

# DIRIGENTE

## d'Azienda

luglio - settembre 2023 | n.334

**FEDERMANAGER APDAI TORINO**



**Speciale Assemblea 2023**

**Acqua:  
una situazione complessa**

**Il demansionamento  
del dirigente**



Copertina



**F**ra i contenuti di questo numero del periodico portati in copertina, il primo posto spetta ovviamente alla nostra assemblea annuale, durante la quale Massimo Canducci ha portato un grande contributo di conoscenza, sintetizzato nell'articolo a sua firma posto dopo la cronaca dell'evento. Analogamente in primo piano è il tema dell'acqua in tutte le sue sfaccettature, un tema di grande attualità con molteplici ricadute negative, che, dalla giustapposizione di fenomeni puntuali, si sta cronicizzando e va evolvendo verso uno stato permanente di allarme. Come il titolo mette in evidenza, si tratta di una situazione complessa, che, come sempre in questi casi, richiede una soluzione altrettanto complessa, fatta di un mix di interventi diversi, come spiega molto bene l'articolo dell'amministratore delegato di SMAT, che vi consigliamo vivamente di leggere. Il terzo tema salito alla ribalta della copertina è quello del demansionamento del dirigente, una pratica che negli ultimi tempi viene sempre più utilizzata dalle aziende per mettere a disagio un collega, cercando di minimizzare il ricorso alle tutele contrattuali che lo proteggono. Ma il periodico tratta anche molti altri argomenti, altrettanto degni di attenzione, a cominciare dalla bella intervista di Maria La Barbera a un collega che ha sviluppato la sua carriera come un percorso a tappe in grado di soddisfare la sua curiosità e il suo desiderio di conoscenza, per non parlare dell'umanesimo tecnologico, invocato da una personalità di grande rilievo operante nell'ente previdenziale più grande d'Europa. Tuttavia gli argomenti di maggiore attenzione di questo numero del periodico sono trattati nell'editoriale del Presidente, che sviluppa cinque riflessioni, una più penetrante dell'altra, a margine della grande assemblea CIDA del 5 luglio scorso. A leggere le riflessioni di Rusconi verrebbe da dire che finora abbiamo parlato, ma ora siamo arrivati al redde rationem, al momento del fare. D'altra parte sono operative "le dodici Commissioni di settore sulle politiche industriali, che si pregiano della partecipazione di colleghe e colleghi esperti", come ha recentemente confermato Stefano Cuzzilla, nostro presidente federale e presidente Cida, in un messaggio rivolto ai colleghi. In quello stesso messaggio il presidente ha citato anche la "presenza di un Advisory board di personalità di altissimo profilo che hanno accettato di accompagnarci in questo lavoro di policy e posizionamento istituzionale". Il campo di gioco è predisposto e dunque non resta che rimboccarci le maniche e affrontare il rientro dalle vacanze con tanta voglia di fare: saremo sicuramente chiamati a metterla alla prova.

## 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@fmo.it](mailto:ildirigente@fmo.it)

### Tariffe

Pagina interna, intera € 800, mezza € 400,

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

Riduzione del 20% per quattro uscite consecutive

### Direzione - Redazione - Amministrazione

c/o Federmanager Torino APDAI

via San Francesco da Paola 20 - 10123 Torino

tel. 011.562.55.88 | Fax 011.562.57.03

[amministrazione@fmo.it](mailto:amministrazione@fmo.it) – [ildirigente@fmo.it](mailto:ildirigente@fmo.it)

Editore: **Federmanager Torino Apdai**

Presidente: **Massimo Rusconi**

Vice-Presidente: **Donato Amoroso**

Tesoriere: **Marina Cima**

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

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

Comma 20/b Legge 662/96 filiale di Torino

Iscrizione al ROC numero - 21220

 Associato all'USPI (Unione Stampa Periodica Italiana)

Autorizzazione del Tribunale di Torino n.2894 del 24.01.2011

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

Questo numero è stato chiuso in tipografia il 28/08/2023  
con una tiratura di 6.000 copie.

# Sommario

luglio - settembre 2023 | n. 334

## Editoriale



- 4 Riflettori puntati sulla dirigenza  
| di Massimo Rusconi

## Management



- 6 Il demansionamento del dirigente  
| di Roberto Granatelli e Chiara Ciociola

- 9 She leads. La parità di genere nel futuro del lavoro:  
una rivoluzione possibile per imprese e manager  
| a cura della Redazione 4 Manager

## Attualità



- 10 Curiosità e desiderio di conoscenza | di Maria La Barbera

- 12 Acqua: una situazione complessa  
| di Armando Quazzo

- 15 Puntare sulle startup | di Carlo Furgiuele

- 16 Natura e cultura: un umanesimo tecnologico | di Gregorio Tito

- 19 Investire negli affitti brevi | a cura della Redazione

## Vita Associativa



- 21 Molti ospiti e grande apprezzamento | di Carlo Barzan

- 24 Tecnologia, uno straordinario abilitatore di innovazione  
| di Massimo Canducci

- 26 Una leva per lo sviluppo delle imprese | di Renata Tebaldi

- 27 Torino sarà una città per giovani | di Livio Lo Biondo

- 28 Contratti e politiche attive | di Giuseppe (Pino) Califano

## Welfare



- 31 Il mondo del lavoro ha bisogno di welfare aziendale  
| di Giacomo Gargano

- 32 Il futuro è un gatto | di Luca Martina

## Varie



- 34 Stelle al merito del Lavoro e altri riconoscimenti  
| a cura della Redazione





Roma, l'Assemblea Cida del 5 luglio scorso

# Riflettori puntati sulla dirigenza

L'Assemblea della CIDA – Confederazione Italiana Dirigenti d'Azienda – cui aderisce anche Federmanager assieme ad altre nove federazioni dei dirigenti dei settori non industriali, si è rivelata un evento di grande importanza, sia per la sua rilevanza pubblica, testimoniata dalla presenza di numerosi ministri, sia per quella “privata”, emersa dalle riflessioni e considerazioni sul nostro futuro

di Massimo Rusconi

L'importanza dell'evento, presieduto da **Stefano Cuzzilla** in veste di presidente Cida, è stata sottolineata dalla presenza di un parterre de rois costituito da **Adolfo Urso**, Ministro delle Imprese e del Made in Italy, **Gilberto Pichetto Fratin**, Ministro dell'Ambiente e della sicurezza energetica dell'Italia, **Paolo Zangrillo**, Ministro per la Pubblica Amministrazione, **Marina Elvira Calderone**, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, **Renato Loiero**, Consigliere economico della Presidenza del Consiglio dei Ministri, e **Manlio Guadagnuolo**, Commissario straordinario del Governo della ZES Adriatica interregionale Puglia-Molise.



A tale proposito vorrei però sottoporvi alcune riflessioni.

## • Prima riflessione

Non bastano certo delle asserzioni di qualche ministro, pur autorevole, a cambiare le cose nei palazzi (ce lo ha fatto capire anche Zangrillo...). Bisogna anzitutto che in essi si crei la consapevolezza che il contributo della dirigenza è utile e non ostativo e a tal fine la prima cosa da fare è farci conoscere. Dobbiamo cioè rivedere la posizione di Cida, e delle federazioni aderenti, in termini di accreditamento o ri-accreditamento negli organi decisionali centrali e regionali.

## • Seconda riflessione

Se a breve fossimo chiamati a fare ciò che da tempo chiediamo, ossia contribuire, collaborare, partecipare, fare progetti, ecc., avremmo le risorse per farlo? Saremmo in grado di rispondere con tempestività e competenza alle chiamate? Dobbiamo pensare, senza pregiudizi, a cosa possiamo fare realmente, a quali risorse umane ed economiche abbiamo a disposizione.

## • Terza riflessione

Cida è la casa comune di tutti i dirigenti ma essa non ha una struttura forte e consistente. La sua forza risiede nelle federazioni aderenti, in primis Federmanager. Ma allora qual è il valore aggiunto di muoversi come Cida invece che come Federmanager? La risposta più ovvia sta nel fatto che tutti insieme possiamo contare su un milione di iscritti ed i numeri contano. O, ancora, che certi argomenti, ad esempio pensioni e fisco, sono di interesse di tutte le federazioni per cui conviene trattarli tutti insieme. Non dimentichiamo poi che poterci confrontare con i dirigenti della scuola, della pubblica amministrazione, della sanità, del commercio, ecc. e poterci sostenere reciprocamente nelle nostre “battaglie” è certamente un fatto positivo.

## • Quarta riflessione

I nostri iscritti, gli iscritti a Federmanager intendo, cosa sanno di Cida? Conoscono quali federazioni ne fanno parte? Conoscono la sua organizzazione regionale? Vengono informati di cosa si fa in Cida? Francamente sono convinto che occorra un ri-accreditamento di Cida anche

*CIDA è la Confederazione sindacale che rappresenta unitariamente a livello istituzionale dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato. Le Federazioni aderenti a CIDA sono: Federmanager (industria), Manageritalia (commercio e terziario), FP-CIDA (funzione pubblica), Federazione CIMO-Fesmed (medici del SSN), Sindirettivo Banca Centrale (dirigenza Banca d'Italia), FENDA (agricoltura e ambiente), Federazione 3° Settore CIDA (sanità religiosa), FIDIA (assicurazioni), SAUR (Università e ricerca), Sindirettivo Consob (dirigenza Consob).*

Ci ha fatto molto piacere riscontrare che il nostro presidente abbia la capacità di attrarre l'attenzione dei politici, dei decisori, ma ancor più ci ha fatto piacere riscontrare che questi siano d'accordo sul fatto che al nostro Paese servono capacità gestionali e organizzative, concretezza, innovazione, merito; altrettanto piacere abbiamo provato nel constatare che tutti concordano sul fatto che queste sono le qualità e i valori della dirigenza sia pubblica sia privata, le quali necessitano poi di sinergia tra loro e lungimiranza, soprattutto in questo particolare momento storico. Ma se è così, e non c'è motivo di dubitarne, non resta che trovare i modi migliori per agevolare ulteriormente l'apporto dei dirigenti di Cida alle attività di governo, attraverso il loro inserimento nei processi consultivi e decisionali, nei vari settori di competenza.



presso i nostri iscritti per spiegare e condividere le scelte che si fanno.

#### • Quinta riflessione

Di recente vi è stato un riassetto territoriale Cida con la nomina di 20 segretari regionali che coordinano altrettanti consigli, i cui membri rappresentano tutte le federazioni aderenti, completando così la struttura organizzativa che ha al vertice Stefano Cuzzilla, il nostro presidente federale. Per il Piemonte come segretario regionale è stato chia-

mato il sottoscritto per cui, si capisce, il mio compito sarà quello di sviluppare una Cida piemontese il più possibile attiva ed incisiva, che si muova in sinergia con il centro, ma anche che si accrediti adeguatamente presso la regione per poter attivare proposte e progetti utili a tutta la dirigenza ed al territorio.

Sono convinto che se Cida funziona, anche Federmanager ne trae beneficio. Con un po' di impegno è un obiettivo alla nostra portata.

## 16 Ottobre 1946

**CIDA viene costituita il 16 Ottobre 1946 e affonda le sue radici in una tradizione sindacale ben radicata a livello nazionale che per settanta anni ha rappresentato e supportato le istanze provenienti dalla dirigenza e dalle alte professionalità**

Forte di questa storia CIDA si propone di innovare la politica sindacale, il rapporto con le Istituzioni, con la Politica e con le altre Parti Sociali senza dimenticare però tutti quei nuovi soggetti che, seppur non formalmente riconosciuti a livello istituzionale, influenzano con le loro azioni la vita politica e sociale italiana.

CIDA si impegna affinché il ruolo della dirigenza venga valorizzato al di là dei prerequisiti di professionalità e competenza: responsabilità sociale, senso etico, trasparenza, generosità sono i valori che costituiscono i tratti distintivi della Confederazione.

CIDA trova indispensabile, per aumentare la competitività del sistema Paese, puntare su una dirigenza pubblica e privata impegnate in modo sinergico e lungimirante.





# Il demansionamento del dirigente

Quando l'adibizione a mansioni diverse da quelle assegnate all'atto dell'assunzione può configurare un'ipotesi di demansionamento

di Roberto Granatelli\* e Chiara Ciociola\*\*

Una recentissima sentenza del Tribunale di Bari, Sezione Lavoro, 4 maggio 2023, offre lo spunto per una disamina di un tema, spesso ricorrente, ossia quello del demansionamento dei dipendenti con qualifica dirigenziale.

## 1. La fattispecie

La questione sottoposta all'attenzione del Tribunale barese ha riguardato un dirigente licenziato per asserita giusta causa, all'esito di un progressivo ridimensionamento e svuotamento della sua figura professionale. Impugnato il licenziamento, in quanto ritorsivo, e vinta la relativa causa – con conseguente ordine di reintegra sul posto di lavoro ed assegnazione alle precedenti funzioni svolte (ossia "CRO", Chief Risk Officer) – la datrice di lavoro adibiva, tuttavia, il dirigente ad una mansione diversa da quella attribuita in origine (cioé "IR", Responsabile del Servizio di "Investor Relations").

Tale ultima iniziativa aziendale veniva contestata dal dipendente, il quale reputava le attività di nuova assegnazione ridotte da un punto di vista quantitativo e qualitativo.

## 2. La decisione del Tribunale

Il Giudice di merito ha ritenuto sussistente la dequalificazione denunciata dal dirigente in seguito alla reintegra sul posto di lavoro.

