa.



I dipendenti Termomacchine in stabilimento

Senza contare, last but not the least, che nel frattempo Gili è entrato in compartecipazione in in Actarvs Srl, Società specializzata nel campo della sicurezza informatica, per sviluppare con i nuovi partner (e la tecnologia di Termomacchine) nuovi prodotti e servizi nella cd. "Cyber Security", attività avveniristica, finalizzata al mondo dell'industria. E non solo.

\*Giornalista professionista, consulente di comunicazione





# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

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

## Assidai, due grandi novità per il 2023 Potenziati LTC e Piano Sanitario Familiari

Migliorano ancora le prestazioni per la non autosufficienza - Long Term Care dedicate agli iscritti

Il nuovo anno di Assidai si apre con due grandi e importanti novità, che presentano risvolti positivi per gli iscritti: le prestazioni per la non autosufficienza dedicate agli iscritti fino a 70 anni (e non più fino a 65 anni), e il Piano Sanitario Familiari, in cui il manager può estendere l'assistenza sanitaria ai figli addirittura fino a 65 anni (rispetto ai precedenti 55 anni). Si tratta di modifiche normative chiave, approvate dall'assemblea ordinaria di Assidai tenutasi lo scorso primo dicembre, e recepite nel regolamento.

Ma andiamo con ordine e iniziamo ricordando che il nostro Fondo è sempre stato pioniere sul delicato tema delle coperture per la non autosufficienza, cioè l'insieme dei servizi socio-sanitari forniti con continuità a persone che necessitano di assistenza permanente a causa di disabilità fisica o psichica. Per questo, fin dal 2010, ha spes-



so introdotto migliorie a vantaggio degli iscritti. Del resto, questo tema - purtroppo per l'Italia e per i principali Paesi occidentali - è sempre più di attualità a causa del gra-

**“È STATA ALLINEATA LA DEFINIZIONE DI NON AUTOSUFFICIENZA A QUELLA IN VIGORE NEL FASI, CIOÈ NON ESSERE IN GRADO DI COMPIERE TRE SU SEI DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ DELLA VITA QUOTIDIANA (PRIMA NE ERANO RICHIESTE QUATTRO SU SEI)**

duale invecchiamento della popolazione che determina anche un aumento delle cronicità. Ecco, dunque, anche per il 2023, due migliorie che desidero dettagliarvi, che



tutelano gli iscritti in modo considerevole in termini di rendite vitalizie garantite: per le prestazioni relative alla non autosufficienza che, fino al 31 dicembre 2022, erano indirizzate agli iscritti fino a 65 anni, è stato previsto l'innalzamento dell'età fino ai 70 anni. Per gli iscritti over 66 anni restano garantite le prestazioni per la non autosufficienza "vita natural durante".

Inoltre, c'è un altro aspetto cruciale che è stato migliorato: è stata infatti allineata la definizione di non autosufficienza a quella in vigore nel Fasi, cioè non essere in grado di compiere tre su sei delle principali attività della vita quotidiana (prima invece ne erano richieste quattro su sei). Tutto ciò, va anche precisato, riguarda chi alla data del 31 dicembre 2022 non fosse già in uno stato di non autosufficienza e/o invalidità o avesse accertamenti in corso per tale scopo.

**>> Continua a pagina 2**

>>> continua dalla prima pagina - Assidai, due grandi novità per il 2023. Potenziati LTC e Piano Sanitario Familiari

## “DA ASSIDAI UNO SFORZO IMPORTANTE PER GLI ISCRITTI”

In definitiva, ritengo che su questo fronte, anche alla luce del contesto generale, Assidai abbia compiuto uno sforzo importante e sono certo che gli iscritti apprezzeranno molto questa novità.

Abbiamo lavorato poi sul Piano Sanitario Familiari, un'importante copertura sanitaria che consente ai manager iscritti di estendere l'assistenza sanitaria anche ai propri figli sia nel caso

non siano più rientranti nel nucleo familiare perché hanno compiuto il 26esimo anno di età, sia nel caso abbiano perso l'assistenza sanitaria del fondo primario. Fino a quest'anno l'assi-

stenza sanitaria era garantita fino ai 55 anni dei figli, l'importante progresso per il 2023 è rappresentato dal fatto che l'età è stata innalzata a 65 anni per rispondere alle esigenze di molti manager che in più occasioni ci hanno segnalato questa criticità. Inoltre va rimarcato che il Piano Sanitario Familiari è destinato anche al convivente e all'ex coniuge.

Vorrei concludere ricordando che Assidai è davvero una realtà unica perché è un Fondo di assistenza sanitaria di natura non profit i cui valori cardini principali sono la solidarietà e la mutualità. Valori che ritengo si ritrovino perfettamente nelle migliorie dedicate agli iscritti per il 2023.

Armando Indennimeo  
Presidente Assidai

## LE NOVITÀ 2023

### Prestazioni per la non autosufficienza

- Per le prestazioni per la non autosufficienza che, fino al 31 dicembre 2022, erano indirizzate agli iscritti fino a 65 anni, **è stato previsto l'innalzamento dell'età fino ai 70 anni**.
- È stata allineata la definizione di non autosufficienza a quella in vigore nel Fasi: cioè **non essere in grado di compiere 3 su 6 delle principali attività della vita quotidiana**.

**Le prestazioni garantite a favore del caponucleo (iscritto) e del coniuge/convivente more uxorio, aventi un'età non superiore a 70 anni (età compiuta al 1° gennaio di ogni anno), dei figli risultanti dallo stato di famiglia fino al 26° anno di età, siano essi legittimi, naturali, legittimati, adottivi e in affido preadottivo.**

### Rendita vitalizia

- ▶ Erogazione di € 1.200 (€ 14.400 annui) fintanto che il perciplate sia in vita.
- ▶ La rendita vitalizia diventa di € 1.560 (€ 18.720 annui) in caso di figlio minorenne e di € 2.400 (€ 28.800 annui) in caso di figlio disabile.

A far data dal 1° gennaio 2023, la perdita di autosufficienza avviene quando l'assistito a causa di una malattia, di una lesione o la perdita delle forze si trovi in uno stato tale da aver bisogno, prevedibilmente per sempre, quotidianamente e in misura notevole, dell'assistenza di un'altra persona nel compiere almeno 3 delle seguenti 6 attività elementari della vita quotidiana, nonostante l'uso di ausili tecnici e medici.

Le attività elementari della vita quotidiana sono così definite:

- 1. lavarsi:** capacità di lavarsi nella vasca o nella doccia (anche di entrare e di uscire dalla vasca e dalla doccia) o lavarsi in modo soddisfacente;
- 2. vestirsi e/o svestirsi:** capacità di indossare, togliersi, allacciare e slacciare ogni tipo di indumento ed eventualmente anche bretelle, arti artificiali o altri apparecchi protesici;
- 3. mobilità:** capacità di muoversi in casa da una stanza all'altra;
- 4. spostarsi:** capacità di passare dal letto ad una sedia a rotelle e viceversa;
- 5. andare in bagno:** capacità di andare in bagno o comunque di mingere ed evacuare in modo da mantenere il livello di igiene personale soddisfacente;
- 6. bere e/o mangiare:** capacità di ingerire senza aiuto il cibo preparato da altri.

### Piano Sanitario Familiari

Il **Piano Sanitario Familiari** è un'importante copertura sanitaria che consente ai manager iscritti di estendere l'assistenza sanitaria anche ai propri figli sia nel caso non siano più rientranti nel nucleo familiare perché hanno compiuto il 26° anno di età, sia nel caso abbiano perso l'assistenza sanitaria del fondo primario. Fino all'anno scorso l'assistenza sanitaria era garantita fino ai 55 anni dei figli, **il miglioramento per il 2023 è che l'età è stata innalzata a 65 anni**. Si ricorda che il Piano Sanitario Familiari è destinato ai figli single, sposati, al convivente e all'ex coniuge.



**PIANO SANITARIO FAMILIARI**  
Un dono speciale per chi ami

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

“ IL PIANO SANITARIO FAMILIARI FINO AD OGGI PREVEDEVA CHE L'ASSISTENZA SANITARIA FOSSE GARANTITA FINO AI 55 ANNI DEI FIGLI DEGLI ISCRITTI. L'IMPORTANTE MIGLIORIA PER IL 2023 È RAPPRESENTATA DAL FATTO CHE L'ETÀ È STATA INNALZATA A 65 ANNI. CIÒ PER RISPONDERE ALLE ESIGENZE DI MOLTI MANAGER CHE IN PIÙ OCCASIONI CI HANNO SEGNALATO QUESTA CRITICITÀ. ”

# SCOPERTA LA CELLULA CHE REGOLA LE DECISIONI

UNA RICERCA  
DEL SAN RAFFAELE  
APRE LA STRADA  
AL TRATTAMENTO  
DELLE MALATTIE  
NEURODEGENERATIVE

In prospettiva si tratta di una scoperta cruciale, che potrebbe aprire la strada allo sviluppo di interventi mirati per migliorare le performance cognitive deficitarie nelle persone con malattie neurodegenerative. Un team di ricercatori dell'Unità di Neuroimmunologia dell'IRCCS Ospedale San Raffaele, guidati dal professor Gianvito Martino, ha firmato un nuovo studio sulla rivista scientifica "Nature Communication" che aggiunge un importante tassello alla definizione dei meccanismi cellulari e molecolari che regolano i circuiti cerebrali responsabili della nostra capacità di pensare e, in particolare, di decidere. In parole povere, hanno individuato la cellula del cervello che regola e orienta le nostre scelte. Oggi, infatti, si conoscono le aree cerebrali coinvolte nel processo mentale della decisione ma poco si sa delle cellule e delle molecole coinvolte nel processo decisionale stesso.