Nello specifico, comparando le due funzioni assegnate al lavoratore ("CRO" prima e "IR" poi), il Magistrato di prime cure ha valutato "la funzione di IR [...] priva di carattere strategico", valorizzando i seguenti elementi: "L.S. [iniziali del dirigente] aveva a suo supporto solo un dipendente, mentre al CRO erano assegnate ben 20 risorse, e nella BPB [acronimo della datrice di lavoro] alla funzione Comunicazione erano destinati 5 collaboratori fissi, tra i quali un quadro direttivo; il ricorrente non sovrintendeva ad una struttura organizzativa e di personale tanto che alla stessa funzione era stato assegnato un solo dipendente a differenza del CRO; il CRO svolgeva mansioni di controllo mentre l'IR si limitava a presidiare e gestire "le attività di comunicazione verso le società di rating sulle tematiche gestionali rilevanti" ed a mantenere "i rapporti con gli analisti, ...organizza incontri con gli analisti... gestendo



le presentazioni ufficiali"; l'IR, poi, era logisticamente distaccata da tutte le altre funzioni dirigenziali che sono allocate in Corso (omissis). Di contro, il Chief Risk Officer si occupava dello studio e dell'attuazione delle fasi del processo di risk management. Era la figura responsabile della valutazione di tutti i rischi che possono riguardare il contesto bancario individua le azioni e gli strumenti per una gestione integrata del rischio, di cui si fa garante. Mentre il CRO veniva anche ascoltato di norma in seno ai CdA, l'IR si limitava ad un'attività di mera comunicazione". Alla luce di tali fattori, il Tribunale ha accertato come il ricorrente fosse stato vittima di condotte palesemente illegittime, in quanto esercitate in aperta violazione dell'art. 2103 c.c., norma posta a tutela della professionalità di tutti i lavoratori dipendenti, a prescindere dalla qualifica di appartenenza. Il Giudice barese, richiamando le

Sezioni Unite della Corte di Cassazione, ha, infatti, ricordato che "il concetto di c.d. equivalenza di cui all'art. 2103 c.c. non va inteso solo in senso formale (come finisce con il fare la difesa della società), ma anche in senso sostanziale in base al contenuto ed alla natura della prestazione lavorativa effettivamente svolta [...] (cfr. Cass. Sez. Unite n. 25033/2006)"; con precipuo riferimento alla categoria dirigenziale, i cui elementi contraddistintivi sono senz'altro la supremazia gerarchica e l'esercizio di poteri direttivi, il Magistrato barese ha riscontrato come, a parità di retribuzione, le mansioni assegnate al ricorrente rivestissero "solo formalmente un contenuto dirigenziale", in quanto, di fatto, "svuotate dai tratti tipici della figura del dirigente ed in primis dall'ampiezza e rilevanza delle funzioni che non sono idonee ad incidere sulla conduzione della Banca", con conseguente privazione "della possibilità di espletare quella conoscenza e professionalità che, sia per i titoli posseduti sia per l'esperienza acquisita in ruoli apicali, costituiva il suo know-how".

## 3. Quando può dirsi legittima la variazione di mansioni del dirigente?

Come accennato, il fulcro della tutela della professionalità dei lavoratori risiede nell'art. 2103 c.c., che, oggi <sup>(1)</sup>, così dispone: "Il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti





all'inquadramento superiore ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte"; la nuova formulazione dell'art. 2103 c.c. ha inteso fornire parametri oggettivi – ossia, quelli del livello e della categoria legale di inquadramento – entro i quali il datore di lavoro può legittimamente modificare in via unilaterale le mansioni del lavoratore, ponendo fine all'incertezza che, negli anni, era maturata circa il concetto di "equivalenza" delle mansioni.

Secondo la giurisprudenza, ai fini del vaglio della legittimità del comportamento datoriale ai sensi dell'art. 2103 c.c. – nuova formulazione – nei confronti dei dirigenti, soprattutto se apicali, è necessario che le nuove mansioni abbiano un "contenuto dirigenziale", con ciò dovendosi intendere un'attività caratterizzata da autonomia e potere decisionale, contraddistinta da importanza strategica e senza compromissione del vincolo fiduciario, particolarmente intenso, che sempre deve legare datore di lavoro e dipendente con qualifica dirigenziale<sup>(2)</sup>.

A titolo esemplificativo, indici di un possibile demansionamento possono essere: (i) la riduzione delle mansioni, da un punto di vista quantitativo e/o qualitativo; (ii) la privazione di poteri, responsabilità ed autonomia decisionale; (iii) il ridimensionamento e/o la totale assenza di una struttura di supporto e di risorse dedicate per lo svolgimento delle attività affidate; (iv) la retrocessione e/o l'elisione del nomi-

nativo all'interno degli organigrammi aziendali; (v) la forzata inattività, sino alla totale assenza di considerazione all'interno dell'organizzazione aziendale.

#### 4. Quali tutele avverso un illegittimo demansionamento?

Il demansionamento – se accertato – cagiona un danno risarcibile in capo al lavoratore, in quanto ne va ad intaccare il patrimonio professionale – inteso come l'insieme delle conoscenze teoriche e delle capacità pratiche acquisite con l'esercizio dell'attività lavorativa –, ponendolo nell'incolpevole impossibilità di esplicitarne utilmente i contenuti.

Il danno da demansionamento può avere certamente una componente patrimoniale, declinabile, anzitutto, nel cd. "danno professionale", ossia nel pregiudizio derivante dall'impoverimento della capacità professionale maturata e dalla mancata acquisizione di una maggiore capacità; tale pregiudizio può essere riconosciuto ed accertato dal Giudice in presenza di una allegazione adeguata, ad esempio deducendo l'esercizio di un'attività soggetta a continua evoluzione e caratterizzata da vantaggi connessi all'esperienza professionale, il tutto destinato a venire meno in conseguenza del loro mancato esercizio per un apprezzabile periodo di tempo.

Può, inoltre, essere rivendicato un diritto al risarcimento del cd. "danno per perdita di chance", consistente nella privazione della possibilità di incrementare il bagaglio di competenze professionali, necessarie al consolidamento ed allo

## STUDIO DENTISTICO DOTT. MASSIMO BRUNO

SPECIALISTA IN CHIRURGIA ODONTOSTOMATOLOGICA • PERFEZIONATO IN ODONTOSTOMATOLOGIA LASER



Specializzati nella prevenzione e riabilitazione orale di adulti e bambini.

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

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

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

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

Siamo convenzionati in modalità diretta con i Fondi assicurativi: **Fasi, Fasi Assidai, Fasi Open, Fisdaf, Pronto Care, Fasdac, Unisalute, Blue Assistance, Casagit, Faschim.**

Inoltre, forniamo tutta la documentazione necessaria e assistenza nella gestione delle pratiche degli altri Fondi assicurativi in modalità indiretta.



sviluppo della carriera, o di ottenere un risultato sperato, e del cd. "danno di immagine", qualora la funzione del dirigente risulti oggettivamente svilita sia all'interno (ad esempio, nei confronti dei propri colleghi e dei propri (ex) sottoposti gerarchici) sia all'esterno dell'azienda (a titolo esemplificativo, verso clienti, fornitori, ecc.).

Accanto alla componente patrimoniale può configurarsi anche quella di natura non patrimoniale, *sub specie* di "danno biologico", che si sostanzia nella lesione all'integrità psicofisica del lavoratore e che, come tale, non può prescindere da un accertamento medico-legale, e di "danno esistenziale", per tale intendendosi il pregiudizio di natura non meramente emotiva ed interiore, ma oggettivamente accertabile, incidente sul fare reddituale del soggetto che abbia subito un'alterazione delle proprie abitudini e relazioni e che abbia, comunque, inciso sulla libera espressione della sua personalità nella quotidianità. In via generale, il danno da demansionamento, declinato nelle

componenti appena sopra accennate, viene liquidato in base ad un criterio equitativo, ossia tenendo conto di talune peculiarità del caso concreto; tuttavia, per la quantificazione del pregiudizio di natura patrimoniale, è solitamente utilizzata la retribuzione quale parametro di riferimento, con criteri di liquidazione oscillanti mediamente intorno al 30 - 50% della stessa. Ovviamente, il risarcimento del danno presuppone la prova non solo del nesso causale tra la condotta illecita ed il pregiudizio lamentato, ma anche dell'esistenza del danno stesso, prova che può essere fornita, oltre che in via documentale e/o testimoniale, anche facendo ricorso a presunzioni, che siano, però, gravi, precise e concordanti.

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

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

<sup>(1)</sup> La formulazione dell'articolo in esame ha subito una variazione, a decorre dal 25.06.2015, per effetto dell'entrata in vigore del D. Lgs. n. 81/2015, decreto attuativo del noto Jobs Act e recante la disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni.

<sup>(2)</sup> Cfr., tra le più recenti, Trib. Milano, Sez. Lav., n. 1068/2019.



# Niente è più importante della salute

CDC | Gruppo Affidea è impegnato a offrire un **percorso diagnostico completo e garantire un servizio di elevata qualità**, avvalendosi in ogni ambito clinico della collaborazione di **professionisti medici e tecnici** di consolidata esperienza e del supporto di **tecnologie e apparecchiature sempre più moderne e sofisticate**, ponendosi un duplice obiettivo: la soddisfazione delle esigenze del Paziente e del Medico ed il miglioramento continuo delle prestazioni erogate. Ultime apparecchiature installate di recente:

#### Torino - Via Don Grazioli

- Nuova Sala Radiologica
- Nuova RM

#### Torino - Via Pollenzo

- Nuova TC Cone Beam

#### Asti

- Nuova Sala Radiologica
- Nuova RM

#### Corso Regina Margherita

- Nuova Sala Radiologica
- Nuova Dexa

#### Settimo Torinese

- Nuova Sala Radiologica
- Nuova TC 128 Strati
- RM Open





# SHE LEADS. LA PARITÀ DI GENERE NEL FUTURO DEL LAVORO:

## UNA RIVOLUZIONE POSSIBILE PER IMPRESE E MANAGER

— a cura della Redazione 4.Manager —

Una donna su due è occupata, tra i manager le donne sono appena il 28% e la maternità è tutt'ora un ostacolo alle carriere, tanto che l'occupazione passa dal 72% per le donne senza figli al 53% per le donne che hanno un figlio under 6 anni. Eppure, se più donne fossero attive nel mercato del lavoro, il PIL italiano potrebbe crescere del 12%. Ma è veramente possibile per le donne sfondare il "soffitto di cristallo"? Con **"She leads la parità di genere nel futuro del lavoro"** Stefano Cuzzilla, presidente di 4.Manager e Federmanager e Andrea Catizone, avvocatessa sui diritti della persona e delle discriminazioni, definiscono la nuova rotta di una rivoluzione possibile per raggiungere la parità di genere. Si tratta di una guida per imprese e manager, promossa da 4.Manager, edita dal Sole 24 Ore e curata dalla giornalista Silvia Pagliuca, che indaga le ragioni del gender gap denunciando le criticità attuali ed evidenziando le possibili vie di miglioramento, per diffondere una cultura aziendale più equa e inclusiva. Nessun Paese al mondo ha colmato il divario di genere. L'Italia, nella classifica del World Economic Forum si posiziona al 63° posto su 146 Stati per l'indice che misura le differenze di genere. La strada è ancora in salita, ma con gli strumenti proposti un cambio di passo è possibile: dalle misure vincolanti del Parlamento europeo sulla trasparenza retributiva alle clausole sociali nel nuovo Codice appalti per l'occupazione femminile. Intanto, il Parlamento europeo ha dato il suo consenso alla direttiva sulle donne nei Consigli di amministrazione: entro la fine di giugno 2026, infatti tutte le grandi società quotate nell'Unione europea dovranno riservare al genere femminile almeno il 40% dei posti di amministratore senza incarichi esecutivi e il 33% del totale dei posti di amministratore. Anche l'Agenda 2030 dell'ONU ha fissato le sue priorità, indicando il raggiungimento dell'equità di genere



come uno dei Goal indispensabili per creare società più giuste, più resilienti, più responsabili. Significa che la partita della parità di genere non si gioca più solo su un terreno nazionale, ma che l'orizzonte è molto più ampio e ricco di opportunità.

Dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza arriva la promessa di generare un aumento dell'occupazione femminile del 4% entro il 2026. Un cambiamento sostenuto anche dalla Certificazione per la parità di genere, con cui le imprese potranno misurare il proprio impegno in termini di capitale umano, ottenendo importanti benefici. Le imprese, infatti, potranno godere di un esonero dal versamento dei contributi previdenziali che sarà determinato in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna impresa. Entro giugno 2026, si stima che almeno 800 Pmi potranno essere certificate e circa 1000 aziende riceveranno le agevolazioni fiscali.

*"È una grande opportunità per le im-*

*prese e non solo in termini economici, ma anche a livello etico e reputazionale – commenta Stefano Cuzzilla -. Temi a cui deve prestare attenzione qualsiasi impresa che voglia davvero guardare al futuro. Siamo nell'epoca delle grandi dimissioni e tante donne si stanno dimettendo anche ad alti livelli. Siamo nell'epoca del talent shortage, mai come oggi le aziende fanno difficoltà a trovare talenti, ma le nuove generazioni sanno benissimo per quale tipo di realtà vogliono lavorare e sono quelle con una leadership integrata, che investa davvero nella D&I. Al tempo stesso, nuove donne conquistano palcoscenici importanti: l'Italia ha la sua prima Premier donna, Giorgia Meloni e la prima presidente donna alla Corte di Cassazione, Margherita Cassano. Il fatto che alcune delle cariche più importanti del nostro Paese siano ora occupate da donne, è espressione di tutto ciò che dovremmo intendere per "empowerment", ovvero potenziamento dei talenti e delle opportunità".*

Per favorire una maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, le imprese possono fare molto, come emerge dalle best practice di grandi aziende, raccolte dall'Osservatorio 4.Manager e contenute nel libro: aiutare le donne a crescere nei percorsi di formazione, istituire strumenti concreti per la tutela della maternità favorendo il work-life balance, promuovere il lavoro flessibile, garantire un supporto nella gestione parentale e dei carichi di cura e di assistenza, incentivare i papà ad utilizzare i congedi parentali, prevedere modelli di trasparenza retributiva.

Valorizzano la pubblicazione anche alcune testimonianze di top manager e donne di successo che hanno raccontato come siano riuscite a sfondare il "tetto di cristallo" e a dimostrare che è possibile intraprendere la via che conduce alla gender equality.



# Curiosità e desiderio di conoscenza

Queste le motivazioni per avventurarsi lungo percorsi in più tappe, con attenzione alla redditività e determinazione nell'insegnare e nell'educare le future generazioni

di Maria La Barbera\*

**D**al Galup a Covisian, dal panettone "goloso" al customer management in outsourcing: un bel cambiamento!

Sì, sicuramente è il cambiamento più grande della mia esperienza lavorativa; sono passato da un prodotto a un servizio, da un prodotto "storico" ad un servizio innovativo, anche se in passato avevo già fatto un passaggio significativo: dal meccanotessile (macchinari per l'industria tessile) ad un'azienda alimentare (Galup).

Sicuramente la differenza più grande è data dalla dimensione dell'azienda: Galup è un'azienda artigianale che ha voluto mantenere la sua storicità e unicità portando alla massima crescita produttiva lo stabilimento di Pinerolo; Covisian, che offre un servizio specializzato alle multinazionali di varie industry, si è resa più efficiente estendendo il suo expertise a livello internazionale ed oggi è una multinazionale composta da oltre 23.000 persone, con un'offerta completa di servizi avanzati di customer management e tecnologie all'avanguardia. Attualmente il Gruppo gestisce oltre 150 clienti in tutto il mondo e 38 uffici situati in 6 paesi diversi (Italia, Spagna, Perù, Colombia, Romania e Albania).

**Quali sono le skill per fare lo Chief Commercial Officer Global?**

Nella mia funzione interagisco con colleghi a livello internazionale per coordinare tutta la struttura commerciale e raggiungere gli obiettivi di crescita dell'azienda. In questa linea diventa molto rilevante attuare e pensare con un approccio internazionale orientandosi al complessivo del Gruppo e impostando strategie che puntano alla massima efficienza organizzativa globale attraverso una estrema cura del benessere dei nostri clienti. Un incarico come questo necessita anche di una costante interazione con altre funzioni internazionali dell'azienda come quella finanziaria, marketing, HR, ecc., al fine di lavorare come un'unica macchina con obiettivi comuni e costantemente allineati. Come CCO ho anche il compito diretto di supervisionare il servizio clienti, i reclami e i problemi di responsabilità del prodotto. Ciò significa che un CCO deve avere una buona conoscenza dei punti di forza e di debolezza di tutto il service offering, insieme ad una spiccata sensibilità alle richieste di mercato e alle necessità dell'azienda in termini di posizionamento e marginalità.

**Sul fronte psicologico-motivazionale cosa spinge un dirigente a fare un cambiamento come quello che ha fatto lei?**

**Chi è Stefano Borromeo**

*Classe 1969, laureato in Economia e Commercio con indirizzo Manageriale all'Università di Urbino, specializzato in Business Administration e Controllo di Gestione. La sua esperienza professionale comincia nel 1993 in importanti aziende automotive come la Brembo, leader mondiale nella produzione di impianti frenanti, dove esordisce come*



*controller, la Sachs Boge Italia, marchio tedesco che realizza equipaggiamenti all'avanguardia per Porsche ed infine Emmeti. Nel 2008 approda, come Business Manager, alla TCN Vehicles Division che fa parte del gruppo M.T.M., leader mondiale nella produzione e commercializzazione di componenti ed impianti di conversione a gas metano e GPL per autotrazione; nel 2010 torna nel settore automobilistico in Mec Diesel con la carica di Amministratore Delegato e nel 2011 approda al settore tessile, dove opera come Chief Executive Officer e Board Member, nella Bianco Spa di Alba, attiva nella costruzione di macchine per l'industria tessile. Il 2018, con l'incarico di CEO, è l'anno di Galup, un brand molto caro ai torinesi, che dal 1922 produce lieviti da forno: panettoni, pandori e colombe. L'azienda nel tempo ha acquisito una dimensione commerciale nazionale ed internazionale, è diventata un'eccellenza italiana riconosciuta e nel 2014 è stata acquisita dal Gruppo TCN. Nel 2020 si occupa di dirigere anche la Golosi di Salute, una pasticceria artigianale che produce biscotti tradizionali ma anche innovativi partecipata anche da Eataly. Attualmente Stefano Borromeo è Chief Commercial Officer in Covisian, un'azienda che offre un servizio specializzato alle multinazionali di varie industry, servizi avanzati di Customer management e tecnologie all'avanguardia.*

La curiosità e il desiderio di conoscenza di nuovi mercati e strategie mi hanno spinto a compiere questo passo. Negli anni e nelle mie precedenti esperienze lavorative, ho sviluppato un metodo di lavoro basato su determinazione, condivisione degli obiettivi e lavoro di squadra che ha sempre portato ottimi risultati. Questa per me è una bellissima opportunità per provare a calare questo modello in un'azienda di servizi.

**Che obiettivi si è proposto?**

Consolidare la posizione di mercato dell'azienda, migliorare la redditività, perché, come spesso mi piace ricordare, gestisco la prima riga del conto economico: i ricavi. Da una buona strategia commerciale, in completa sinergia con gli altri responsabili di funzione, nascono i successi dell'azienda.



**Parliamo in generale del mondo del lavoro, secondo lei quali sono le soluzioni per attraversare e superare questa importante crisi occupazionale?**

Credo che si debba trovare un po' di entusiasmo nel fare le cose, portandole avanti con impegno. La detassazione degli stipendi a carico dei lavoratori, in questo momento, potrebbe dare uno stimolo ai consumi; ovviamente bisognerebbe trovare le giuste coperture finanziarie.

**Cosa pensa dei sussidi a lungo termine erogati dallo Stato?**

Non mi sono fatto un'idea precisa, ma credo che si siano rivelati uno sbaglio per tutto il sistema.

**Suggerimenti ai giovani? Un percorso, una strada, considerazioni e magari un vademecum.**

I giovani sono la nostra risorsa più grande e non dobbiamo sprecarla, ma sembra che si stia facendo di tutto per farli disamorare del lavoro e del nostro paese. Una volta avrei detto: studiate le lingue, approfondite le materie e viaggiate perché si ampliano gli orizzonti.

Mi rendo conto però che i giovani sono sempre più preparati e che le università hanno fatto grandi progressi, per cui oggi consiglieri di indirizzarsi verso un'azienda che sappia far fare loro un percorso di crescita e che sia in grado di farli appassio-

nare. I giovani devono essere umili e saper ascoltare, noi manager di aziende dobbiamo essere determinati nell'insegnare e nell'educare le future generazioni di professionisti avendone cura, soprattutto quando i neo assunti arrivano direttamente dalle scuole o dalle università.

**Un po' di nostalgia dell'azienda precedente?**

Sicuramente nostalgia dell'ambiente, dei colleghi e delle persone con le quali ho portato avanti un progetto molto sfidante. Mi mancherà, inoltre, la magia del Natale della quale in Galup ci siamo sentiti tutti un po' protagonisti. Consideri che lavoravo da venti anni nel gruppo TCN di Alba, fondato da Bernocco e Astegiano, portando avanti dapprima il progetto di TCN Vehicle Division, poi di Bianco e per ultimo di Galup, e sicuramente alcune volte il confronto mancherà.

**Un sogno nel cassetto, professionale ovviamente?**

Uno alla volta. Per ora è solo quello di portare il mio contributo in Covisian per far crescere il suo valore e il suo posizionamento. Vorrei lavorare divertendomi come ho sempre fatto, circondato da persone entusiaste.

*\*Sociologa esperta di comunicazione e giornalista pubblicista*

## 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!**







# Acqua: una situazione complessa

Possiamo sfuggire all'alternanza distruttiva troppo poca/troppo?  
Sì, ma occorrono soluzioni adeguate ed orizzonti temporali coerenti

di Armando Quazzo\*

**T**roppo poca/troppo/troppo poca/troppo sembra uno scioglilingua come quello dei famosi trentini che entrarono a Trento, ma purtroppo è la realtà che gli effetti del cambiamento climatico stanno regalando alla nostra porzione di territorio. Siamo parlando di acqua e dei problemi che il Piemonte ha dovuto fronteggiare, dapprima in quasi due anni di siccità, in seguito, a causa delle intense precipitazioni che hanno caratterizzato la fine della primavera nei mesi di maggio e giugno ed infine con il ritorno dell'anticiclone africano. Si sa che la conformazione geo-morfologica e climatologica del nostro Piemonte non ci rende immuni da fenomeni di siccità e di alluvioni, ma ci si interroga su come porre rimedio a queste condizioni che si stanno cronizzando.



globale, unitamente alla variazione della tipologia di precipitazione: aumenta la temperatura e nel contempo le piogge si concentrano in ambiti spazio-temporali più ristretti con grandi volumi di acqua che in tempi ridotti si riversano su di un suolo reso poco propenso dalla siccità ad assorbire acqua in profondità e depauperato da vegetazione quando non definitivamente reso impermeabile dall'urbanizzazione (ISPRA ci segnala che in Italia il suolo a copertura non naturale o agricola è passato dal 2,8% degli anni '50 al 7,13% dell'anno 2021).

L'innalzamento della temperatura specifico delle aree urbanizzate è ben superiore di quello apprezzabile a livello globale, con l'effetto di spostare virtualmente il parallelo geografico verso zone termiche più a sud, mentre le piogge violente e concentrate favoriscono lo spostamento del meridiano verso est con il risultato che, come saggiamente osserva Luca Mercalli, se il riscaldamento globale continua con lo stesso trend, Torino rischia di farci passare nel medio periodo dalla zona temperata alla quale siamo abituati alla realtà monsonica di Dacca, capitale del Bangladesh. Inoltre, l'innalzamento della temperatura in quota ha favorito la fusione dei ghiacciai e, su base annuale, la scomparsa anticipata del già modesto manto nevoso accumulato in montagna durante l'inverno, con la conseguenza di azzerare quella benefica funzione di serbatoio idrico che hanno per millenni rappresentato le nostre montagne e di contrarre di circa un mese il periodo di rilascio di risorsa idrica verso valle.

Il combinato disposto di tutti questi effetti nefasti può essere riassunto in poche parole: troppo poca acqua in inverno, tarda primavera ed estate, troppa

in primavera ed in autunno, con conseguenze significative in termini di carenza a danno in prima battuta dell'agricoltura, che ha necessità irrigue scandite da tempistiche stagionali difficilmente modificabili.

Visto che – nonostante gli esperimenti di insemminazione delle nubi iniziati cinquant'anni fa senza risultati apprezzabili – influenzare artificialmente le precipitazioni non è possibile, è necessario ragionare in termini di resilienza



Il nord-ovest italiano non ha sofferto carenze idriche significative o prolungate negli ultimi duecento anni, fatte salve le dovute eccezioni, puntualmente riportate dagli attenti meteorologi subalpini che raccolgono dati da ben prima che l'Italia fosse una nazione sotto un'unica bandiera. Tuttavia il 2022 con soli 310 mm di pioggia a Torino è stato l'anno più asciutto dal 1802 e i fattori che preoccupano non poco sono l'innalzamento della temperatura



idrica al suolo, ovvero quanta risorsa riusciamo a trattene-  
re prima che i nostri fiumi la trasportino inesorabilmente  
oltre Ticino e verso l'Adriatico.

I numeri sono davvero impietosi. Le 532 dighe italiane  
(quelle con altezza superiore ai 15 metri) riescono ad "in-  
vasare" (e quindi trattenere) l'11% delle precipitazioni con-  
tro il 35% della Francia  
ed il 37% della Spagna.  
Questa maggiore ca-  
pacità di accumulo dei  
nostri pari della sponda  
nord del Mediterraneo  
non si tramuta solo in  
una maggiore capacità  
di resistenza, ma in una  
più elevata potenzialità  
produttiva di tipo agri-  
colo.

Chi, prendendo un or-  
taggio od un frutto  
dagli scaffali del super-  
mercato non ha notato  
che le primizie sono  
spesso provenienti  
dall'Andalusia o dalla  
Provenza? La maggiore  
dotazione idrica a fini  
irrigui ha trasformato

zone un tempo vocate alla coltivazione dei cereali a quella,  
molto più remunerativa, della frutta e degli ortaggi.

Gli invasi svolgono funzioni molteplici. Da un lato servono  
ad immagazzinare l'acqua meteorica per scopi idropotabili  
ed irrigui, in secondo luogo permettono la produzione di  
energia idroelettrica verde e rinnovabile per natura ed infi-  
ne svolgono un'importante funzione di regimazione, con-  
tribuendo in modo rilevante a limitare le piene dei fiumi ed  
a prevenire il nefasto dissesto idrogeologico che purtrop-  
po si accompagna ad ogni innalzamento del livello fluviale  
oltre la soglia di attenzione.

Molti puntano il dito sul livello di perdite degli acquedotti  
che – nel nostro paese – totalizzano ben il 42% di acqua  
che viene smarrita per strada. C'è molto da fare in questo  
settore ed infatti SMAT, che già vanta un livello di perdi-  
te fra i più contenuti d'Italia, ha attivato uno specifico ed  
ambizioso programma assistito da finanziamento PNRR  
che prevede l'installazione su tutta la Città Metropolitana  
di una rete di telecomunicazioni con protocollo LoRaWAN  
cui saranno collegati circa 400 mila contatori "intelligenti"  
in grado di fornire in tempo reale ben tre letture al giorno.  
Questa rilevante mole di dati, adeguatamente elaborata  
con algoritmi e sistemi di intelligenza artificiale, permet-

terà alla società pubblica torinese di redigere bilanci idrici  
istantanei, individuare fughe sulle reti o consumi anomali e  
sarà la base per la successiva raccolta di dati dai contatori  
"divisionali" ovvero quelli che ciascun condominio avrà fa-  
coltà di installare per rilevare (e far pagare) i consumi della  
singola famiglia.



Foto Ansa

Oltre, quindi, alla sacrosanta necessità di contenere le  
dispersioni idriche a livello acquedottistico, è necessario  
volgere lo sguardo al settore agricolo (ben il 60-70% della  
risorsa complessiva disponibile è utilizzata a scopi irrigui  
contro il 20-15% del segmento idropotabile ed il 20-15%  
di quello industriale), che deve anch'esso evolvere verso  
sistemi di irrigazione più efficienti e possibilmente meno  
idroesigenti.

Una situazione complessa che necessita di soluzioni ade-  
quate ed orizzonti temporali coerenti a breve, medio e lun-  
go periodo, che vanno dalla formazione dei cittadini alla  
corretta comunicazione, dallo stop al consumo di suolo  
alla manutenzione dei manufatti per la mitigazione degli  
effetti alluvionali, dall'uso più sostenibile della risorsa in  
ambito agricolo alla creazione di invasi che ci proteggano  
dagli effetti delle piene, trattengano una maggiore quantità  
di risorsa per rilasciarla nei periodi irrigui, garantendo sem-  
pre la priorità idropotabile e permettano la produzione di  
energia idroelettrica, la più pulita e verde di tutte.