## Lo studio: novità e implicazioni

Questo studio, condotto su un modello sperimentale, identifica una popolazione di cellule del cervello - le cellule staminali periventricolari e una proteina da esse secreta - la cui mancanza rende meno capaci di decidere. Inoltre, mostra correlazione tra persone con sclerosi multipla, che manifestano disturbi cognitivi quali la difficoltà a processare le informazioni, e la presenza di lesioni cerebrali dovute alla malattia



Il professor Gianvito Martino, neurologo, neuroscienziato e direttore scientifico dell'IRCCS Ospedale San Raffaele

proprio nell'area periventricolare dove sono presenti appunto le staminali produttrici della proteina in questione. "Questa scoperta aggiunge un tassello alla nostra comprensione di come funziona a livello biologico il nostro pensare in generale e la nostra capacità di decidere in particolare, e ci suggerisce, una volta ancora, come alcuni processi che a noi possono sembrare stranamente complessi siano regolati da meccanismi molecolari comunque individuabili. Speriamo di poter utilizzare in un futuro prossimo tali conoscenze per sviluppare interventi terapeutici specifici per le persone con malattie neurodegenerative e disturbi cognitivi", ha sottolineato il Professor Gianvito Martino, neurologo, neuroscienziato e direttore scientifico dell'IRCCS Ospedale San Raffaele.

LA SCOPERTA AGGIUNGE UN TASSELLO ALLA COMPRENSIONE DI COME FUNZIONA A LIVELLO BIOLOGICO IL NOSTRO PENSARE IN GENERALE E LA NOSTRA CAPACITÀ DI DECIDERE IN PARTICOLARE. SI SPERA DI POTER UTILIZZARE IN UN FUTURO PROSSIMO TALI CONOSCENZE PER SVILUPPARE INTERVENTI TERAPEUTICI SPECIFICI PER LE PERSONE CON MALATTIE NEURODEGENERATIVE E DISTURBI COGNITIVI

LO STUDIO, CONDOTTO SU UN MODELLO Sperimentale, IDENTIFICA UNA POPOLAZIONE DI CELLULE DEL CERVELLO - LE CELLULE STAMINALI PERVENTRICOLARI E UNA PROTEINA DA ESSE SECRETA - LA CUI MANCANZA RENDE MENO CAPACI DI DECIDERE. FINO AD OGGI, INVECE, SI CONOSCEVANO SOLTANTO LE AREE CEREBRALI COINVOLTE NEL PROCESSO MENTALE DELLA DECISIONE



## La mappa delle conoscenze "cerebrali"

Vale la pena sottolineare che la definizione anatomica delle varie aree cerebrali in cui avvengono i nostri processi cognitivi aveva portato, nel secolo scorso, allo sviluppo delle micro e macro (neuro)immagini e della neurofisiologia cosiddetta *real time*. Questa ha permesso di definire, con dovizia di particolari, alcuni circuiti composti da cellule nervose cerebrali, detti circuiti o reti neurali, che ad esempio sottendono l'attenzione o i processi memonici, guidano la pianificazione delle azioni e permettono di provare sensazioni o

emozioni. Tuttavia, tra i vari processi del pensare, quello della decisione rimane tra i più interessanti e tra i meno conosciuti.

L'interesse nasce soprattutto dal fatto che sono circuiti coinvolti in tantissimi processi che hanno ricadute anche in ambiti diversi da quelli preminentemente delle scienze della vita, non ultimo l'interesse dell'economia "comportamentale" così come della psicologia e della pedagogia.

Negli ultimi anni si è definito quali sono le aree cerebrali più coinvolte e importanti capaci di garantirci questo processo mentale. È invece al momento poco conosciuto il contesto bio-molecolare, poiché non sappiamo ancora quali siano le cellule e le molecole che ci permettono di prendere una decisione: la ricerca del San Raffaele ha tracciato la strada per approfondire la conoscenza proprio in questo campo.

## LEGGE DI BILANCIO, RESTANO INCENTIVI PER IL WELFARE

**DIMEZZATA, DAL 10% AL 5%, L'ALIQUOTA DELL'IMPOSTA SOSTITUTIVA SUI PREMI DI PRODUTTIVITÀ EROGATI NEL 2023 FINO A 3MILA EURO. LA SOGLIA ESENTASSE DEI FRINGE BENEFIT TORNA A 258,23 EURO**

**L**a riduzione, dal 10% al 5%, dell'aliquota sostitutiva sui premi di produttività erogati nell'anno 2023 fino all'importo di 3mila euro. È questa, in buona sostanza, l'unica novità, in termini di welfare, prevista dalla Legge di Bilancio 2023, approvata dalle Camere a cavallo delle vacanze natalizie. Al tempo, la soglia esentasse dei cosiddetti fringe benefit (una voce addizionale alla retribuzione corrisposta da un'impresa ai propri dipendenti, che figura comunque in busta paga, come l'auto aziendale, i buoni pasto, lo



AdobeStock/PaperPeeps

smartphone e il pc portatile) è "tornata" agli originali 258,23 euro dopo che, negli ultimi due anni, era stata prima raddoppiata temporaneamente a 516,43 euro e infine portata, anche in questo caso *pro tempore*, a 600 euro. Non cambia nulla, invece, sul fronte del welfare aziendale vero e proprio, come peraltro accaduto anche nei quattro anni precedenti. Va ricordato, invece, in passato si era intervenuti più volte per favorire lo sviluppo di un fenomeno sem-

pre più diffuso tra le imprese e che ha permesso di inquadrare le relazioni tra datore di lavoro e dipendente in un'ottica sempre più proficua, favorendo il cosiddetto *"work life balance"*, cioè l'equilibrio tra lavoro e vita privata. In particolare la Legge di Bilancio 2017, come quella del 2016, aveva lavorato su due punti, che oggi restano i capisaldi della legislazione sul welfare aziendale in Italia. Innanzitutto, aveva allargato il perimetro che non concorre al calcolo dell'Irpef, includen-

do servizi come l'educazione, l'istruzione e ulteriori benefit, sempre erogati dal datore di lavoro, per poter fruire di assistenza destinata a familiari anziani o non autosufficienti. In secondo luogo, aveva esteso, fino a 80mila euro, l'area della tassazione zero per i dipendenti che scelgono di convertire i premi di risultato del settore privato di ammontare variabile in benefit compresi nell'universo del welfare aziendale. In alternativa, per i benefit era stata fissata un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento. Proprio su quest'ultima aliquota è intervenuta l'ultima Legge di Bilancio, dimezzandola al 5%. Gli importi dei premi erogabili, va precisato, sono di 3mila euro nella generalità dei casi e di 4mila euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Infine, la sanità integrativa può andare oltre il limite di deducibilità previsto dalle norme fiscali utilizzando il premio di produttività.

### IL PUNTO DI VISTA

#### NON RIMARREMO A GUARDARE

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



La legge di Bilancio approvata dal Parlamento ha dovuto rispondere, in prima istanza, alla crisi energetica. Dopo cento giorni di governo, in cui l'Esecutivo è stato chiamato a interventi di carattere emergenziale, può aprirsi ora una fase di programmazione delle riforme strutturali di cui l'Italia ha bisogno. Una fase in cui è necessario che siano coinvolte le migliori competenze del management, pubblico e privato. Bisogna ripensare le politiche di welfare, partendo da due principi cardine: equità nella ripar-

tazione dei sacrifici e dei diritti tra le diverse generazioni e certezza delle norme, presupposti imprescindibili per il rapporto di fiducia tra Stato e cittadini. Serve una riforma del sistema pensionistico italiano che garantisca sostenibilità ai conti, separando previdenza e assistenza, e offre ai lavoratori certezze per l'avvenire. Ma è altresì decisivo garantire più risorse alla sanità e risolvere le criticità legate al Ssn, supportando la diffusione dell'assistenza sanitaria integrativa in un'ottica di complementarietà proprio con il Ssn. Ho voluto mandare un segnale di apertura a un proficuo dialogo istituzionale e, nelle vesti di

Presidente di Cida, ho inviato una richiesta di audizione alla Commissione Affari sociali del Senato, impegnata in un'indagine conoscitiva su previdenza e sanità integrativa. Siamo consapevoli delle difficoltà che inflazione e carovita comportano anche per la platea manageriale e lavoriamo per garantire la solidità dei Fondi che rappresentano i cardini della nostra azione, come Assidai. Voglio dirlo con chiarezza: non rimarremo a guardare e ci impegneremo a difenderli, vigilando affinché non vi siano interventi legislativi penalizzanti. Per noi il benessere dei manager è al primo posto.

**Ringraziamo tutti i soci** che hanno partecipato  
alla nostra **Festa di Natale al Sermig** e un **ringraziamento**  
**speciale** va ai **partner** che ci hanno sostenuto  
nell'organizzazione dell'evento.