*\*Amministratore Delegato SMAT SpA e membro del Consi-  
glio direttivo di Federmanager Torino*





# Centri Odontoiatrici San Giorgio

**FASI 1991-2023** Oltre 30 anni di efficace ed efficiente collaborazione

Per tutto il 2023 ai pazienti convenzionati con il FASI, verrà applicato uno **SCONTO DEL 10%** sulla quota a carico del Paziente sulle voci del tariffario FASI



## Centro Odontoiatrico ADULTI

C.so Stati Uniti 61/A Torino

**011.547.114 / 011.548.605**

[centrosangiorgioadulti@nogard.it](mailto:centrosangiorgioadulti@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](mailto: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 cures 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.odontoiatriasangiorgio.it](http://www.odontoiatriasangiorgio.it)





# Puntare sulle startup

In qualunque ambito l'innovazione crea i presupposti per un successo potenziale

di Carlo Furgiuele\*

**L**e startup stanno diventando un pilastro fondamentale dell'economia globale, guidando l'innovazione, creando posti di lavoro e ridefinendo le dinamiche industriali tradizionali. In un mondo sempre più connesso e competitivo, investire nelle startup è diventato un elemento chiave per stimolare la crescita economica e promuovere lo sviluppo tecnologico.

Le startup sono solitamente fondate da individui ambiziosi, motivati e creativi, che cercano di risolvere problemi esistenti o soddisfare bisogni non ancora soddisfatti. Sono spesso agili e flessibili nel loro approccio e ciò permette loro di introdurre rapidamente sul mercato idee e tecnologie nuove. L'innovazione è un motore di cambiamento, stimolando la crescita economica e migliorando la qualità della vita delle persone.

Questo paradigma innovativo risulta sempre più una fonte significativa di creazione di posti di lavoro. Mentre le grandi aziende possono ridurre il personale in momenti di crisi economica, le startup tendono a mantenere un'andatura costante di assunzioni, poiché la loro crescita è spesso correlata al reclutamento di nuovi talenti. Questo impatto positivo sull'occupazione contribuisce alla riduzione della disoccupazione e all'aumento del benessere sociale.

Il loro impatto porta anche ad essere in grado di rivoluzionare settori e industrie esistenti, spingendo l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale. Le nuove idee e le soluzioni disruptive introdotte dalle startup possono rendere obsoleti vecchi modelli di business e creare opportunità per aziende tradizionali che si adattano a nuovi scenari. Questa trasformazione stimola la competitività economica e favorisce l'adozione di tecnologie all'avanguardia.

Un caso di successo, che attesta questo approccio, è attribuibile ad una realtà tutta torinese di nome "Mammt" che rivoluziona il settore del food-tech con un'innovativa idea di servizio sostenibile, grazie al modello di business e all'utilizzo della tecnologia. Le startup nel settore food-tech stanno giocando un ruolo sempre più importante nel soddisfare le esigenze dei consumatori, migliorando la sostenibilità e trasformando il modo in cui produciamo e consumiamo cibo.

Nel contesto pandemico 2020-21, è sorta spontanea l'esigenza di poter pranzare velocemente, senza perdite di tempo e con qualità, incastrando il pranzo tra le diverse riunioni online giornaliere. Il delivery, servizio che in larga parte ha soddisfatto questa esigenza, presenta spesso delle criticità sistemiche nel

modello, sia lato utente (per la scarsa affidabilità dei tempi di consegna e per la scelta ridotta), sia lato sostenibilità.

Per questo è nata "Mammt", un servizio che mette il consumatore nella condizione di scegliere e ricevere tutto in 15 minuti, avendo la garanzia di gustare un pasto preparato al momento e personalizzato.

Dunque questa start up assume su di sé il compito di organizzare la pausa pranzo, trasformandola da momento di mera soddisfazione di un bisogno

fisiologico con scarsa attenzione alla qualità del nutrimento, in un momento nel quale, grazie alla tecnologia e all'innovazione, tempi e qualità del nutrimento sono ottimizzati, con riflessi positivi sulla salute stessa del consumatore. Questa realtà, tra le sue value proposition, punta ad offrire un'alternativa non convenzionale alle scelte stereotipate, talvolta poco salutari e spesso ripetitive, che si sposano male con i ritmi e le esigenze quotidiane.



Il caso "Mammt" dimostra che l'innovazione nel settore alimentare può aprire la strada a nuovi modelli di business, unendo la riduzione degli sprechi alimentari ad una logistica ottimizzata e a bassa emissione di carbonio, a favore di un impatto sociale che si riversa anche sulla comunità, favorendo i ristoratori locali e creando partnership che servono le aziende del territorio con un modello win-win a vantaggio di tutti gli attori coinvolti.

\*Ceo & Founder IFA-CONSULTING Torino



# Natura e cultura: un umanesimo tecnologico

Come fare in modo che le ragioni del vivere sociale riprendano a prevalere su un individualismo "autistico"? L'autore risponde indicando due pilastri, all'apparenza disomogenei: l'arte e il ruolo dei corpi intermedi

di Gregorio Tito

**S**econdo il sociologo Derrick de Kerckhove, il cervello umano è un "ecosistema biologico" in costante dialogo con la tecnologia.

Questa interazione "incornicia" il cervello, sia fisiologicamente, sia cognitivamente e determina le condizioni di "abitabilità" e "pensabilità" del mondo. Lo snodo di questa dialettica uomo-tecnologia è dato dal linguaggio: una lingua non è un arbitrario insieme di segni e fonemi, ma è il riflesso di una cultura, di una visione del mondo, quale si è prodotta tramite il progresso tecnologico. Pensiamo al linguaggio scritto. Nel mondo occidentale si procede da sinistra a destra, ossia dal passato al futuro: la scrittura descrive il divenire storico e riflette un tipo di cultura basata sul divenire, sul progresso continuo. In oriente prevale l'ideogramma, ossia un tipo di scrittura statica, espressione di una cultura basata sulla sintesi, sulla stabilità, sulla circolarità della vita. Il linguaggio è dunque lo strumento in grado di connettere l'uomo con la tecnologia. Ciò spiega la nota affermazione di Marshall McLuhan, secondo il quale "il mezzo è il messaggio", ossia: al di là di ciò che passa sullo schermo (film, musica, intrattenimento, notizie) ciò che ha un'importanza strutturale è la "postura mentale" che il mezzo tecnologico impone.

Un nuovo linguaggio, figlio d'una nuova tecnologia, crea una nuova grammatica, ossia un modo con cui noi rappresentiamo il mondo. Questo spiega la differenza di approccio ai problemi da parte dei giovani, rispetto agli adulti:

- gli adulti hanno bisogno del "manuale", i giovani dell'intuito;
- gli adulti interpretano, i giovani configurano;
- il sapere degli adulti è statico/strutturato, quello dei giovani è interattivo;
- gli adulti sono spettatori, i giovani attori ed autori di trame multiple.

Quindi, i giovani (e di conseguenza, i profili tecnologici della nostra epoca) hanno un approccio alla conoscenza basato su ricerca/rete/esperienza pratica/collaborazione/autorganizzazione/problem solving/condivisione saperi. I giovani hanno come interfaccia lo schermo, ossia il lu-

## Chi è Gregorio Tito

*Classe 1953. Una vita in INPS, dove ha scalato tutte le posizioni, raggiungendo nel 2001 il massimo grado (dirigente generale).*

*Ha ricoperto numerosi incarichi nelle strutture centrali e periferiche di quello che è considerato il più grande Ente previdenziale d'Europa.*

*Dopo aver diretto alcune sedi in Piemonte, è stato inviato a*

*Milano e successivamente, promosso dirigente di prima fascia e indicato come direttore regionale delle Marche. In questa realtà, ha maturato importanti esperienze che gli sono valse l'assegnazione di due premi nazionali al FORUM P.A. e l'incarico di professore a contratto in sociologia dei sistemi organizzativi, presso l'Università politecnica delle Marche.*

*Nel 2005 diventa Direttore centrale organizzazione dell'INPS e consegue un premio dell'Unione Europea ed uno dell'ONU per un progetto sulla tutela di anziani e disabili. Promuove anche una revisione dell'organizzazione del lavoro che guida per un decennio l'attività degli operatori dell'INPS. Chiude la carriera dirigendo l'area metropolitana milanese, dove promuove progetti per servizi integrati col Comune di Milano. Uno di questi (INPS per Tutti) diventa un progetto nazionale per la tutela delle persone senza fissa dimora.*

*Attualmente, ricopre l'incarico di membro del Consiglio d'indirizzo e vigilanza dell'INPS, all'interno del quale coordina la Commissione per la definizione degli assetti territoriali dell'Istituto.*



go della fluidità assoluta: esso è lo specchio d'una società che ha perso la solidità, le certezze e la prevedibilità del passato e che si sviluppa per strappi e a grande velocità, trascinando un alone di precarietà, lavorativa ed esistenziale: Bauman, il teorico della "società liquida" aveva visto giusto.

Ma lo stesso sociologo polacco aveva avvertito il rischio che le incertezze della vita moderna innesscassero una sorta di "retrotopia", ossia il rimpianto per il tempo passato, visto come un'era positiva a cui aspireremmo tornare, in quanto (mitica) età dell'oro. Ovviamente, non possiamo pensare di risolvere i problemi posti dal mondo in cui siamo immersi con la cultura del passato: dobbiamo ave-

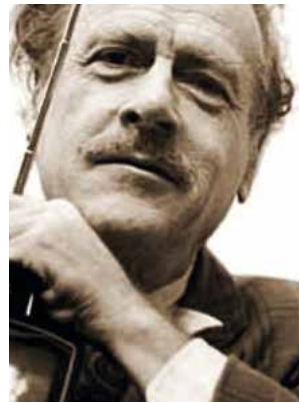


re l'intelligenza ed il coraggio di individuare e praticare nuovi valori, correlando la forza dirompente delle nuove tecnologie con una cultura che connetta positivamente gli esseri umani (ed essi, nel loro insieme, con l'humus tecnologico in cui siamo immersi).

Come dare "densità" alla connessione (che rappresenta il sistema nervoso della nostra vita sociale)? Occorre cambiare paradigma: dal binomio molteplicità/superficialità (inevitabile conseguenza d'un mondo iperconnesso h24) a opportunità/profondità (per cercare di porre punti fermi nel nostro universo mentale valoriale): stiamo infatti scontando una perdita di "senso" a causa di un sistema spazio-temporale basato sul rapporto estensione/velocità. Ciò sta comportando, tra l'altro, una modifica del processo della nostra memoria: da "ricordare" a "selezionare".

Oggi, il problema non è la scarsità delle informazioni, né la difficoltà a reperirle. Il punto è, invece, come selezionare, come distinguere (per esempio le fake news). Dobbiamo sapere che questa cernita non è (e non deve) essere un fatto individuale, ma sociale: questo è lo snodo, questa è la sfida, così si fonda una cultura densa, consapevole e condivisa! Ciò che selezioniamo appartiene ad una costruzione sociale.

Ossia, il sapere che estraiamo dalla molteplicità delle informazioni deve essere condiviso. Quindi, non possiamo capire noi stessi se non in quanto riconosciamo l'altro nel suo rapporto con noi. Come giungere a questo approdo, in cui le ragioni del vivere sociale riprendono a prevalere su di un individualismo che potremmo definire "autistico"? La risposta dovrebbe poggiare su due pilastri, all'apparenza disomogenei, in realtà capaci di fecondare un umanesimo adatto al nostro tempo: l'arte e il ruolo dei corpi intermedi.



Il medium  
è il messaggio.  
**Marshall McLuhan**

L'arte sta, da tempo, cercando un nuovo linguaggio che sappia valorizzare le innovazioni introdotte dalla tecnologia: stiamo passando, nel mondo delle arti figurative, dal concetto di statua a quello d'installazione e questo non rappresenta solo una modalità di plasmare uno spazio, ma comporta l'assunzione d'un nuovo linguaggio capace di porre la ricerca artistica in sintonia con i moduli espressivi del nostro tempo.

L'arte può di nuovo parlare all'uomo con un linguaggio universale perché legato alla moderna sensibilità. I corpi intermedi hanno il compito di assorbire la frammentarietà, cifra della nostra inquieta contemporaneità, dando alla rappresentanza quella "densità" che solo può nascere dalla capacità di "modellare" un corpo sociale dove, le ragioni dei singoli, le aspirazioni personali, le storie individuali possano trovare sintesi in un sistema di valori che dobbiamo saper condividere, nella ricchezza dei percorsi di ciascuno (preziosissimi nella loro insopprimibile originalità) che devono confluire in un progetto di società inclusiva: come l'artista aspira all'armonia (pur nelle differenti forme espressive), così le forze rappresentative della società devono saper rappresentare un progetto di aggregazione che sappia valorizzare le differenze come bene comune.

Solo in questo modo possiamo sventare il pericolo determinato dallo squilibrio tra il sé e la potenza della tecnologia e il pericolo che si produca un'omologazione delle coscienze (di cui abbiamo già segnali forti e chiari), preparando, in linea prospettica, gli umani alla produzione in serie di copie di sé stessi.

La condizione affinché il pericolo venga sventato è che s'intervenga sui valori: da riscoprire, aggiornare, inventare.

E, quindi, torna in campo il problema della "massa critica", capace di produrre e imporre quei valori: è il compito di chi ha responsabilità collettive nella nostra società.







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

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

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

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

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

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

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

Corso Vittorio Emanuele II, 91 - 10128 - TORINO

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

Direttore Sanitario: dott.ssa Maria Renata Paola Ranieri



CLINICA FORNACA DI SESSANT



# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai   
Il fondo sanitario per il tuo benessere

## Giovani, 2 milioni a rischio dipendenza L'allarme è su cibo, social e videogiochi

È quanto rivela uno studio realizzato dall'Istituto Superiore di Sanità. Focus sulla cattiva alimentazione

### LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI ARMANDO INDENNIMIO - PRESIDENTE ASSIDAI

Prima di illustrarvi i contenuti di Welfare 24, vorrei esprimere il mio più profondo cordoglio per la scomparsa di Barbara Picutti, ingegnere e manager di primo piano di Tecnimont S.p.A., componente del Cda Assidai, e soprattutto persona straordinaria, impegnata in prima persona nella promozione dei valori distintivi di Assidai e nel volontariato in Net Italy, l'Associazione Pazienti con Tumori Neuroendocrini, di cui è stata anche Presidente. Passando ai temi della newsletter, segnalo un argomento di grande attualità: le potenziali "dipendenze" dei giovani da cibo, social e videogiochi. Lancia l'allarme uno studio dell'Istituto Superiore di Sanità, che conferma la criticità della situazione. L'intervista a Rocco Di Santo, Presidente della Società italiana di Sociologia della Salute, indica alcune possibili soluzioni. Seguono la descrizione delle peculiarità uniche sul mercato del Prodotto Unico Fasi-Assidai e uno studio Istat che evidenzia come in prospettiva ci siano 3,5 milioni di anziani a rischio cronicità. Infine, uno stralcio dell'intervento tenuto nel corso dell'assemblea annuale di Federmanager Roma sulle prospettive dell'assistenza sanitaria e il consueto punto di vista del Presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla, che ha evidenziato la necessità di focalizzarsi sui professionisti della salute, snodo cruciale per la sanità del futuro.



Oltre un milione e 150mila adolescenti in Italia sono a rischio dipendenza da cibo, mezzo milione potrebbero averla da videogiochi, e circa 100mila hanno caratteristiche compatibili con la presenza di assuefazione da *social media*. Riassumendo: quasi 2 milioni di adolescenti della cosiddetta "Generazione Z", quella che comprende i nati tra il 1997 e il 2012, sono a rischio di dipendenze comportamentali. L'allarme arriva da un recente studio, realizzato mediante un accordo tra il Dipartimento Politiche Antidroga della Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Centro Nazionale Dipendenze e Doping dell'Istituto Superiore di Sanità, in cui si invita a non sottovalutare anche il fenomeno dell'isolamento sociale (noto come Hikikomori nella sua manifestazione clinica estrema), che riguarda l'1,8% degli studenti medi e l'1,6% di quelli delle superiori. Come è stata svolta l'indagine? Nell'autunno 2022 sono stati intervistati oltre 8.700



studenti tra gli 11 e i 17 anni: circa 3.600 delle scuole secondarie di primo grado e circa 5.100 di quelle di secondo grado, su tutto il territorio nazionale e selezionati per fornire un campione rappresentativo della popolazione. La *survey* ha approfondito anche la relazione genitori-figli, coinvolgendo i genitori degli studenti delle scuole medie che hanno aderito allo studio: da questa analisi sono stati raccolti 1.044 questionari. Ecco i principali risultati. Il 2,5% del campione ha caratteristiche compatibili con la presenza di una dipenden-

za da *social media*, definita come "frequenziazione compulsiva di canali *social* (Facebook, Instagram, TikTok e Twitch) in modo incontrollato tanto da compromettere altri ambiti di vita quotidiana. Questa percentuale nel genere femminile raggiunge il 3,1% nelle ragazze di 11-13 anni e il 5,1% in quelle di 14-17 anni. Inoltre, gli studenti a rischio nella popolazione 11-13 anni hanno 10,1 volte in più di probabilità di avere una ansia sociale grave o molto grave e 5,5 volte in più di presentare un carattere di alta impulsività.

>>> continua a pagina 2



# «RIPORTIAMO I GIOVANI NELLA REALTÀ»

INTERVISTA A ROCCO DI SANTO, PRESIDENTE DELLA SOCIETÀ ITALIANA DI SOCIOLOGIA DELLA SALUTE

“**B**isogna offrire agli adolescenti la possibilità di vivere situazioni reali in cui è possibile relazionarsi con gli altri”. È questa, secondo Rocco Di Santo, presidente della Società Italiana di Sociologia della Salute, la strada da seguire per allontanare i giovani dalle dipendenze.

**Un recente studio dell'Istituto Superiore di Sanità (ISS) evidenzia come 2 milioni di giovani siano a rischio dipendenze legate principalmente a cibo e social. Si ritrova in questa analisi?**

Di fronte a questi dati, possiamo solo concludere che c'è una particolare emergenza. Le nuove tecnologie hanno catturato dapprima l'attenzione della persona, poi hanno invaso le altre sfere della vita. La sedentarietà e un'alimentazione errata sono strettamente connesse, perché non è solo utilizzo e consumo di prodotti e servizi online, ma è uno stile di vita errato. Dinanzi a questa condizione di vita “liquida”, tanto per citare il famoso Bauman, chi vive in balia delle onde sono proprio bambini, adolescenti e giovani adulti. Le nuove e nuo-



**Rocco Di Santo** è Presidente della Società Italiana di Sociologia della Salute. Attualmente è referente dell'area “Welfare” dell'ente di formazione e ricerca ENFOR di Policoro (Matera) e Ceo dell'impresa sociale Presidi Educativi srl. È autore di articoli scientifici e saggi su temi inerenti la disabilità e la povertà educativa.

vissime generazioni si trovano dinanzi a un fluttuare continuo di informazioni, notizie, immagini e video, tanto accattivanti quanto prive di contenuti educativi. La domanda da porsi è perché 2 milioni di giovani non hanno un'alternativa al mondo virtuale.

**Tra i giovani, a seguito di queste dipendenze crescono ansie, depressione e isolamento. Il Covid e i lockdown che ruolo hanno giocato in tutto ciò?**

Il periodo di transizione bambino-giovane, passa spesso attraverso un dispositivo, un monitor e una tastiera e in molti casi l'adulto non è in grado né di catalizzare né di giustificare e spiegare quanto visto, letto, ascoltato. Così facendo, le fragilità di un profilo psicologico in evoluzione possono amplificarsi, fino a sfociare in comportamenti devianti, manifestazioni patologiche e isolamento sociale. Il Covid è stato una cassa di risonanza al fenomeno, poiché internet è rimasto

l'unico canale di socializzazione tra i giovani. Tutto ciò in due anni circa, un arco temporale assai ampio se consideriamo l'età evolutiva: un periodo della nostra vita in cui le relazioni e la socializzazione con l'altro è determinante per lo sviluppo del sé. **Quali possono essere i possibili rimedi alla situazione descritta dall'Iss?**

Il rimedio sta nel recuperare il concetto di “comunità”, dove gli adolescenti possono sentirsi ancora protagonisti e dove la stessa comunità ha bisogno della loro energia, della loro vitalità e della loro creatività. Bisogna offrire agli adolescenti la possibilità di vivere situazioni reali in cui è possibile relazionarsi con gli altri. L'assenza di stimoli e condizioni reali porta nei giovani a vivere una povertà educativa. Non è necessario avere prodotti di ultima generazione se poi il minore si ritrova in modo passivo a utilizzarli senza nutrire interesse per le cose che accadono nella vita reale.

**Come si possono “valorizzare” alcune predisposizioni dei giovani, ad esempio il molto tempo passato online su videogiochi, nell'ottica di una società futura che sarà sempre più costruita sul web?**

Partendo dall'assunto che ogni minore sarà l'adulto di domani, non è immaginabile una società futura costruita esclusivamente intorno al web. Il talento, l'attitudine e l'intelligenza eccezionale nella odierna società non riguardano solo chi usa strumenti tecnologici di ultima generazione. La scommessa è scovare in ogni bambino le potenzialità innate e costruite.

**Come intervenire sul fronte delle dipendenze alimentari, con gli eccessi di zuccheri e grassi, in modo da insegnare ai giovani stili di vita e abitudini sane?**

Sempre l'ISS ha illustrato dati allarmanti rilevati prima della pandemia. In Italia la prevalenza di adolescenti che non svolge regolare attività fisica è dell'88,6% e un quarto di essi è obeso. Il problema non è solo nella tipologia di prodotti alimentari consumati, ma è soprattutto educativo: famiglia e scuola non assumono un ruolo determinante per garantire uno stile di vita sano. La prevenzione va fatta sempre e comunque offrendo alternative diverse rispetto a uno stile ed un modello non sano, adeguato e pericoloso. Le istituzioni hanno il compito di fornire soluzioni, *chance* e opportunità differenti. ■

>>> continua dalla prima pagina - **Giovani, 2 milioni a rischio dipendenza. Allarme su cibo, social e videogiochi**

## LA FOOD ADDICTION AUMENTA LA PROBABILITÀ DI DEPRESSIONE

Aspetto cruciale è sicuramente quello dell'alimentazione e in particolare della *food addiction*, la tendenza a mangiare in modo incontrollato cibi ricchi di zuccheri e grassi (dolci, bevande zuccherate, carboidrati, snack salati, cibi proteici grassi). Questo rischio coinvolge circa 1.152.000 studenti tra gli 11 e i 17 anni, di cui più di 750.000 sono femmine (271.773 delle scuole medie e 485.413 delle superiori). Nel dettaglio, il 13,1% (circa 523.000 studenti) presenta un

rischio lieve; il 6,4% (circa 256.000 studenti) un rischio moderato; il 9,3% (più di 373.000 studenti) un rischio grave. Senza contare che chi è caratterizzato da una *food addiction* grave nel campione 11-13 anni ha 11,62 volte in più la probabilità di avere una depressione moderatamente grave o grave; 6,55 volte di presentare una depressione moderata; 4,43 volte di presentare ansia moderata e 2,39 volte di avere depressione lieve. Un quadro, dunque, molto preoccupante. Oc-

corre poi tener conto degli effetti negativi per la salute, in ottica futura, dettati dall'adozione di stili di vita e alimentari scorretti sin dalla giovinezza. Infine, c'è il rischio di disturbo da uso di videogiochi che vede coinvolto il 12% degli studenti (circa 480.000 studenti). I maschi sono più colpiti, con la percentuale che arriva al 18% negli studenti delle secondarie di primo grado e al 13,8% negli studenti delle superiori (contro il 10,8% nelle scuole medie e il 5,5% nelle scuole superiori per le femmine).



# IL PRODOTTO UNICO FASI-ASSIDAI È LEADER

**UNA COPERTURA SANITARIA FORTEMENTE INNOVATIVA CHE SI IMPERNIA SU UN NETWORK UNICO DI STRUTTURE CONVENZIONATE SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE**

**U**na copertura sanitaria fortemente innovativa, che integra pressoché totalmente il rimborso delle prestazioni previste dal Nomenclatore Tariffario Fasi. Anche nel 2023, l'adesione al Prodotto Unico Fasi-Assidai si confer-

ma una grande opportunità per le aziende industriali, che possono così offrire ai propri manager in servizio uno dei benefit più richiesti in assoluto: l'assistenza sanitaria integrativa. Nel dettaglio, è possibile scegliere tra tre tipologie di offerta: Pacchetto Base, A o B.



**Pacchetto Base** - Prevede il rimborso fino al **100%** del richiesto per i ricoveri con o senza intervento chirurgico e interventi ambulatoriali, fino a un massimo di **1 milione di euro** l'anno per nucleo familiare nel caso in cui le prestazioni siano effettuate utilizzando la rete di case di cura ed equipe mediche convenzionate con il network IWS. È previsto, inoltre, un rimborso fino al **100%** del richiesto e fino ad un massimo di **25.000 euro** per nucleo familiare in caso di extraricovero, sempre in regime di convenzionamento diretto. Sul fronte odontoiatrico,

si ha il rimborso fino al **90%** dell'importo richiesto e fino a un massimo di **12.500 euro** per nucleo familiare in caso di spese relative alle voci previste dalla Guida Odontoiatrica del Fasi in vigore e secondo i criteri liquidativi in essa riportati.

**Pacchetto A** - Prevede in aggiunta al Pacchetto Base, per i ricoveri con o senza intervento chirurgico, il rimborso del **100%** della spesa totale anche se effettuata in forma indiretta. Inoltre, è previsto il rimborso per l'acquisto di lenti e occhiali, purché prescritto dal medi-

co specialista o dall'ottico optometrista.

**Pacchetto B** - Rappresenta un ulteriore upgrade del Prodotto Unico, già eccellente nelle altre due formulazioni, e prevede per i ricoveri con o senza intervento chirurgico il rimborso del **100%** della spesa totale anche se effettuata in forma indiretta; il rimborso per l'acquisto di medicinali; il rimborso per l'acquisto di lenti e occhiali e, infine, per le prestazioni non rimborsate dal Fasi è previsto un massimale aggiuntivo di **20.000 euro**, con il 25% di scoperto.

**LTC** - È compresa in tutti i Pacchetti, senza alcun contributo aggiuntivo, la copertura in caso di non autosufficienza su cui Assidai è stato pioniere sul mercato e che garantisce una sicurezza a 360 gradi per i manager e le loro famiglie nei momenti più difficili della propria vita.

Completano l'offerta il network unico di strutture convenzionate su tutto il territorio nazionale e l'invio di una pratica di rimborso unica sia per Fasi che per Assidai, e che offre così alle aziende la possibilità di offrire ai propri manager una copertura sanitaria all'altezza.

Prodotto Unico Fasi-Assidai  
**#UnicoPerDavvero!**

## ALLARME ISTAT SU 3,5 MILIONI DI ANZIANI CON CRONICITÀ

**S**ono oltre 3,5 milioni gli anziani che in Italia hanno bisogno di cure complesse e per più malattie - almeno tre patologie concomitanti - o che hanno gravi problemi di autonomia. È questa forse la sfida più grande per la sanità italiana: a tratteggiarla è l'Istat nei suoi recenti indicatori Bes (Benessere e sostenibilità), dove si ricorda che se nel 2013 erano il 54% gli over 75 "con gravi limitazioni nelle attività o in condizioni di

multicronicità" il dato è poi sceso, ma "tra il 2019 e il 2022 si osserva, tuttavia, una stabilità nei valori registrati" che porta la quota di questi anziani con più patologie a fermarsi a quota 49% dei 7 milioni e 150mila over 75 italiani e quindi a più di 3,5 milioni bisognosi di cure.

Un tema su cui Assidai è presente e sensibile da diversi anni - l'assistenza LTC è infatti presente nei principali Piani Sanitari del nostro Fondo - e che chiama in causa, per



quanto riguarda il Servizio Sanitario Nazionale, la cosiddetta sanità territoriale. Essa, infatti, dovrebbe raggiungere a casa almeno 1 milione di an-

ziani con i fondi Pnrr e con la riforma dell'assistenza ai non autosufficienti ancora a corto di risorse.

Tra le patologie croniche che più caratterizzano la fascia di età over 75 si confermano anche nel 2022 l'ipertensione e i problemi osteoarticolari (artrosi/artrite) che, da soli o in concomitanza con altre patologie croniche rilevate, riguardano ben 1 anziano su 2. Seguono l'osteoporosi (30,8%), il diabete (21,6%) e alcune patologie a carico del sistema nervoso (15%).