# WAITING FOR CHRISTMAS



**DAL 1984**  
**LS IMMOBILIARE SABATINO**  
SERVIZI RISERVATI AGLI ASSOCIATI E LORO FAMIGLIARI  
CONVENZIONATI CON FEDERMANAGER TORINO

#### PER I PROPRIETARI

- Ricerca dell'inquilino su torino e prima cintura in caso di locazione (provvigione zero parte proprietà)
- Ricerca dell'acquirente in caso di vendita (provvigione zero parte proprietà)
- Consulenza relativa a problemi condominiali
- Consulenza relativa a gestioni di patrimoni immobiliari
- Pareri estimativi sul valore di immobili civili, industriali, commerciali
- Pratiche catastali e comunali
- Certificazioni energetiche
- Consulenza notarile
- Ristrutturazioni edilizie

**IL SERVIZIO IMMOBILIARE CONVENZIONATO DAL 2010  
È A VOstra DISPOSIZIONE PER OGNI CHIARIMENTO,  
LA PRIMA CONSULENZA È GRATUITA**

#### I NOSTRI RECAPITI

Agenzia n 1 - Pozzo Strada - Corso Trapani, 148/a Torino | Agenzia n 2 - Centro - Piazza Vittorio Veneto 10/e Torino  
Email: [antonio@immobiliaresabatino.it](mailto:antonio@immobiliaresabatino.it) - Telefoni: 011 3851313 / 335 5723560

# 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 danni della cute, del sottocute e di tutti i tessuti degli arti sino al blocco testicolare nei casi estremi. 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.

Nell'ambito della flebologia e della linfologia questa tecnica manuale trova una serie di importanti indicazioni per le **PATOLOGIE VENOSE**, nella **PATOLOGIA LINFATICA**, in **ONCOLOGIA**, in **ORTOPEDIA**, in **NEUROLOGIA**, in **MEDICINA ESTETICA**.

## VANTAGGI:

**RISOLUZIONE DELL'EDEMA E DELLE COMPLICANZE**

**MIGLIORAMENTO DELLA CIRCOLAZIONE**

**RIDUZIONE DEL DOLORE MUSCOLOSCHELETTRICO**

**MIGLIORAMENTO DELLA FLESSIBILITÀ ARTICOLARE**

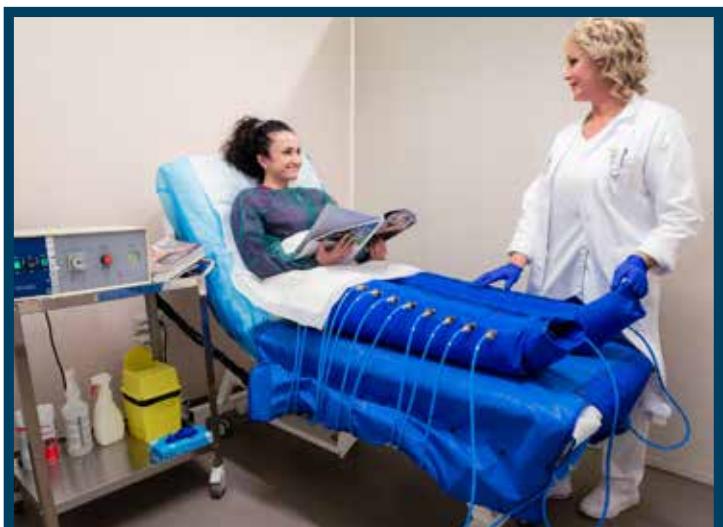
**STIMOLAZIONE DEL SISTEMA LINFATICO**

**RIDUZIONE DELLA CELLULITE**

**MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE GENERALE**



Per Informazioni e prenotazioni:  
Tel 011.39.99.222  
[www.irriba.it](http://www.irriba.it)





Le imprese e gli scenari che le attendono

# Innovazione, Resilienza o Fragilità?

Considerando i fattori di rallentamento e di rischio che incombono sulle aziende, l'innovazione e la digitalizzazione assumono valore ancora più strategico

di Carlo Furgiuele\*

**N**umerose sono oggi le sfide che le aziende si trovano a fronteggiare: l'aumento del costo delle materie prime e dell'energia, lo scetticismo dei mercati, il non sempre facile approvvigionamento delle risorse, la liquidità, la mancanza di competenze, la competitività.

La risposta a questo complesso di rischi varia, ma tende sempre più a concentrarsi in due scenari: l'immobilismo o l'esternalizzazione delle competenze/dipartimenti e la vendita di comparti aziendali.

Gli ultimi dati OCSE rilevano ancora la forte instabilità che il conflitto in Ucraina sta producendo a livello internazionale, per il mantenimento degli obiettivi di sicurezza energetica, nonché per quella che l'OCSE definisce una "minaccia per la sicurezza alimentare globale": nel secondo trimestre 2022 la crescita economica mondiale ha registrato un arresto con previsioni pari al +3% per il 2022 e al +2,25% per il 2023.

La produzione industriale torinese, da parte sua, ha chiuso il secondo trimestre del 2022 con +3,4% rispetto al secondo trimestre 2021, valore leggermente inferiore a quello registrato a livello regionale (+3,8%).

Riflettere su come intervenire sui propri processi e servizi in ottica di impatto sociale e sostenibile può essere la chiave per trovare nuove risorse e soluzioni ai problemi di questo periodo, rilanciando il paradigma innovativo che ancora vede il Piemonte in posizione arretrata.

Secondo il rapporto nazionale di Unioncamere relativo al terzo trimestre 2022, il numero di startup innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese ai sensi del decreto-legge 179/2012 è pari a 14.708, in aumento di 87 unità (+0,6%) rispetto al trimestre precedente. Analizzando la distribuzione geografica del fenomeno, la Lombardia rimane la regione in cui è localizzato il maggior numero di startup innovative: 3.933, pari al 26,7% del totale nazionale. Seguono il Lazio (1.790, 12,2% del totale), la Campania con 1.392 startup (9,5%), l'Emilia-Romagna con 1.093 startup (7,4%). A breve distanza compare il Veneto (1.084, 7,4% del totale nazionale) al quinto posto. Segue il Piemonte, con 812 (5,5%). In coda figurano la Ba-



silicata con 156 (1,1%), il Molise con 81 (0,6%) e la Valle d'Aosta con 22 (0,2%) startup innovative.

Occorre quindi puntare maggiormente sull'innovazione di impresa? Considerando i fattori di rallentamento e di rischio descritti, l'innovazione e la digitalizzazione assumono valore ancora più strategico. Investimenti in tale direzione permettono di ridurre i costi e gli sprechi (energetici e non), di aumentare la produttività del lavoro e di controllare meglio i rischi grazie a processi più efficienti e all'elaborazione di dati sempre più puntuali.

Di riflesso il focus sulle competenze manageriali diventa cruciale. Secondo quanto riportato da Infor, la carenza di competenze nel settore manifatturiero continuerà a farsi sentire anche nel 2023. Sebbene il rallentamento globale possa ridurre alcune tensioni sui mercati del lavoro, l'accesso alle competenze giuste nel posto giusto costituirà una sfida.

Nell'ambito del passaggio ad una fabbrica più intelligente, la comprensione delle competenze dei dipendenti, il loro lavoro e il modo in cui il loro valore può crescere grazie a un apprendimento continuo diventeranno di fondamentale importanza.

Automatizzando e riducendo i compiti non a valore aggiunto, i manager possono vedere aumentare sia l'efficienza dei lavoratori che la loro soddisfazione professionale.

In questo paradigma Federmanager Torino in un'ottica di innovation, può concretizzare una traiettoria che darà ai soci interessati la possibilità di confrontarsi con tecnici d'innovazione e delineare l'abstract di progetto. L'iniziativa sarà coordinata da Roberto Granatelli (Direttore Federmanager Torino) e da Carlo Furgiuele (CEO & Founder IFA-CONSULTING Torino).

Chi fosse interessato può contattare Carlo Furgiuele a questo indirizzo [info@ifa-consulting.it](mailto:info@ifa-consulting.it) per una prima valutazione del caso specifico e poi coordinare congiuntamente le tappe successive.

\*Ceo & Founder IFA-CONSULTING Torino



# Un uomo, un territorio

La vicenda umana di Vittorio Vallarino Gancia tratteggiata dalla moglie e dai figli in un ritratto vivido, che ci fa percepire tutti gli aspetti della sua poliedrica personalità

di Carlo Barzan

**C**ome concordato l'incontro avviene nell'ufficio di Lamberto Vallarino Gancia, presidente del Teatro Stabile di Torino, dove mi attende anche Massimiliano, il fratello di poco più giovane, entrambi nostri colleghi iscritti a Federmanager Torino. Il prologo, tanto vivace quanto breve, scivola ben presto sul tema dell'incontro, che è la figura del padre recentemente scomparso.