# “WELFARE AZIENDALE CHIAVE DI VOLTA PER IL FUTURO: DAL MONDO DEL LAVORO ALLA SOSTENIBILITÀ DEL SSN”

**ESTRATTO  
DELL'INTERVENTO  
DEL PRESIDENTE ASSIDAI,  
ARMANDO INDENNIMEO,  
ALL'ASSEMBLEA ANNUALE  
FEDERMANAGER ROMA**

“Il tema scelto “Sanità Domani: strategie per migliorare il sistema sanitario” è di grande rilevanza strategica, soprattutto perché nel mondo del lavoro post-pandemia emergono nuove priorità, che determinano la nascita di un sistema di relazioni industriali dove i fondi sanitari integrativi rivestono un ruolo sempre più importante. In tale contesto, proprio il welfare aziendale è la chiave di volta di un nuovo scenario: un “ponte” tra i bisogni dei lavoratori e le richieste dell'impresa, che determina effetti positivi in termini di produttività, clima aziendale e maggiore engagement. Negli ultimi anni il trend si è rafforzato grazie agli incentivi governativi che tuttavia non hanno più mostrato evoluzioni. Assidai è uno dei player di mercato in termini di assistenza sanitaria integrativa non con-



*Il Presidente Assidai,  
Armando Indennimeo*

trattuale e ciò che rende unico il Fondo sono i suoi valori distintivi, primi tra tutti mutualità e solidarietà, che consentono di assistere i manager fino a quando lo desiderano, anche in pensione, insieme all'eccellenza dei Piani Sanitari realizzati su misura in base alle esigenze di aziende e lavoratori, e, unici, come l'innovativo Prodotto Unico Fasi-Assidai. Del resto, l'attenzione verso la salute è testimoniata anche dai livelli molto alti della spesa sanitaria out of pocket in Italia: ormai 38 miliardi di euro di cui solo poco più del 10% viene “intermediato” da fondi o polizze, mentre 34 miliardi vanno a pesare direttamente sulle famiglie. Questa spesa si concentra in visite, accertamenti diagno-

stici e medicinali: tutti fronti su cui il SSN, alle prese con il graduale invecchiamento della popolazione, finisce in difficoltà. Anche dal nostro osservatorio privilegiato notiamo un forte incremento della domanda di prestazioni sanitarie dopo il periodo post Covid: fenomeno che ci preoccupa non solo per l'equilibrio dei nostri bilanci tecnici, prerogativa essenziale per continuare a offrire servizi all'altezza degli iscritti - ove possibile migliorandoli - ma soprattutto perché conferma la sensazione di un SSN che rischia di essere costretto ad arretrare progressivamente. Come Assidai siamo convinti

che il Sistema sanitario nazionale sia un pilastro fondamentale al quale tutti devono contribuire per il buon funzionamento e riteniamo che i Fondi Sanitari Integrativi debbano essere di supporto al SSN per garantire una sostenibilità di lungo periodo alla sanità pubblica, le cui caratteristiche di equità e universalità restano uniche al mondo. È opportuno, allo stesso tempo, fare sistema per trovare il giusto connubio sanità pubblica- privata e offriamo la nostra disponibilità per confrontarci con le istituzioni e per contribuire attivamente al processo evolutivo di tutta la normativa.

Il Presidente Assidai, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, l'Assemblea dei Soci e il Direttore Generale assieme a tutti i collaboratori, partecipano al profondo cordoglio per la scomparsa dell'Ingegnere **Barbara Picutti**, Dirigente di Tecnimont Spa, dove ha maturato oltre 37 anni di seniority. L'ultimo ruolo ricoperto è stato quello di Technology Services Head of Department. Dal 2002 era socia ALDAI - Federmanager e dal 2019 ricopriva il ruolo di Consigliere di Amministrazione di Assidai. L'Ingegnere Picutti, inoltre, si è spesa in prima persona anche in Net Italy, Associazione Pazienti con Tumori Neuroendocrini, dove a titolo di volontariato dal 2014 è stata componente del Consiglio Direttivo. Un impegno che conferma l'altruismo e il coraggio, doti che l'hanno sempre contraddistinta insieme alla Sua professionalità e alla Sua umanità. Ad Assidai mancherà il suo spirito di servizio, sempre pronta a rappresentare e risolvere le problematiche che riscontravano i nostri colleghi per contribuire a costruire un modello di assistenza sanitaria sempre migliore.



## IL PUNTO DI VISTA

PROFESSIONISTI DELLA SALUTE, LA NOSTRA RISORSA DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



La pandemia ha generato una nuova percezione delle tematiche legate alla salute da parte dei cittadini e dei governi. Le politiche di settore sono ormai uno snodo fondamentale dell'intervento pubblico, tanto che anche il Pnrr interviene sulla salute con la “missione 6”, destinataria di oltre 15 miliardi di euro. Risorse che guardano alle infrastrutture, all'assistenza territoriale, alle apparecchiature, che promettono di costruire ospedali e

case di comunità, oltre che investire sulle competenze, anche digitali e manageriali, del personale presente. Con i fondi Pnrr, però, non è possibile assumere nuove risorse né sostenere un piano d'investimento sul capitale umano di lungo periodo. Deve pensarci il bilancio pubblico. Anche di questo stiamo discutendo con il Governo e il Ministero nei tavoli aperti, insieme alla Cida, in cui è compresa la rappresentanza dei dirigenti sanitari. Sono comuni le preoccupazioni sulla carenza di medici e infermieri: oggi ne man-

cano rispettivamente 30mila e 250mila. Secondo l'Oms, entro il 2030 nel mondo mancheranno 10 milioni di lavoratori della sanità, mentre 1,4 miliardi di persone avranno un'età superiore ai 60 anni. Per gestire efficacemente il presente e il futuro dobbiamo avere il coraggio di riorientare la formazione dei nostri giovani verso la medicina e di costruire un sistema capace di trattenere qui le generazioni di ottimi professionisti che, una volta formati, scelgono - spesso a malincuore - di lavorare all'estero.





Un fenomeno in crescita esponenziale

# Investire negli affitti brevi

Il fenomeno degli affitti brevi è letteralmente esploso dopo la nascita di Airbnb, un portale USA aperto nel 2007, che mette in contatto persone in cerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi, con persone che dispongono di uno spazio extra da affittare.

Gli spazi oggetto dell'attività comprendono stanze o interi appartamenti, ma anche ville, castelli e ogni possibile genere di alloggio

— a cura della Redazione —

**N**egli ultimi anni, gli affitti brevi – tipicamente quelli offerti su Airbnb – hanno messo a segno una crescita notevole ed è significativamente aumentato il numero di persone che acquistano case vacanza per affittarle a breve termine. Nel nostro paese la domanda di affitti brevi è cresciuta del 37% rispetto a febbraio 2022 e del 148% rispetto a febbraio 2021 con il conseguente aumento dei tassi di occupazione, in quanto l'offerta non è cresciuta allo stesso ritmo della domanda. Il mercato italiano prevede una crescita a doppia cifra per i prossimi 6 mesi, con un aumento del 70% rispetto al 2022 registrato nel mese di maggio. Le persone scelgono soluzioni tipo Airbnb preferendole alle camere d'albergo per vari motivi, quali ad esempio la possibilità di accedere a un'intera casa, con camere da letto, soggiorno, cucina attrezzata ed eventuali spazi esterni – cioè in sostanza maggiore spazio e comfort rispetto alle camere d'albergo – oltre ad un maggior livello di privacy e alla pos-

sibilità di vivere un'esperienza locale autentica in quartieri residenziali. Inoltre le case proposte da canali tipo Airbnb sono spesso dotate di cucine particolarmente attrezzate e mettono a disposizione servizi aggiuntivi come lavatrici, asciugatrici e Wi-Fi gratuito, oltre ad offrire maggiore flessibilità, in termini di tempi di check-in e check-out, rispetto agli hotel tradizionali.

Ma affittare una casa tramite canali di questo tipo offre anche vantaggi ai locatori. Ad esempio, con gli affitti brevi, il rischio di morosità è praticamente azzerato, poiché gli ospiti pagano in anticipo, oltre al fatto che i locatori possono guadagnare un reddito supplementare affittando la loro proprietà quando non la utilizzano in proprio e tutto questo mantenendone il controllo. Non va infine dimenticato che i canali tipo Airbnb offrono in genere una copertura assicurativa limitata per danni accidentali alla proprietà e questo garantisce che l'immobile sia sempre in perfette condizioni.

## AFFITTI BREVI

Ti hanno detto che affittare casa è rischioso per cui preferisci lasciarla sfitta? E se ti dicessi che c'è un modo per ottenere un reddito garantito e pagamenti sicuri con possibilità di inquilini insolvente pari a zero? La formula degli affitti brevi è la scelta che fa per te!

## PROPERTY MANAGER

Siamo professionisti che gestiscono immobili per conto dei proprietari, allo scopo di aiutarli ad avere una rendita dalla propria casa, facilmente e con profitto, sollevandoli da ogni pensiero e compito.

Possiamo occuparci di tutte le incombenze dalla creazione alla gestione degli annunci, burocrazia, comunicazioni con gli ospiti anche internazionali.

## VANTAGGI

- Non devi aprire Partita Iva fino a 4 immobili
- Dichiarare i redditi ogni anno nel 730 o Unico
- Puoi applicare una tassazione agevolata indipendente dal tuo reddito (cedolare secca)
- Assicurazione della casa fornita da Airbnb
- I pagamenti arrivano direttamente sul tuo conto corrente

## NETLAND snc

Netland snc è un'azienda dinamica ed innovativa che dispone di personale tecnico specializzato, di elevato profilo professionale con competenze acquisite e sviluppate in oltre 20 anni di attività presso diverse realtà aziendali.

Siamo a Torino e ci occupiamo di Noleggio Operativo, Creazione Siti Web, E-Commerce, SEO, Posizionamento, Software Gestionali, Reti, Sicurezza, Consulenza Informatica e Web.

Dalla fine del 2022 abbiamo diversificato la nostra attività entrando nel mondo degli affitti brevi e le nostre competenze nel campo del web e dell'ottimizzazione dei motori di ricerca (SEO) sono diventate fondamentali per creare annunci accattivanti, migliorare la visibilità online delle proprietà.

Un esempio di appartamento che gestiamo.  
<https://airbnb.com/h/casa-del-fotografo>

## CONTATTI

### Netland snc

Via Vandalino 36  
10152 Torino  
T. 011 43.60.519  
M. 392.90.48.488 – 392.90.48.487  
Email: [info@netland.it](mailto:info@netland.it) – [affittibrevi@netland.it](mailto:affittibrevi@netland.it)

Partita Iva: 08796440017

## SERVIZI

- **Gestione Web Completa**  
Una gestione solo web su Airbnb è un servizio che si occupa della gestione e dell'amministrazione della tua proprietà in modo esclusivamente online.
- **Gestione Completa (Solo su Torino)**  
La gestione completa include oltre alla gestione web la gestione dei Check-in degli ospiti, assistenza in loco, servizio fotografico professionale, gestione staff pulizie, gestione manutenzioni, gestione burocrazia
- **Valutazione della proprietà**  
Ti aiutiamo a valutare la tua proprietà e determinare se è adatta per l'affitto su Airbnb.
- **Analisi preventiva rendimenti**  
Possiamo in anticipo capire quanto potrebbe rendere l'appartamento su Airbnb tramite strumenti informatici che analizzano i dati storici di appartamenti con caratteristiche simili che sono nella stessa zona.
- **Normative locali**  
Ti aiuteremo a orientarti nel panorama normativo locale, e sbrigheremo per te le incombenze burocratiche
- **Tariffe e politiche di prezzo**  
Ti consigliamo sulla determinazione delle tariffe e delle politiche di prezzo.
- **Creazione e ottimizzazione dell'annuncio**  
Ti aiutiamo a creare un profilo completo e accurato per la tua proprietà su Airbnb.
- **Considerazioni legali e assicurative**  
Ti informiamo sulle considerazioni legali e assicurative relative all'affitto su Airbnb.



# 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 MUSCOLOSCHIELETICO**

**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)



# Molti ospiti e grande apprezzamento

Negli interventi che hanno fatto da corona all'annuale adempimento statutario assembleare abbiamo raccolto molto di quanto avevamo seminato. Dunque avevamo seminato bene!

di Carlo Barzan

**M**assimo Rusconi, presidente Federmanager Torino, si presenta al proscenio per salutare i molti colleghi presenti, nonché gli ospiti importanti che hanno onorato l'assemblea della loro presenza: "Siamo tanti" esordisce "e siamo amici". Sembra una banalità, ma il clima di amicizia che pervade l'assemblea non si verifica sempre in associazioni come la nostra, nelle quali fanno spesso capolino, ambizioni personali, piccoli risentimenti e incomprensioni. Come concreta testimonianza di questo clima, ogni partecipante, oltre ai documenti statuari che saranno oggetto di esame e approvazione in chiusura dell'evento, ha trovato all'ingresso un piccolo omaggio, una scatolina contenente biscottini prodotti dal SERMIG, a testimonianza di quanto fa la struttura guidata da Ernesto Olivero, che ha spesso ospitato i nostri incontri, per includere nel corpo sociale coloro che per mille motivi ne sono estranei.

I saluti e i ringraziamenti del presidente sono rivolti in primis agli ospiti esterni, **Andrea Tronzano**, Assessore regionale con molte deleghe sintetizzabili nella locuzione "Attività Produttive", e **Michela Favaro**, Vicesindaca di Torino, titolare anche lei di molte deleghe, fra le quali le più significative ci sembrano essere Personale, Legalità, Patrimonio e Cooperazione internazionale. Poi i saluti sono stati indirizzati agli ospiti non esterni, i vertici di Federmanager: il Vicepresidente federale **Valter Quercioli** e il direttore generale **Mario Cardoni**, ma non il presidente federale **Stefano Cuzzilla**, che, oberato di impegni per importanti incarichi di cui è titolare anche al di fuori del nostro sistema di rappresentanza, ha scelto di non presenziare a nessuna delle 55 assemblee territoriali per non fare discriminazioni. E infine i saluti sono stati rivolti alle organizzazioni parallele alla nostra: I.N.P.S., presente con il Direttore Regionale **Filippo Bonanni**, Manager Italia, i nostri "cugini" dirigenti commerciali, rappresentati da **Silvio Massa**, e la Scuola di Applicazione d'Arma dell'Esercito Italiano, rappresentata dal Capo di Stato Maggiore, Generale **Roberto De Masi**.

Ai saluti istituzionali risponde Valter Quercioli, che sottoli-

nea come le assemblee della sede torinese, questa compresa, siano poco o per nulla paludate e siano invece caratterizzate da grande informalità e vivacità di contenuti. Di fronte a un mondo che cambia con ritmo sempre maggiore, a parere del vicepresidente federale occorre rafforzare le tutele previste per i dirigenti dai contratti di lavoro e tenere sotto particolare controllo tre filoni di cambiamento, che possono avere maggiore impatto sul mondo dei white collars, come nel linguaggio internazionale vengono definiti i dirigenti:



- l'evoluzione tecnologica in generale che già oggi rende obsoleti interi settori produttivi in brevissimo tempo
  - le tecnologie green, destinate a sostituire quelle tradizionali in tempi rapidi
  - il riassetto geopolitico conseguente agli sconvolgimenti del quadro internazionale ai quali stiamo assistendo, che provocherà frizioni inevitabili fra gli attori in gioco.
- In questo quadro anche il ruolo di Federmanager deve adeguarsi e passare dalla mera difesa degli interessi economici nei confronti di una parte datoriale con la quale in realtà le visioni sono sempre meno contrapposte, al presidio dei tavoli e degli ambienti nei quali si scrivono le norme, in particolare quelle fiscali. Con questa finalità sono state recentemente costituite le Commissioni di Settore, che hanno già iniziato a lavorare e dalle quali è legittimo attendersi risultati significativi.



Mario Cardoni, nel condividere il pensiero di Quercioli sul clima delle nostre assemblee, si complimenta per il numero di partecipanti che abbiamo saputo coinvolgere e per la splendida location nella quale si svolgono i lavori assembleari, tutti sintomi dai quali si desume che stiamo lavorando bene. Il titolo, che Cardoni giudica azzeccato e stimolante, con il quale abbiamo inteso riassumere il significato dell'assemblea, gli offre il destro per entrare in medias res e dichiarare che Federmanager sta già pensando al domani, a come saranno i manager del futuro. Sarebbe facile dire che saranno aperti all'innovazione, parola magica attraverso la quale vengono evocati scenari futuristici con le nuove tecnologie in primo piano. "Ma, come noi ben sappiamo" prosegue Cardoni "per innovare davvero servono competenze manageriali specifiche, manager allenati a innovare". Da questo punto di vista schiude scenari molto positivi la riapertura, da noi fortemente sollecitata, da parte del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (Mimit), di termini e modalità per la presentazione delle domande di iscrizione all'elenco dei manager qualificati e delle società di consulenza abilitate nell'ambito del cosiddetto "Voucher per consulenza in innovazione". Gli innovation manager certificati attraverso BeManager, il nostro percorso di certificazione delle competenze manageriali, che detto per inciso, rappresenta un unicum nel panorama nazionale, potranno iscriversi fino al 5 settembre prossimo in un apposito elenco gestito dal Mimit. Dai nominativi inseriti in questo elenco, microimprese, Pmi e reti d'impresa potranno ricavare consulenze professionali a carico del Ministero in materia di trasformazione tecnologica e sosteni-

bilità ambientale. "Siamo convinti" dice Cardoni avviandosi alla conclusione "che i manager del futuro, gli innovation manager, rappresentano gli agenti del cambiamento, le figure chiave in grado di supportare il nostro sistema produttivo sulla via della digitalizzazione e dell'adozione di tecnologie e processi innovativi, nonché di nuovi modelli di business". Dunque innovazione, certamente, ma in termini di sistema e sotto la guida di manager specializzati, dei quali in buona sostanza non c'è comparto produttivo che

possa fare a meno.

Arrivano a questo punto gli interventi di "peso", quelli dei rappresentanti delle Istituzioni del territorio, e l'Assessore Tronzano esordisce ringraziando per l'invito e, nella consapevolezza del livello dell'uditorio, chiama i presenti a collaborare, anche con considerazioni critiche, con le iniziative da lui messe in campo. "Da soli si va più veloci, ma insieme si va più lontano" è lo slogan che lancia all'assemblea, che dà evidenti segni di apprezzamento. L'assessore dichiara la sua apertura all'ascolto dei contributi intellettuali e dei suggerimenti che possono venire da consessi come il nostro e apre alla possibilità di allocare risorse per consentire alle microimprese di inserire nel proprio staff competenze manageriali di livello. Con una parafrasi del famoso motto einaudiano, modificato in "conoscere per governare", Tronzano esprime il pensiero che per atterrare, cioè per dare concretezza alle cose, occorre competenza tecnica. Quanto al grande tema della presenza industriale nella nostra regione, è necessario far comprendere alla popolazione e ai suoi rappresentanti che il settore automotive da solo non sarà più sufficiente ad assicurare un futuro positivo per il territorio, ma occorrerà affiancargli altre iniziative industriali, quali ad esempio il settore aerospaziale, in grado di costituire la base di un mix produttivo capace di assorbire ed equilibrare al suo interno le oscillazioni che i singoli settori, ciascuno preso a sé stante, inevitabilmente hanno. Nell'utilizzo dei fondi europei verrà data grande fiducia agli imprenditori e alla loro capacità di far percepire il lavoro manuale come molto importante. Sono di prossima emissione due bandi, dotati di adeguate risorse





se economiche e rispettivamente dedicati all'energia e alla digitalizzazione, attraverso i quali le imprese del territorio potranno ricavare le risorse per affrontare il trasferimento tecnologico che ci attende. In tema di energia occorrerà concentrarsi sul ruolo che il motore termico potrà ancora rivestire nel mix delle tecnologie per il movimento, oltre che sull'affidabilità, che sembra molto promettente, degli impianti nucleari di quarta generazione, mentre in tema di digitalizzazione sarà opportuno utilizzare il vasto bagaglio di competenze che la Fondazione Piemonte Innova ha saputo mettere insieme in questi anni.

E' ora la volta della vicesindaca di Torino, che inizia con una considerazione molto positiva: fra i progetti che fanno parte del PNRR è compresa la realizzazione della linea 2 della metropolitana per un investimento di 4 miliardi di Euro. Si tratta di un investimento strategico per il territorio che andrà affrontato nell'ambito di una collaborazione istituzionale fra tutti gli attori interessati, a cominciare dai comuni dell'area metropolitana, ma che riguarderà anche l'amministrazione regionale. A parere di Favaro Torino deve aspirare a un ruolo internazionale, sia nel merito delle sue iniziative, sia nella capacità di inserirle in una visione più ampia, che necessariamente oggi abbraccia il mondo intero. Sono infatti infinite le interconnessioni che nel corso degli anni si sono create fra il territorio torinese e il resto del mondo e inoltre è opportuno tener presente che un territorio è tanto più competitivo, quanto più alta è la qualità della vita dei suoi abitanti. Occorre proporre alle famiglie modelli vincenti di organizzazione della vita, del lavoro e dei rapporti reciproci fra questi due aspetti, in grado di rendere il territorio attrattivo e capace di trattenere coloro che vi sono nati e, allo stesso tempo, di costituire un possibile sbocco per coloro che invece cercano lo spazio migliore nel quale insediarsi. Sotto questo profilo è di importanza strategica la collaborazione fra uffici pubblici, a qualunque amministrazione appartengano, e entità private, tipicamente le associazioni di categoria datoriali o sindacali, come la nostra, ma è altrettanto importante che una collaborazione analoga si instauri o si rafforzi fra le istituzioni. La vicesindaca conclude il suo apprezzato intervento formulando i migliori auguri per il prosieguo dei lavori assembleari.

Al termine di questo ultimo intervento il presidente Rusconi prende brevemente la parola per manifestare il compiacimento dell'assemblea e suo personale per il livello di correttezza istituzionale degli interventi dei due rappresentanti delle istituzioni, che notoriamente appartengono a schieramenti politici avversi, e introduce Massimo Canducci, il collega che terrà "l'orazione ufficiale" dell'evento, che avrà per tema "Le tecnologie e il futuro che ci aspetta", trattato a parte in un articolo a sua firma che compare nelle pagine seguenti.

Al termine dell'intervento di Canducci ha inizio la cosiddetta "parte privata" dell'assemblea, cioè la parte di evento riservata agli iscritti, che prevede gli adempimenti statutari in termini di esame e approvazione della relazione del Consiglio direttivo e dei Bilanci, consuntivo 2022 e preventivo 2023. Si tratta della parte più rituale, che, nel tempo, è già stata resa più snella, ad esempio evitando la lettura testuale della relazione del Consiglio, che viene distribuita in forma cartacea ai presenti e che è stata pubblicata sul sito per consentirne l'esame anche agli iscritti impossibilitati a presenziare.

Il presidente Rusconi tratteggia a braccio gli elementi essenziali della relazione e si sofferma in particolare sul numero degli iscritti, stabile da anni intorno alla cifra di 5.600, nonostante la diminuzione delle nomine a dirigenti, in corso da alcuni anni. Fra gli iscritti si contano alcune decine di ultranovantenni e da questa considerazione il presidente trae spunto per chiamare al proscenio il collega Edoardo Benedicenti, che, pur appartenendo alla schiera dei grandi anziani, rappresenta ancora validamente l'associazione in una serie di contesti e, fra le manifestazioni del suo stupore, lo ringrazia per l'impegno che continua a profondere e gli consegna un piccolo oggetto come tangibile segno di riconoscimento.

Tra gli altri punti toccati da Rusconi, di grande importanza è il rapporto che la nostra associazione ha con la Federazione nazionale, e anche, sia pure indirettamente, con la Cida; nei bilanci che saranno oggetto di esame e approvazione, questo rapporto si manifesta come un costo, in quanto la nostra, come tutte le associazioni territoriali, contribuisce al funzionamento degli organi centrali, dei quali non possiamo fare a meno in quanto semplicemente, se non ci fossero, non potremmo esistere neppure noi. Al riguardo Rusconi ricorda anche il sistema di rappresentanza, costituito da Enti e Società, che negli anni si è consolidato attorno alla federazione nazionale; un sistema al quale la nostra associazione apporta competenze significative, attraverso i molti colleghi che in quegli Enti e Società operano.

Tocca ora alla tesoriera, Marina Cima, una collega che non ha bisogno di presentazione, che illustra, con la professionalità e la competenza che le sono proprie, le cifre di un rendiconto che, per nostra fortuna, ma anche come conseguenza di una gestione molto oculata, non si discostano significativamente da quelle, molto positive, degli scorsi anni e in particolare da quelle dell'anno precedente.

*continua a pag. 34*



# Tecnologia, uno straordinario abilitatore di innovazione

Non possiamo accontentarci di conoscere le tecnologie che oggi sono disponibili, la vera sfida è considerare altrettanto importanti le tecnologie emergenti, quelle delle quali è possibile intuire l'impatto nella nostra vita futura: il prossimo sarà un decennio ricchissimo di potenzialità, in cui le tecnologie emergenti faranno passi da gigante

—di Massimo Canducci—

**L**a tecnologia è uno straordinario abilitatore di innovazione e consente di realizzare soluzioni complete che rispondano all'obiettivo principale dell'innovazione: migliorare la vita delle persone generando valore nei campi economico, sociale e ambientale. Chiunque operi in questo straordinario contesto dovrebbe sempre considerare l'insieme delle tecnologie disponibili come una collezione di strumenti che, adeguatamente utilizzati e integrati tra loro, siano in grado di agire in modo significativo sui diversi ambiti della vita delle persone: semplificando la relazione tra cittadini e pubblica amministrazione, ottimizzando la produzione nelle aziende attraverso processi di trasformazione digitale, migliorando e rendendo più sicure le condizioni di lavoro o consentendo di accedere sempre meglio e in modo sicuro a contenuti di intrattenimento. Tutto questo, che potrebbe sembrare tantissimo, in realtà non è abbastanza.

Non possiamo accontentarci di conoscere le tecnologie che oggi sono disponibili, la vera sfida è considerare altrettanto importanti le tecnologie emergenti, quelle che saranno innovative domani e la cui maturità non è ancora sufficiente per un utilizzo concreto nella realizzazione di piattaforme digitali, ma per le quali è possibile intuire l'impatto nella nostra vita futura.

Nei prossimi dieci anni ci troveremo all'interno di un mondo completamente nuovo, proprio grazie alle enormi evoluzioni tecnologiche che ci attendono.

Cambierà radicalmente la nostra relazione con le macchine, e questo avverrà su due direttrici parallele e complementari: l'utilizzo della voce e l'adozione massiva della Extended Reality, il tutto grazie all'enorme contributo dato dall'Intelligenza Artificiale.