**Sulla figura di vostro padre come imprenditore e sui suoi meriti industriali è stato già detto molto in passato e poi in occasione della sua scomparsa. Mi raccontate qualcosa di più personale, i tratti salienti della sua vicenda umana, le sue passioni ...**

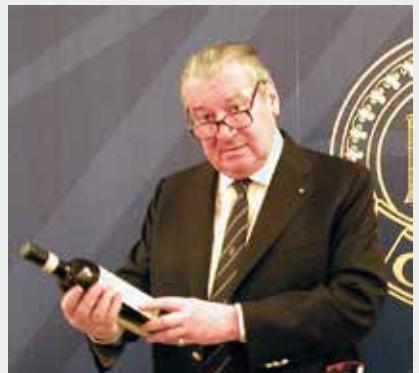
Parte Lamberto: *"La prima cosa che mi viene in mente è la passione per la medicina che lo ha accompagnato tutta la vita, alimentata dalla sua amicizia con Francesco Morino, il grande ultimo chirurgo generale in grado di operare tutto, che gli teneva a disposizione un camice nel suo ufficio in ospedale dove operava. Non aveva potuto seguire quella passione trasformandola in professione poiché la tradizione sabauda della famiglia glielo aveva impedito. Ci raccontò che suo padre, il nonno Lamberto, gli aveva detto "se fai il chirurgo ti diseredo". Avrebbe quindi dovuto abbandonare il settore vinicolo, ma soprattutto un'azienda che con lui era arrivata alla quarta generazione e che era in realtà la sua vera passione, il suo vero obiettivo per la vita."*

Gli fa eco Massimiliano: *"E l'altra sua passione altrettanto viva è stata la velocità, in tutte le sue forme possibili, su due ruote, su quattro, e poi anche sull'acqua. Una passione che ha coltivato mettendosi in gioco personalmente con la sua Norton Commando, un marchio che dominava i Gran Premi negli anni '50, con la storica 500 con cui arrivò in Inghilterra, con le iconiche Ferrari, in particolare una Daytona, di cui fu tra i primi acquirenti quando quelle macchine si compravano per passione e non per ostentazione."*

Interviene Lamberto per ricordare che con quelle vetture si divertiva sulle strade dell'Isola d'Elba, di Canelli, su e giù per l'Italia ed in Francia, tutte zone che amava profondamente e dove fece incontri che sarebbero poi stati molto importanti per l'azienda sul piano del marketing. *"Parlo – precisa Lamberto – di Gina Lollobrigida, di Ornella Vanoni, che era stata sua compagna di liceo in Svizzera, di Gassman, di Soldati, di Walter Chiari, di Sordi – che per lui girò l'unico spot pubblicitario della sua vita! – e spero di non dimenti-*

*Classe 1932, laurea a Torino in scienze politiche, Vittorio Vallarino Gancia entra nell'ufficio esportazione dell'azienda di famiglia fondata dal bisnonno nel 1850 e nel 1967 ne viene nominato direttore generale, nel 1983 amministratore delegato e nel 1984 presidente. La sua*

*carriera è caratterizzata da un significativo progresso commerciale ed economico dell'azienda, accompagnato da una radicale trasformazione tecnologica. Operando in un territorio che aveva negli spumanti dolci il suo tradizionale settore di attività, Vallarino Gancia avverte ben presto il successo commerciale che avrebbero avuto gli spumanti secchi e su di essi orienta lo sviluppo dell'azienda, iniziando la produzione del Pinot della Rocca de' Giorgi e creando nel 1980 il Pinot di Pinot, selezione dei migliori Pinot italiani. Nel 1984 allarga i suoi orizzonti verso la Puglia e avvia la cultura dei vitigni Chardonnay, Pinot e Sauvignon a Minervino Murge in provincia di Bari attraverso l'Azienda Agricola Tenuta di Torrebianco. Il suo esempio trascinante spinge l'imprenditoria vinicola pugliese sul terreno della produzione di qualità, contribuendo in tal modo alla crescita economica complessiva anche di quel territorio. Ultimo fiore all'occhiello della sua vicenda imprenditoriale è stato il contributo determinante nella creazione e nel lancio del docg "Alta Langa", attraverso il quale si è aperto un nuovo canale di sviluppo per quel territorio. Vittorio Vallarino Gancia lascia l'azienda nel 1995 dopo essere stato presidente di Federvini, di Unione Italiana Vini, del Consorzio dell'Asti e della Camera di Commercio di Asti, posizioni dalle quali ha contribuito in modo determinante alla crescita complessiva del settore e del territorio, dimostrando di non avere attenzione solo alla crescita della propria azienda. A coronamento di una vita attiva e impegnata su molteplici fronti, nel 1994 viene nominato Cavaliere del Lavoro. Tuttavia, non pago dei successi ottenuti, alla vigilia dei novant'anni si tuffa in una nuova avventura imprenditoriale, piccola ma interessante, con lo scopo di riportare la vite su una collina compresa nei confini della città di Asti presso l'Azienda Agricola La Torre di Viatosto. Vittorio Vallarino Gancia si spegne nella notte fra il 12 e il 13 novembre 2022 e riposa a Canelli nella tomba di famiglia.*



Vittorio Vallarino Gancia



imprenditore "ci metteva la faccia" comparendo in prima persona con lo slogan "mio nonno brindava con mio padre, mio padre con me e io e i miei figli con voi!".

**Sulla passione per la velocità torneremo parlando dell'off-shore, ora affrontiamo l'evento più terribile della vita di vostro padre: il rapimento del 1975 da parte delle Brigate Rosse. Come lo avete vissuto voi e che conseguenze ha avuto su di lui.**

Lamberto: "Mio padre era al lavoro in azienda a Canelli ed era solito tornare a casa in collina per pranzo: quel giorno, il 4 giugno, aveva un incontro importante nel primo pomeriggio e mentre tornava in ufficio appena finito il pranzo fu rapito dai brigatisti travestiti da operai della Sip. Quando non lo videro arrivare, tutti si preoccuparono e dopo poche ore iniziarono a pervenire messaggi che annunciano il suo rapimento, ma senza precisare chi ne fossero gli autori, finché non si scoprì che erano le Brigate Rosse. Massimiliano ed io eravamo da nostra madre e ne fummo informati al mattino seguente. Ricordo quella mattinata tremenda, che passammo incollati alla radio, le innumerevoli telefonate dei nostri parenti di Canelli (all'epoca i cellulari non esistevano ancora!), fino all'edizione straordinaria del TG delle 13,30, quando fu data notizia della sua liberazione e dello scontro a fuoco nel quale erano morti un carabiniere e una terrorista, oltre ad altri due carabinieri feriti gravemente." Prosegue Massimiliano: "Papà somatizzò molto quei tragici eventi, smise di fare sport e la sua figura si appesantì visibilmente, vivendo una grande preoccupazione per la sicurezza della famiglia".

**Ho letto che vostro padre, contravvenendo alla tradizione che assegna ai piemontesi la fama di bugianen, ha girato il mondo alla ricerca di avventure enologiche sempre nuove. Raccontatemi qualcosa al riguardo**

Massimiliano: "Premetto un dettaglio apparentemente poco pertinente: come in molte famiglie piemontesi, anche nella famiglia di mio padre si parlava francese; per antica tradizione, ma anche per tenere riservate le conversazioni. Era anche un modo di aprirsi al resto del mondo, in un'epoca nella quale il francese era la lingua del vino, oltre che molto più internazionale di quanto non lo sia oggi. E quindi mio padre non ebbe problemi a frequentare gli ambienti dell'enologia francese, allora dominati dalla figura del famoso Emile Peynaud, del quale acquisì le tecniche di modernizzazione del Bordeaux e le trasportò in Italia, applicandole innanzitutto all'enologia piemontese e dell'Oltrepò Pavese, e poi contribuendo a diffonderle nel resto d'Italia.

*Fu il preludio per mandarci a studiare in California alla UC DAVIS, dandoci una grande opportunità – anche in questo*

*lungimirante – di studi internazionali, Lamberto per l'enologia ed io per il marketing".*

Lamberto: "A proposito della sua propensione ai viaggi, ricordo che quando ero ancora un ragazzino, mio padre girava l'Italia presentandosi ai clienti con il nome di fantasia di Vittorio Bianchi, perché voleva avere il loro parere vero e non voleva che fossero condizionati dal fatto di trovarsi di fronte il titolare dell'azienda."

**E veniamo all'off-shore, un periodo molto partecipato e creativo, mi pare di capire...**

Lamberto: "Mio padre investì in quell'avventura tutte le sue capacità creative e relazionali, lanciando l'azienda di Bruno Abbate costruttore di barche off-shore ed entrando così in relazione con Stefano Casiraghi, appassionato pilota di quel tipo di barche e marito di Carolina, principessa di Monaco. Attraverso Carolina papà conobbe la famiglia Grimaldi, i Principi di Monaco, ed ebbe modo di promuovere lo sviluppo della nautica off-shore, che conobbe in quegli anni un grande sviluppo. In questo movimento ascendente egli si tuffò con l'entusiasmo con cui affrontava le sfide impegnative, facendone una delle sue più importanti leve di marketing, attraverso la grande idea di contribuire a rimpire i palinsesti della neonata televisione commerciale e ricavandone pubblicità di alto livello. Si trattava di un altro modo di coltivare la sua passione per la velocità, trasferendola a me e facendomi diventare un pilota di motoscafi da corsa. Siamo negli ultimi anni '80 del secolo scorso e gareggiavo su una barca sponsorizzata da Pinot di Pinot e poi da Gancia dei Gancia, due fra le sue più fortunate avventure enologiche. Ricordo che aveva trovato il modo di presentare il marchio sul podio delle premiazioni, in modo tale che, se vincevamo, bene, anzi meglio, se non vincevamo, l'obiettivo pubblicitario era comunque raggiunto. A questo si aggiunsero anche molti spot pubblicitari, tanto che in definitiva sport e prodotto, grazie a lui, erano diventati anche più conosciuti."

**Geniale, mi verrebbe da dire...**

"E non è l'unica genialata! Un'altra fra le tante fu applicare il marchio non solo sulle fiancate del motoscafo, ma anche sulla prua, in modo che potesse essere visto da un elicottero. Perché da un elicottero? mi dirai. Ti rispondo con una domanda: come si documenta in televisione una gara off-shore? Ecco la genialata!

Purtroppo la nostra avventura si chiuse bruscamente nell'ottobre del 1990 con la tragica scomparsa di Stefano Casiraghi, deceduto in un incidente di gara nello specchio di mare al largo del Principato di Monaco. A seguito di quell'evento chiudemmo la scuderia in segno di lutto e ci ritirammo dal settore sviluppando nuove idee di comunicazione e promozione."

# LOGIMEDICA

## PROIETTATI VERSO IL FUTURO

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



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

**Un altro grande passo avanti!**

### Convenzioni dirette con:

#### FASI

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

#### FASIOOPEN

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

#### FASCH IM

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

#### FIS DAF

Fondo Integrativo Sanitario - Dirigenti Aziende Fiat

#### MAPFRE WARRANTY

#### UNISALUTE - SISALUTE

### Convenzioni Interaziendali:

#### QUADRI E CAPI FIAT

Fondo aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

#### COLLEGIO UNIVERSITARIO DI TORINO RENATO EINAUDI

#### GRUPPO FONDIARIA SAI

Cral Sai Assicurazioni

#### TORO ASSICURAZIONI

Cral Toro Assicurazioni

#### TECNOCASA - KIRON - TECNORETE

#### FNA ASS. PIEMONTE

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

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

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

DIRETTORE SANITARIO Dr. **SIMONE SPAGARINO**



Ci raggiunge ora al telefono Rosalba Borello, la amatissima moglie, anche lei astigiana, con la quale Vittorio Vallarino Gancia ha condiviso gli ultimi 27 anni della sua lunga vita, e la sua presenza, sebbene solo virtuale, ci riporta alla concretezza del prodotto, cioè al vino. Rosalba ci racconta che, dopo la cessione dell'azienda nel 2011, Vittorio sentiva l'esigenza di rimanere imprenditore nel settore nel quale la sua famiglia era cresciuta e aveva prosperato, in modo da lasciare ai suoi figli e ai suoi nipoti qualcosa di simile, sia pure in scala ridotta, a quello che lui aveva ricevuto. Lei gli aveva messo a disposizione i terreni dell'Azienda Agricola La Torre di Viatosto nel Comune di Asti e insieme avevano individuato come obiettivo riportare la coltivazione della vite a conduzione biologica nel capoluogo, invertendo la tendenza che da decenni privilegiava l'uso del suo territorio in termini di sviluppo urbano. Un obiettivo ora raggiunto con la comparsa delle prime bottiglie di vino e soprattutto spumante con il marchio VIVA, acronimo di Vittorio Vallarino, poiché il marchio storico aveva seguito le vicende dell'azienda e non poteva più essere utilizzato.

**Signora, adesso tocca a lei, che cosa si sente di dire in estrema sintesi per caratterizzare la figura di suo marito?**

*"Guardi, credo che la sua stella polare fosse la fortuna e la ricchezza dell'azienda, un obiettivo che gli pareva raggiungibile solo nell'ambito di una più generale fortuna e ricchezza del territorio su cui l'azienda era insediata. Ne ho avuto molte testimonianze dirette in questi mesi: un'ondata di stima e di affetto ci ha travolti... in particolare fra tutte mi ha colpita la lettera della figlia di un produttore, che ringraziava la sua memoria per la solidarietà da lui data al padre quando la tremenda alluvione del 1994 gli aveva portato via tutto.*

*L'amore per le nostre terre ricche di vigne... la luce negli occhi quando giravamo in moto in Langhe e Monferrato, si fermava in punti strategici per mostrarmi i "suri" e diceva con voce emozionata "guarda come son belle le mie colline, guarda come è bella la mia valle".*

*E poi la sua attenzione e la sua curiosità verso tutto ciò che era insolito, innovativo, la sua capacità di assorbire segnali dal mercato per trasformarli in intuizioni imprenditoriali "avanti", apparentemente visionarie, ma negli anni confermate da realtà consolidate..."*

Ricorda Massimiliano "Proprio così: ad esempio l'avven-



tura della Locanda Gancia, una piccola ma scintillante struttura pensata per ospitare clienti importanti e operatori professionali del settore in un ambiente di ristorazione "stellata", nel quale si esibirono Marchesi, Cracco, Oldani, Cannavacciuolo, Adrià, Pichiorri, Guido di Costigliole, i fratelli Vai di Aosta, Santini e Girardet, solo per citare i primi nomi che mi vengono in mente. Per non parlare del suo impegno affinché le Club House del golf migliorassero la loro carta dei vini."

Interviene Lamberto: "Mentre Rosalba e Max parlavano mi sono venuti in mente altri, tanti, episodi a proposito dell'interesse di papà per tutto ciò che era innovativo e mirato all'interesse generale. Fondamentale rimane lo spot pubblicitario del 1986 di cui abbiamo parlato prima, nel quale coinvolse anche noi figli, per dare il crisma della credibilità familiare a un settore che vedeva compromessa la sua stessa sopravvivenza per gli effetti devastanti dello scandalo del vino al metanolo. Ma non meno importante è il manifesto, commissionato al genio creativo di Armando Testa, che dovette firmarlo con lo pseudonimo di "Capo" essendo legato a un'altra azienda da un contratto in esclusiva. Nella Locanda Gancia, inoltre, con la Festa dei Conferenti la nostra azienda ringraziava ogni anno i più di 300 coltivatori del territorio con le loro famiglie, che erano orgogliosi di conferire le loro uve con lo slogan "io le dò a Gancia" ed in molti casi "a Vittorio" il nome con cui familiarmente usavano chiamarlo."

Questo ultimo episodio sollecita ai miei tre interlocutori l'argomento giusto per chiudere il nostro incontro, ricordando l'ultima grande intuizione imprenditoriale di Vittorio Vallarino Gancia: la nascita del progetto che portò allo spumante DOCG "Alta Langa" nel quale riuscì a coinvolgere decine di produttori del territorio di Langhe e Monferrato mettendo in campo quanto aveva di più prezioso: il prestigio del nome che portava, la credibilità personale che si era conquistato, il rispetto che aveva sempre avuto per gli altri produttori e la volontà di rivalorizzare con un progetto innovativo quanto aveva fatto il bisnonno Carlo Gancia, fondatore dell'azienda e primo produttore di spumante italiano.

Saluti finali, propositi di proseguire con altri incontri e un grazie reciproco non formale.



Riflessioni nella vita di pensionato

# L'inutilità della professionalità e della conoscenza

Perché la società non si organizza per utilizzare le competenze che i pensionati hanno accumulato in una vita di lavoro?

— di Roberto Verdi\* —

**F**orse quello che sto scrivendo può risultare provocatorio, ma il mio scopo è di portare alla luce un problema comune a molte persone che hanno fatto del lavoro la loro missione e lo hanno svolto con dedizione e passione.

Lavoro di cui è stato riconosciuto il merito, purtroppo non sempre; lavoro che ha dato soddisfazioni, ma anche incertezze e delusioni...; lavoro che alla fine di una storia professionale si riduce ad essere solo il terreno comune per ricordare le varie esperienze, negli incontri fra amici e parenti o guardando con ex colleghi fotografie o video fatti per celebrare incontri conviviali, cene/pranzi in occasione di feste aziendali o semplicemente tra ex colleghi di lavoro. Chi semplicemente si dice felice di aver terminato la propria vita professionale (francamente non ne vedeva l'ora!) per dedicarsi a qualche hobby troppo a lungo sacrificato oppure per occuparsi della famiglia, dei figli e dei nipotini, chi cambia completamente vita, andando a vivere in località più salubri, lontane dal caos cittadino e dall'inquinamento, chi poi... sceglie di vivere in paesi fiscalmente più vantaggiosi e con costo della vita inferiore.

Chi, colpito da qualche grave lutto, non riesce a farsene ragione e conduce una vita chiusa, insensibile agli stimoli esterni, lasciando che il tempo corra inesorabile fino a che non sopravvenga una condizione che cambi radicalmente il suo destino.

Chi invece vuole coltivare altri interessi, non propriamente hobby, quali conoscere e partecipare (se possibile attivamente..., ma questa è un'altra storia) alla trasformazione della società, all'evoluzione tecnologica, alle scoperte che fino a ieri sembravano impossibili.... in poche parole al mondo che cambia.

La conoscenza è un obiettivo primario per l'uomo, non c'è progresso senza conoscenza: perché la conoscenza deve essere solo appannaggio di chi risulta ancora attivo nel mondo del lavoro? Forse che chi ha completato la sua vita lavorativa e vuole ancora rendersi utile, con le proprie esperienze, nelle idee, nei progetti, nella società, nelle aziende non deve essere considerato? Perché? Perché è vecchio, obsoleto e come tale deve farsi da parte?

Questa è falsa retorica, è un luogo comune da estirpare,

perché significa non utilizzare le conoscenze, le competenze, le esperienze di chi può ancora dare molto alla società e alla crescita di una nazione.

Ha un senso tutto questo? Ha un senso accantonare chi è in grado di dare ancora qualcosa alla comunità, alla nazione, soprattutto in un periodo difficile per l'Italia e per il mondo? Penso che molti di noi si identifichino in questa situazione e magari pochi... o molti.... ne soffrano, e vorrebbero cambiare lo stato delle cose, ma non riescono, perché al momento opportuno si sentono dire: ma non ti è bastata la vita di lavoro fatta? Per non parlare di quelli che ti dicono: perché vuoi sottrarre lavoro ai giovani?

Non è così, non avete capito proprio nulla, la diffidenza e il preconcetto sono nemici della società e impediscono la crescita.

Tra questi molti mi identifico, senza per questo dover sembrare superbo o egocentrico.

Una lunga esperienza maturata in aziende piccole, medie e grandi, in Italia e all'estero (USA, Giappone, Cina e paesi europei), con posizioni di responsabilità, In ambito tecnico, di progettazione, testing, produzione, fino all'assistenza clienti.

Forse che la mia esperienza può risultare utile a qualcuno che non guarda solo al colore dei capelli, ma al quale interessino le conoscenze, la capacità di essere al passo con i tempi e l'evoluzione tecnologica?

Scrivetemi, anche solo per commentare questo mio scritto.

---

\*pensionato, consulente industriale  
[roberto\\_verdi2000@fastwebnet.it](mailto:roberto_verdi2000@fastwebnet.it)





# Le novità previdenziali per il 2023 e tutti i riflessi sugli strumenti di flessibilità in uscita

Al seguito del webinar "Novità previdenziali 2023" del 31 gennaio scorso viene presentata la nuova brochure che illustra tutte le opportunità utilizzabili da chi decide di andare in pensione in relazione all'età anagrafica e all'anzianità contributiva. L'aggiornamento della brochure sarà disponibile online (in formato stampabile) sul sito [www.torino.federmanager.it](http://www.torino.federmanager.it) e sui nostri canali social.

All'interno troverete i punti salienti della manovra 2023 e alcuni spunti e approfondimenti tra i quali:

- **Quota 103/102/100**
- **Opzione Donna (modifiche e proroghe)**
- **Isopensione**
- **Contratto di espansione**
- **Ape Sociale**
- **Riscatto laurea agevolato**
- **NASPI 2023**
- **Indicizzazione delle pensioni 2023**
- **I requisiti per la pensione 2023**
- **Approfondimenti**



## Nominate le Commissioni nazionali di settore

La Giunta esecutiva Federmanager nelle riunioni del 15 dicembre e del 13 gennaio u.s. ha analizzato tutte le candidature pervenute come indicato da circolare n.2791 del 15 settembre 2022, sulla base di un modello di valutazione che ha tenuto conto dei seguenti criteri: competenze in strategia aziendale, doti di leadership, capacità relazionali ed esperienza nel sistema Federmanager.

Nelle due riunioni sono state fatte valutazioni approfondite di ogni candidatura, dopo aver stabilito preventivamente che le commissioni dovessero prevedere la presenza di giovani e donne e che, data l'ampiezza dello scopo, la commissione "Transizione sostenibile ambientale ed energetica", fosse suddivisa in due commissioni focalizzate rispettivamente sull'oil&gas e sul sistema elettrico. Da sottolineare il fatto che siano pervenute un numero apprezzabile di candidature, rispettose dei profili richiesti, tutti profili di elevata qualità.

Pertanto, la Giunta esecutiva ha valutato altresì opportuno un ampliamento, pur limitato, del numero dei componenti rispetto al limite complessivo di sette, proprio al fine di non rinunciare al contributo di alcuni di questi profili, ma anche per l'ampiezza delle aree di interesse di ciascuna Commissione.

Per quanto riguarda le candidature dei colleghi torinesi sottoposte alla valutazione della Giunta esecutiva, è doveroso segnalare che sono tutte state accettate.

Si riporta di seguito l'elenco completo delle Commissioni insediate (con eccezione della Commissione Siderurgia per la quale non avevamo ricevuto candidature) con l'indicazione del nominativo dei colleghi torinesi che sono entrati a farne parte.

- **COMMISSIONE AUTOMOTIVE:** Coordinatore: Massone Luciano (Torino) - Componente: Nappo Marta (Torino)
- **COMMISSIONE INFRASTRUTTURE, TRASPORTI E LOGISTICA INTEGRATA:** Componente: Garofalo Giovambattista (Torino)
- **COMMISSIONE INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE** Componente: Tartaglini Moreno (Torino)
- **COMMISSIONE OIL&GAS:** Componente: De Matteo Carlo (Torino)
- **COMMISSIONE SISTEMA ELETTRICO** Componente: Manzo Mario (Torino)

I prossimi passi consistono nella messa a punto di un modello operativo che sarà definito con la collaborazione della società di lobbying & public affairs Cattaneo Zanetto & Co. Vi terremo aggiornati sull'andamento delle attività nei prossimi numeri del periodico.



# L'indagine online rivolta agli iscritti in pensione: un risultato soddisfacente

L'indagine on-line, assolutamente anonima, impostata dal team del Gruppo Seniores di Federmanager Torino Apdai, condotta dal 21 novembre al 18 dicembre 2022, è stata inviata a n. 2.811 dirigenti seniores pensionati iscritti ad Apdai ed ha proposto n. 48 domande articolate in n. 5 sezioni.

L'iniziativa, per la prima volta assunta dall'Associazione, ha come finalità quella di conoscere meglio le esigenze dei colleghi in pensione e di valutare, da un lato il loro grado di soddisfazione rispetto alle attività attualmente svolte da Apdai, Federmanager nazionale e Cida e dall'altro di individuare le loro aspettative rispetto a quanto il Sistema federale e confederale potrebbe ancora sviluppare.

Le risposte pervenute sono state n. 1.260, di cui n. 758

complete e n. 502 parziali, con un grado di adesione molto elevato e pari al 44,8%.

Si tratta di numeri estremamente positivi che manifestano l'interesse degli iscritti per l'iniziativa e che, però, richiedono ancora un po' di tempo per l'interpretazione dei dati che emergono dalle risposte.

Tra non molto si concluderà il lavoro ed i risultati verranno presentati e resi noti a tutti gli iscritti attraverso la pubblicazione di un articolo che comparirà nel prossimo numero del nostro periodico, con l'auspicio che essi possano costituire una base solida sulla quale promuovere, laddove necessario, il miglioramento di attività già in essere ed anche l'assunzione di nuove iniziative volte a soddisfare necessità emergenti.

## Il Fasi sul palcoscenico

Martedì 21 febbraio si è svolto un nuovo webinar del ciclo promosso dalla Commissione previdenza e assistenza, presieduta da Riccardo Angelini. L'argomento dell'incontro era l'attività del Fasi, il fondo sanitario contrattuale di maggiori dimensioni per i dirigenti, oltre che uno dei fondi di natura negoziale più grandi d'Europa.

Nell'evento il Fasi era rappresentato da Sandro Sabbatini, funzionario di Area Mercato, che ha illustrato le novità 2023 ed il valore delle tutele erogate dal fondo per gli iscritti, pensionati ed in servizio, con particolare riferimento ai pacchetti prevenzione e alla non autosufficienza.

Terminato il suo intervento, che era supportato da una ampia dotazione di slide, il dr. Sabbatini ha risposto a un vero e proprio fuoco di fila di domande sugli argomenti trattati, poste dagli oltre 200 partecipanti, che avevano registrato la loro presenza nei giorni precedenti.

Segnaliamo che comunque, relativamente ai vari aspetti dell'assistenza sanitaria, continua ad essere attivo un servizio informazioni, curato dalla sig.ra Marinella Tironi, raggiungibile via mail all'indirizzo assistenza@fmto.it o telefonicamente, nei giorni di lunedì, mercoledì e giovedì con orario 9-12, al numero di Federmanager Torino 011.5625588 interno 4.

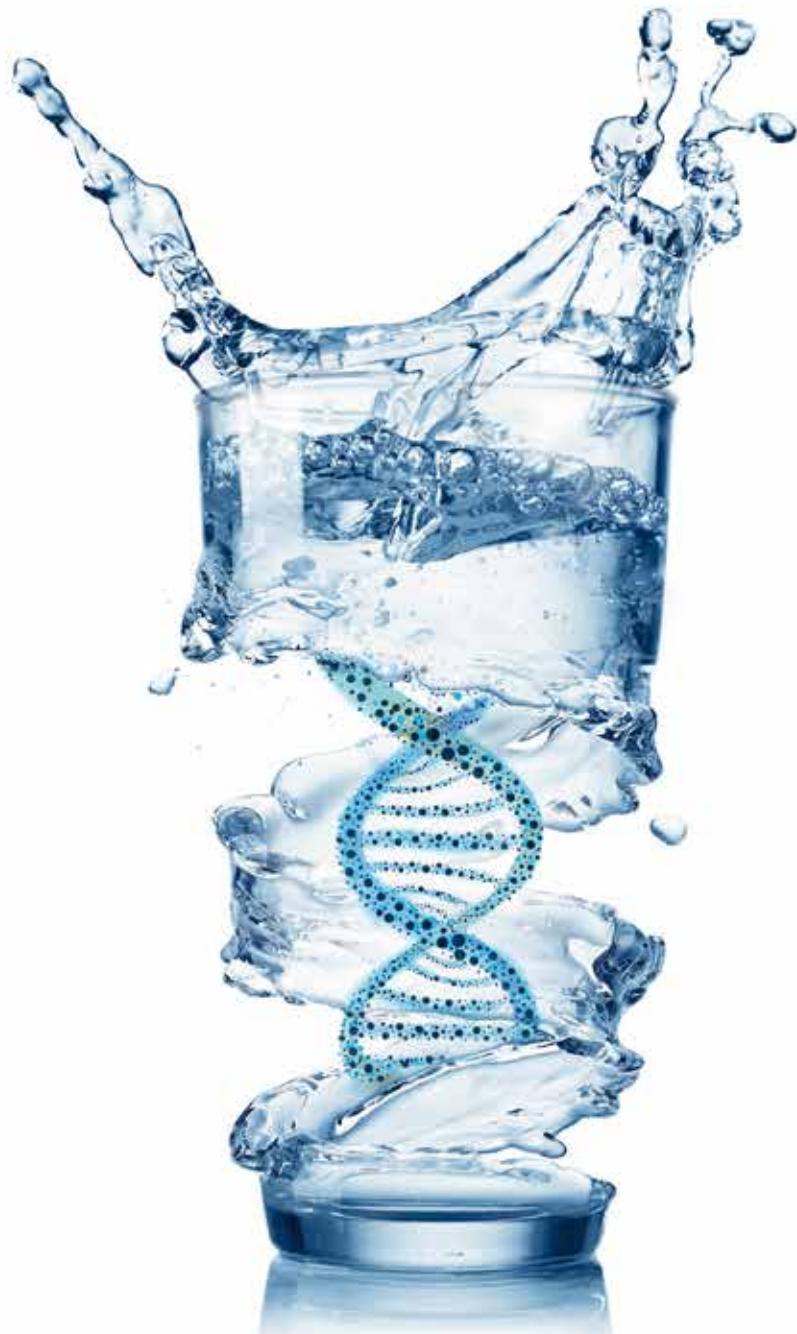
## Rinnovo del CCL Stellantis

Sono da poco iniziati i primi contatti formali con Stellantis in vista del rinnovo del CCL in vigore sino al 31.12.2023. Gli argomenti che abbiamo dichiarato essere oggetto della nostra attenzione sono:

- tutele in caso di uscita
- assetto retributivo
- welfare
- valutazione delle tutele di cui all'art.15

La delegazione aziendale ha preso atto di quanto sopra e ha manifestato il suo interesse a entrare nel merito dopo aver discusso e maturato una posizione al proprio interno.

# DA SEMPRE CONNESSO AI TUOI BISOGNI!!



**Salute e benessere su misura, per i dirigenti industriali e le loro famiglie**

Da oltre 40 anni il Fasi offre assistenza sanitaria integrativa d'eccellenza ai dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi e alle loro famiglie, nell'ambito di un sistema di mutualità, solidarietà intergenerazionale e non selezione del rischio.

Più di 300.000 assistiti usufruiscono dell'assistenza Fasi che oggi, grazie anche a *Fasi Non Autosufficienza*, rafforza la sua presenza in ogni momento della vita dei suoi iscritti.

*Troverai sicuramente un buon motivo per iscriverti. Scopri quale!*



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



CONFINDUSTRIA

 FEDERMANAGER



# La finale del “Premio Giovane Manager” destinato alle eccellenze under 44

**S**i è tenuto venerdì 24 febbraio al Campus Bovisa del Politecnico di Milano, l'evento di premiazione dei 10 giovani talenti vincitori del premio Giovane Manager, e del miglior Manager del 2022, selezionati all'interno del contest organizzato dal Gruppo Giovani di Federmanager e promosso con il supporto del Fasi, Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi. Ad aggiudicarsi la palma di miglior Giovane Manager dell'anno è stato Emanuele Orlando, Global Vice President Sales di Barnes. Orlando ha ricevuto l'ambito riconoscimento per le riconosciute capacità di *leadership* che gli hanno consentito di operare efficacemente anche sul piano internazionale. Oltre al premio, il vincitore si è aggiudicato inoltre la possibilità di partecipare a un Executive MBA di POLIMI Graduate School of Management, partner dell'iniziativa.

Tra i premiati anche il nostro iscritto Giorgio Martini, Purchasing Global Head General Assembly, Paint & Capex Logistic in Stellantis.

Questi i nomi degli altri 9 giovani manager che hanno ricevuto il premio:

- **Davide Arduini**, Head of Financial Supply Chain in Saras S.p.a
- **Sergio Commendatore**, Responsabile Internal Audit e Anti Bribery & Corruption BusItalia (Gruppo Fs)
- **Alireza Filè Moussavi**, General Manager in IMA Automation
- **Chiara Mangiarini**, Group Human Resources Director in ICE Pharma
- **Alice Minuto**, Co-owner in Figari Trade Solution
- **Cesare Mosca**, Head of Administration and Planning in AutoTrade per l'Italia
- **Tiziana Musacchio**, Medical Director Neurology, Global Medical Affairs in ABBVIE
- **Gabriele Pedone**, Head of worldwide Dual Use Platform Controlling in Leonardo – Helicopter Division
- **Francesca Protano**, Director of Corporate Development in CNH Industrial

Il riconoscimento è rivolto agli iscritti under 44 che si sono distinti per competenze, crescita professionale e percorso accademico. Le circa 300 candidature pervenute sono state vagliate da un comitato di valutazione costituito da rappresentanti del Gruppo Giovani Federmanager e da esperti di Jefferson Wells, brand di ManpowerGroup dedicato alla ricerca e selezione di senior ed executive manager e ulteriore sponsor dell'edizione.

«*La finale nazionale del Premio Giovane Manager ha inteso premiare l'eccellenza manageriale delle giovani donne e dei giovani uomini dell'industria italiana – ha concluso Antonio Ieraci, Coordinatore nazionale del Gruppo Giovani di Federmanager – Oggi più che mai è importante valorizzare il talento dei nostri manager e focalizzare l'attenzione su temi fondamentali come, ad esempio, quello del benessere in azienda, divenuto un fattore chiave per migliorare la produttività e l'ambiente di lavoro. Il nostro Gruppo Giovani vuole offrire le proprie competenze manageriali per lavorare sulle opportunità che aiutino il sistema Paese a essere più competitivo ed efficiente».*



# Praesidium, la società di brokeraggio assicurativo del sistema Federmanager, sollecita il governo a migliorare il quadro normativo, adeguandolo alle esigenze attuali

— a cura dell'Ufficio comunicazione di Praesidium —

«La sanità integrativa dovrebbe offrire un supporto alla presenza del Ssn sul territorio». Ad affermarlo Valeria Bucci, Direttrice Generale di Praesidium - «Una maggiore capillarità e un deciso avanzamento tecnologico, con una particolare attenzione al progresso tecnologico tra cui la telemedicina e non solo per estendere forme di copertura per prestazioni che oggi risultano esclusi dai Lea».

**Giacomo Gargano**, presidente di Praesidium ha dichiarato: «Il nostro impegno è e sarà sempre quello di valorizzare e diffondere i vantaggi contemplati nel Ccnl, recentemente rinnovato e potenziato proprio nel welfare integrativo».

Così Praesidium, società del sistema Federmanager e broker di riferimento del Fondo sanitario integrativo Assidai, chiede al Governo un intervento di adeguamento e miglioramento del quadro normativo, auspicando ampliamenti di soluzioni assicurative, con l'obiettivo di un livello di vita migliore.

Sono di diverso tipo, al momento, le realtà presenti sul mercato dell'assistenza sanitaria.

Ma soprattutto, di diversa natura giuridica: i fondi contrattuali istituiti per la volontà delle parti sociali; le casse di assistenza, in genere organizzazioni non profit; le mutue; le compagnie di assicurazione che hanno la necessità di perseguire un profitto. Senza dimenticare i broker che accompagnano aziende e persone nell'analisi delle esigenze e nel reperimento delle soluzioni più adatte.

In altri tempi la percezione più o meno positiva di un programma di assistenza sanitaria dipendeva

**“ Il Welfare aziendale si pone il primario obiettivo di realizzare una assistenza sanitaria d'eccellenza. Nel 1999 i lavoratori dipendenti avevano un tetto di esenzione al reddito pari a 7 milioni di vecchie lire per finalità assistenziali. Oggi quella cifra, aggiornata a 3.615,20 euro, non può più ritenersi adeguata. ”**

esclusivamente dall'ammontare dei massimali a disposizione, dalle franchigie/scoperti, senza dimenticare la presenza di garanzie con un utilizzo più frequente come le cure dentarie. Oggi invece, lo sguardo è rivolto alla fruibilità di prestazioni attraverso il network convenzionato, ai tempi di rimborso, alla gestione contemporanea di più fondi sanitari, all'assistenza di personale qualificato e alle prestazioni accessorie come appunto la telemedicina.

Ecco perché Praesidium per soddisfare questi bisogni ha rilasciato un prodotto di Rimborso spese mediche. Il progetto nasce in accordo con Assidai, Federmanager, Confindustria e IWS (Industria welfare e salute).

È lo stesso direttore generale **Valeria Bucci** a ricordarlo: «Va osservato come il mercato assicurativo proponga un'offerta molto ampia, ma talvolta anche poco qualificata

e poco specialistica, in particolare proprio per i dirigenti industriali per i quali le aziende hanno un obbligo previsto dal Ccnl e al quale il contratto assicurativo deve essere perfettamente aderente». Il dg sottolinea inoltre quanto oggi sia cambiato il welfare, in seguito agli anni contrassegnati dalla pandemia e dalle crisi internazionali.

**Stefano Cuzzilla**, presidente di Federmanager e Cida ricorda le grandi opportunità di innovazione apportate dal welfare nel mondo del lavoro: «Autorevoli studi testimoniano come il tema del welfare sia ormai una priorità per la maggior parte dei lavoratori» - dice il presidente, sottolineando la necessità di ripartire dalle persone per un piano di sviluppo occupazionale che coinvolga le istituzioni e le rappresentanze dei settori pubblici e privati.

Tavolo di lavoro  
Praesidium  
Rappresentanti  
Governo  
(dicembre 2022)





# 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.





# Rinnovate le convenzioni con Fondazione Teatro Stabile, Fondazione Cocco e Cirko Vertigo

— di Laura Di Bartolo —

**A**nche quest'anno gli associati Federmanger potranno usufruire delle convenzioni stipulate con importanti istituzioni culturali del territorio e partecipare ai tanti eventi in cartellone.

In particolare rinnoviamo la collaborazione con il Teatro Stabile di Torino per la stagione teatrale in corso, ricca di titoli prestigiosi, che vanno dai classici della tragedia greca a quelli del Novecento, ma con particolare attenzione alla drammaturgia contemporanea. Si pensi infatti che su 49 titoli ben 31 sono scritti da autori viventi che immergeranno il pubblico nei temi del presente.

**Per la programmazione completa si rimanda al sito <https://www.teatrostabiletorino.it/>**

Della Fondazione Cocco vi avevamo già parlato sul n. 329 e rinnoviamo l'invito a visitare il Castello di Miradolo con i suoi 6 ettari di parco, in cui si trova anche il suggestivo bosco di bambù giganti che abbiamo scelto come immagine di copertina e il bellissimo camelieto, con oltre 130 esemplari di camelie, tra le varietà più antiche e rare d'Italia. Marzo sarà il mese dedicato alle attività che ruotano attorno a questo splendido fiore.

**Per maggiori informazioni e prenotazioni si può contattare la Fondazione allo 0121502761 [prenotazioni@fondazionecocco.it](mailto:prenotazioni@fondazionecocco.it) o consultare il sito [www.fondazionecocco.com](http://www.fondazionecocco.com)**

La terza convenzione a carattere culturale che abbiamo rinnovato anche quest'anno è quella con Fondazione CirkoVertigo e il centro di produzione per il circo contemporaneo blucinQue/Nice con una ricca programmazione che si articherà fra gli spazi messi a disposizione della Città di Grugliasco e il Teatro Café Müller di Torino. Teatro, danza, circo contemporaneo, musica, i generi fra i quali spaziano gli spettacoli in cartellone.

**Per la programmazione completa consultare il sito [www.cirkovertigo.com](http://www.cirkovertigo.com)**

Vi invitiamo infine a consultare tutte le convenzioni rivolte ai soci e alle loro famiglie sul nostro sito all'indirizzo <https://torino.federmanager.it/catalogo-convenzioni-locali/>





## I retroscena dimenticati della nostra storia

Abbiamo incontrato Salvatore Corso, un collega ormai sufficientemente noto su queste colonne, che hanno ospitato le recensioni di due sue fatiche letterarie, fra le quali l'ultima, atto d'amore verso l'azienda in cui ha vissuto per oltre un trentennio, è stata molto letta in particolare nel nostro ambiente. Lo abbiamo incontrato perché, non pago, ha prodotto una terza fatica, che incuriosisce fin dal titolo. Chi sarà mai l'uomo dello scoglio? Chiediamolo direttamente a lui "Dunque Salvatore, chi è questo uomo dello scoglio?" "È un politico siciliano vissuto a cavallo fra ottocento e novecento, poco o per nulla noto, se non nella Sicilia occidentale, del quale mi sono, per così dire, invaghito" "Non mi dire che ti sei occupato di un personaggio che non ha lasciato traccia nei libri di storia!" "Si è così, ma c'è un motivo: mi sono lasciato trascinare dalle mie radici, trapanesi come quelle di Nunzio Nasi, il personaggio del quale stiamo parlando" "Ma insomma, sei diventato così sciovinista da occuparti di un personaggio solo perché tuo connazionale?" "Beh, no, c'è anche altro. Nunzio Nasi è stato, fin da allora, un uomo controverso, da alcuni ritenuto un idealista, uno spirito poetico più che non un uomo pratico, mentre altri ne sottolineano l'egocentrismo, l'amore per il palcoscenico, l'astio verso coloro che riteneva nemici solo perché non ne tessevano le lodi. Ce n'è abbastanza per un bastian contrario come me per andare a curiosare dentro la sua vicenda in cerca della verità" "E alla fine la verità l'hai trovata?" "Come la si può trovare nelle vicende umane, che sono sempre un impasto inestricabile di pregi e difetti; ma tra gli aspetti del personaggio che fanno pendere la bilancia in suo favore va ricordata l'intelligenza, la lucidità di pensiero che metteva in campo quando si staccava dal terreno della lotta per il potere, per proiettarsi tra le sfere dell'idealità. Per dirtela in estrema sintesi, Nasi ci ha lasciato un'eredità morale che ha un valore molto superiore ai comportamenti, non sempre esemplari, di cui è stato protagonista".

Il libro è stato presentato al Circolo dei Lettori in un dibattito moderato da Giovanni Firera e che ha visto la partecipazione degli storici Giuseppe Mastruzzo e Gianni Oliva, oltre che, ovviamente, dell'autore. In particolare Oliva ha messo in luce come Nasi si inserisca nel filone dell'autonomismo siciliano, che aveva guardato a Garibaldi come a un liberatore dalla dipendenza da Napoli e dalla dinastia borbonica, mentre Mastruzzo ha parlato di un meridionalismo "dinamico", attento nell'utilizzo efficiente delle risorse umane disponibili, citando il fatto che, nonostante varie peripezie giudiziarie, Nasi fu sempre rieletto.

Sono vicende molto lontane da noi e il libro sembra a prima vista privo di un'utilità pratica, ma in realtà la sua lettura odierna ci offre chiavi interpretative originali della realtà attuale, perché squarcia il velo di oblio caduto su alcuni retroscena della nostra storia.

C.B.

**L'uomo dello scoglio. Nunzio Nasi. Storia di un politico siciliano dall'unità d'Italia al Fascismo**  
di Salvatore Corso – Araba Fenice – 296 pagine – dicembre 2022 - €20,00

## STUDIO DENTISTICO DOTT. MASSIMO BRUNO

SPECIALISTA IN CHIRURGIA ODONTOSTOMATOLOGICA • PERFEZIONATO IN ODONTOSTOMATOLOGIA LASER



Specializzati nella prevenzione e riabilitazione orale di adulti e bambini.

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

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

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

Ci occupiamo da anni delle riabilitazioni 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 Tecnoss un riconoscimento per la continua attività clinica mirata alla ricerca dell'eccellenza in chirurgia rigenerativa avanzata.

Siamo convenzionati in modalità diretta con i Fondi assicurativi: **Fasi, Fasi Assidai, Fasi Open, Fisdad, 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.

# Trasformare l'equilibrio in stabilità.

AZ Fund 1 - AZ Allocation

# BALANCED

FoF

(2018)

**-2,06%\***

(2019)

**+11,76%\***

(2020)

**+3,10%\***

(2021)

**+1,05%\***

(2022)

**+22,56%\***



MERCURIOGP.EU

AZ Fund 1 - AZ Allocation - Balanced FoF è la scelta per accedere alle opportunità più esclusive delle società di gestione internazionali, trasformando la diversificazione in valore grazie alla gestione attiva di più asset class.

**azimut**  
investments

Siamo uno dei maggiori Asset Manager indipendenti europei specializzati nell'ambito del risparmio gestito. Orgogliosamente italiani ma con un'impronta globale grazie ai centri di investimento e distribuzione presenti in oltre 18 Paesi nel mondo.

**azimut**  
capital management

\* Rendimenti antecedenti 2018: 2017 -3,3% - 2016 +7,5% - 2015 +5,1% - 2014 +5,4% - 2013 +3,7% - 2012 +8,2%.

I Rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri. Fonte dati: Morningstar.

Il presente documento di marketing è stato redatto da Azimut Capital Management SGR S.p.A., società facente parte del Gruppo Azimut, anche in qualità di distributore dei fondi di Azimut Investments SA, sotto la propria esclusiva responsabilità a scopo promozionale e informativo. Prima di adottare qualsiasi decisione di investimento, è necessario leggere il Prospetto, il Documento contenente le informazioni chiave per gli investitori (il "KID"), e il modulo di sottoscrizione, così come il Regolamento di gestione. Per valutare le soluzioni più adatte alle proprie esigenze personali, si consiglia di rivolgersi al proprio consulente finanziario. I destinatari del presente messaggio si assumono piena ed assoluta responsabilità per l'utilizzo dei dati, le informazioni e le opinioni contenuti nonché per le scelte di investimento eventualmente effettuate sulla base dello stesso in quanto l'eventuale utilizzo come supporto di scelte di operazioni di investimento non è consentito ed è a completo rischio dell'utente. La partecipazione ad un OICR comporta dei rischi connessi alle possibili variazioni di valore delle quote, che a loro volta risentono delle oscillazioni del valore degli strumenti finanziari in cui vengono investite le risorse dell'OICR.



# NUOVO LEXUS RX

## ALLA GUIDA DELL'ECCELLENZA.

Migliorare ogni giorno è l'unico modo che conosciamo per raggiungere l'eccellenza. Un impegno sempre costante che oggi celebriamo con il grande ritorno di Nuovo Lexus RX, il primo SUV ibrido di sempre, ora ancora più elegante e potente grazie alle sue nuove motorizzazioni.

VIENI A PROVARLO DA SPAZIO4

PREMIUM HYBRID | PLUG-IN HYBRID | HYBRID TURBO



APERTI ANCHE DOMENICA

VIA ALA DI STURA, 86 **TORINO** - TEL. 011 2251711  
**NUOVA SEDE** All'interno di Spazio4 LA CITTÀ DELL'AUTO

[www.spazio4le.spaziogroup.com](http://www.spazio4le.spaziogroup.com)

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Maggiori informazioni su [lexus.it](http://lexus.it). Immagine vettura indicativa. Valori massimi WLTP riferiti alla gamma Lexus RX Plug-In Hybrid: consumo combinato 1,2 l/100 km, emissioni CO<sub>2</sub> 26 g/km. Valori massimi WLTP riferiti alla gamma Lexus RX Hybrid: consumo combinato 8,5 l/100 km, emissioni CO<sub>2</sub> 189 g/km (WLTP - Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure ai sensi del Regolamento UE 2017/1151). Dati provvisori e soggetti ad omologazione finale.