Usare la voce per comunicare con le macchine, come facciamo oggi un po' timidamente con gli assistenti vocali come Siri e Alexa, diverrà la modalità standard, e successivamente l'unica, con cui ci relazioneremo con i fornitori dei servizi di cui avremo bisogno, non soltanto quindi la domotica di base, ma un'interazione vera e

## **Chi è Massimo Canducci**

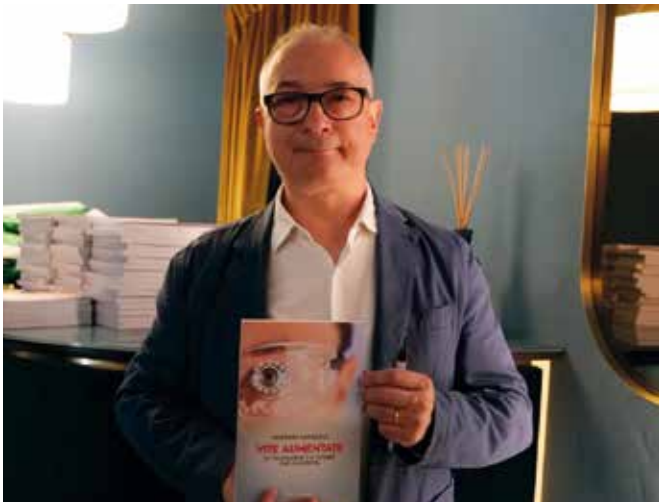
*Chief Innovation Officer del Gruppo Engineering, Faculty Global di Singularity University e Membro del Forbes Technology Council. Fa parte dell'Advisory Group "Standardization for Emerging Technologies and Innovations" che indirizza le scelte strategiche di ISO a livello mondiale sulle tecnologie emergenti e l'innovazione.*

*È professore all'Executive MBA Ticinensis, insegna Innovation Management all'Università di Torino e Consultancy and Soft Skills al MIBE dell'Università di Pavia.*

*È in libreria con il suo ultimo saggio "Vite aumentate. Le tecnologie e il futuro che ci aspetta" edito da Franco Angeli.*

completa verso sistemi esterni eterogenei e fornitori di servizi di qualunque tipo. Passeremo quindi dall'attuale "Alexa, accendi la luce della cucina" a un ben più interessante "Hey Siri, chiama l'idraulico e mettili d'accordo per un appuntamento una mattina della settimana prossima, ma soltanto in un giorno in cui piove perché se fa bello voglio andare a correre al parco", oppure da un banale "Ok Google, che tempo farà domani?" a un più utile "Alexa, prenota la sala e organizza la videoconferenza per la riunione di lunedì mattina, manda invito e agenda a tutti e fai arrivare il coffee break alle 10:30. Ricorda anche i cornetti senza glutine e il caffè decaffeinato. Il costo della sala va sul mio centro di costo". Il livello di interazione diverrà in breve tempo paragonabile a quello che abbiamo tra esseri umani, perché al miglioramento della componente di riconoscimento del linguaggio naturale si aggiungerà la migliore comprensione del contesto e soprattutto la capacità di trasformare frasi complesse in sequenze operative di comandi da mettere nel giusto ordine e da indirizzare verso i fornitori di servizi esterni che saranno parte dell'ecosistema.

I servizi terzi dovranno quindi essere interoperabili e integrati all'interno di quell'ecosistema, in modo che possano essere attivati non più soltanto dall'azione diretta dell'essere umano, ma anche e soprattutto in modalità "machine to machine", cioè direttamente da altre macchine che in modo totalmente automatico si relazioneranno con essi.



La seconda direttrice sarà invece abilitata da una nuova generazione di smart glasses, occhiali intelligenti in grado di migliorare la nostra interazione con la realtà. Esistono già alcuni dispositivi sul mercato, ma siamo ancora lontani da quello che ci si aspetta davvero, c'è bisogno di un sensibile salto di qualità dal punto di vista tecnologico, di infrastruttura, di ecosistema, di modello di business e di disponibilità di applicazioni e servizi.

Saranno dispositivi in grado di farci vivere a pieno quella che viene chiamata Extended Reality, l'unione di diversi paradigmi di interazione con la realtà.

Le lenti potranno diventare a tutti gli effetti schermi non trasparenti su cui poter visualizzare contenuti video, esperienze tipiche di realtà virtuale, videogames, ma anche nuove modalità di formazione, turismo virtuale ed esperienze di tipo nuovo a oggi ancora da individuare. Sarà frequente vedere in treno o in aereo persone perse nella visione di contenuti o nell'interazione con i social network attraverso i loro smart glasses. Purtroppo questa tipologia di interazione creerà ancor più dipendenza di quanto non faccia oggi quella che sperimentiamo con gli smartphone, questo sarà un tema da tenere seriamente in considerazione.

Con un comando vocale, una gesture o un comando neuronale le lenti diverranno trasparenti e aggiungeranno nuovi strati informativi e contenutistici direttamente sovrapposti alla visione della realtà tradizionale, questo consentirà di poter guidare con le istruzioni del navigatore direttamente nel campo visivo, di accedere automaticamente a informazioni su un luogo che si sta visitando, un'opera d'arte che si sta guardando in un museo o una persona con cui si sta parlando. Guardando un monumento in una città potremo avere informazioni storiche, turistiche o di altra natura, siano esse gratuite o a pagamento, per il semplice fatto di avere sempre di fronte

agli occhi uno schermo in grado di sovrapporre alla realtà uno strato di informazioni aggiuntive. In occasione di una visita a un museo potremo per esempio acquistare il biglietto di ingresso, effettuare il pagamento, accedere alla mappa del sito museale, selezionare il percorso che vogliamo seguire e utilizzare una completa guida smart alle opere. Mentre facciamo la spesa potremo avere in evidenza la lista della spesa, depennare automaticamente prodotti per il solo fatto di averli inquadrati nel campo visivo degli occhiali e aver dato conferma. Potremo effettuare il pagamento in modo automatico, senza nemmeno doverci fermare alla cassa.

Anche in questo caso ci sarà molto lavoro da fare per i fornitori di applicazioni che si troveranno un canale completamente nuovo su cui erogare i propri contenuti e servizi e, vista l'immediatezza di interazione che daranno questi dispositivi è pensabile che questo canale possa diventare in tempi rapidi il canale prioritario. Si passerà quindi piuttosto in fretta dal "mobile first" al "glasses first". Ci saranno ovviamente problematiche nuove da affrontare, come la protezione dei dati personali gestiti da questi nuovi dispositivi, servirà molta consapevolezza che oggi forse non abbiamo.

In tutte le attività della nostra vita saremo aiutati da un assistente digitale in grado di fornirci informazioni ed eseguire compiti per noi, una versione straordinariamente evoluta degli assistenti vocali a cui siamo abituati. Inizialmente lo troveremo dentro il nostro smartphone, ma poco alla volta migrerà dentro i nostri smart glasses, perché alla fine lo smartphone, semplicemente, non lo useremo più. Alcune aziende stanno già mettendo sul mercato questi assistenti e li chiamano co-piloti, in alcuni casi aiutano i programmatori a scrivere codice, in altri casi aiutano nell'utilizzo di suite di produttività. Questo paradigma verrà esteso a tutte le attività della nostra vita quotidiana e impareremo a trarre vantaggio da questi co-piloti digitali.

Siamo di fronte a un prossimo decennio ricchissimo di potenzialità, in cui le tecnologie emergenti faranno passi da gigante e chiunque si occupi di innovazione avrà la possibilità di inventare nuovi prodotti, nuovi servizi e nuovi modelli di business da portare sul mercato.

Avremo numerose ottime occasioni per approfittare di questa abbondanza tecnologica per realizzare il vero spirito dell'innovazione: generare valore nei campi economico, ambientale e sociale.

Dobbiamo fare di tutto per utilizzare al meglio queste opportunità e per costruire un mondo migliore, ricordando che soltanto chi opera in questa direzione sta innovando davvero.





## La Certificazione della Parità di Genere

# Una leva per lo sviluppo delle imprese

Il 22 maggio scorso, nella splendida location della Cascina Fossata di Torino, AIDP Piemonte e Valle d'Aosta, insieme a Federmanager gruppo Minerva, ha realizzato un evento per promuovere un mondo del lavoro più inclusivo, con una partecipazione equilibrata tra donne e uomini

di Renata Tebaldi\*

**L**e risorse umane sono il capitale primario dell'impresa e quindi strutturarsi per avere ambienti di lavoro equi ed inclusivi è un vantaggio non solo per le organizzazioni, ma in generale per il Sistema paese.

La certificazione della parità di genere è prevista dalla missione 5 del PNRR e dal Codice delle pari opportunità. La UNI/PdR 125:2022 è la prassi che definisce i temi da trattare per supportare l'empowerment femminile all'interno dei percorsi di crescita aziendale, favorire l'adozione di politiche per la parità di genere e quindi migliorare la possibilità per le donne di accedere al mercato del lavoro, di leadership e di armonizzazione dei tempi vita-lavoro.

*Il tema è ampiamente trattato anche dall'Osservatorio 4.Manager a pag. 9, che richiama il saggio "She leads, la parità di genere nel futuro del lavoro" di Stefano Cuzzilla e Andrea Catizone, recensito a pag. 33 dello scorso numero di questo periodico.*

E la certificazione della Parità di genere si inserisce in quello che oggi possiamo definire come *shareholder capitalism*, ovvero le 3P: People, Profit e Planet. Non più solo profitto, ma anche attenzione al pianeta e alle persone: quindi sostenibilità sociale e d'impresa e, nell'ottica della valorizzazione di genere, promozione dell'inclusione e dell'accesso delle donne alle posizioni di responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale e nei consigli d'amministrazione di imprese pubbliche e private, oltre all'incoraggiamento dell'occupazione femminile. Dopo l'introduzione e i saluti di **Giorgio Barbero** – Presidente AIDP Piemonte e Valle d'Aosta – e **Marina Cima** – Coordinatrice Federmanager Minerva Torino – si sono susseguiti durante l'evento gli interventi di **Carlamaría Tiburtini** – HRBP & Inclusion leader di Avio Aero, che, con la sua testimonianza, ha dato evidenza del lavoro portato avanti da lei e dal suo team e del commitment dei vertici aziendali sui temi della D&I a livello globale e al percorso fatto, nonché sugli step conclusi del percorso di certificazione.

**Marco Verga** – Direttore sviluppo persone e organizzazione – Aeroporto di Bologna, ha poi raccontato come l'aeroporto di Bologna sia il primo in Italia ad aver ottenuto la Certificazione della parità di genere con il massimo punteggio, progetto che



si inserisce come tappa di un percorso di sostenibilità intrapreso dallo stesso aeroporto.

**Antonella Loreti** – Managing partner di Ambire SRL Società benefit in rappresentanza di Federmanager gruppo Minerva – dopo una overview generale sulla norma, ha esposto il percorso consulenziale fornito a Federmanager che li ha incaricati di accompagnarla nel percorso di certificazione. La cer-

tificazione ha un obiettivo strategico per Federmanager e cioè quello di dare il suo contributo all'impulso nel Paese sul cambiamento di cultura al riequilibrio di genere, percorso iniziato già nel 2009 dal gruppo Minerva.

Infine è intervenuta l'avv. **Giovanna Parravicini** – Studio legale Pacchiana Parravicini Associati – che ha dato alla platea una lettura giuslavoristica delle implicazioni legali della norma e della sua applicazione fornendo anche diversi esempi concreti. Quanto abbiamo avuto modo di apprendere dagli interventi e dal dibattito con il pubblico è l'importanza che un tema etico e sociale come la parità di genere diventi di fatto un obiettivo strategico, centrale e reale per le nostre organizzazioni. L'incontro ha dato anche l'opportunità di vedere e affrontare il vero problema che sta dietro alla certificazione della parità di genere: la disparità di genere, il gender pay-gap, la difficoltà delle donne a raggiungere i livelli più alti della governance delle organizzazioni. Abbiamo sentito dagli interventi come lo strumento della certificazione della parità di genere sia importante ad esempio per aumentare la "reputation" dell'organizzazione, sia all'interno che all'esterno, e come sia uno degli elementi di sostenibilità per creare valore per le imprese, ma anche per il territorio. Ed è un elemento che consente alle organizzazioni di attrarre talenti. Oggi più che mai le giovani generazioni chiedono organizzazioni sostenibili e attente ai temi trattati durante questo evento.

E non dimentichiamo che le organizzazioni più inclusive hanno performance migliori di quelle che non lo sono.

*\* HR Director & Board Member Opacmare SRL – Consigliera Federmanager nazionale – Coordinatrice nazionale gruppo Federmanager Minerva*



# Torino sarà una città per giovani

Questo il titolo di un incontro organizzato il 3 luglio scorso dal Gruppo Giovani di Federmanager Torino

— di Livio Lo Biondo\* —

L'incontro è stato pensato e progettato partendo dall'assunto che Torino è la città in cui viviamo, in cui operiamo e sulla quale vogliamo interrogarci per capire dove siamo e soprattutto quale futuro la attende. Dopo una mia introduzione, in cui ho esplicitato le motivazioni di questo incontro e quali siano stati gli obiettivi che si proponeva, non mancando di sottolineare che allo stato attuale Torino è una città alla ricerca della propria vocazione dopo il ruolo di rilievo ricoperto in passato e con la consapevolezza delle importanti eccellenze che può tuttora vantare, la parola è passata al presidente Federmanager Torino, Massimo Rusconi, che, nel salutare i presenti a nome dell'associazione, ha presentato i servizi per gli iscritti di cui l'associazione si fa carico.

Successivamente, in una sala fortemente gremita, ha preso la parola Don Luca Peyron, animatore dell'apostolato digitale, docente e autore di svariati libri, che ha fatto un interessante parallelismo tra mondo attuale e periodo storico biblico e ha sottolineato come il progresso sia sempre stato presente nell'impegno dei giovani, di quanto essi ne fossero allora, e ne siano tuttora, il motore e il propulsore verso il futuro. Ha poi citato esempi di applicazione del progresso nel mondo cattolico, non ultima la prima missione spaziale a cui la Chiesa ha partecipato, portando in visione ai presenti il primo satellite inviato dalla Santa Sede nello spazio.

Il secondo relatore a seguire è stato il dott. Pierlucio Firrao, imprenditore e consigliere comunale di Torino, il quale ci ha presentato numerosi progetti di sviluppo che impatteranno la città nel prossimo triennio.

Ultimo, ma solo in ordine cronologico, l'ing. Ferrante



De Benedictis, anch'egli consigliere comunale di Torino, presidente AGIT e vicepresidente Nazione Futura, il quale ha posto l'accento su come i giovani debbano caratterizzarsi, oltre che sul concetto di smart city, con tutte le implicazioni del caso nell'applicazione pratica alla città di Torino.

La serata si è conclusa con un aperitivo, reso più piacevole dalla splendida cornice di Vigna Chinet nella quale si è svolto l'incontro, nel corso del quale i numerosi presenti hanno potuto discutere tra di loro e con i prestigiosi relatori intervenuti.

Questo evento si ripropone di essere il primo di un ciclo, in cui i giovani manager vogliono toccare tematiche di interesse comune, con un occhio alla società e alla stretta attualità che stiamo vivendo.

Ritengo che per il tenore degli interventi e per il momento di networking che ha seguito il convegno, il risultato sia stato fortemente in linea con le aspettative.

Il prossimo evento? Appuntamento in autunno.

*\*Coordinatore Gruppo Giovani Federmanager Torino*





Attività della Commissione sindacale

# Contratti e politiche attive

Ogni collega iscritto dovrebbe farsi portavoce presso l'intera categoria dirigenziale dell'importanza, in primis sociale, ma anche sindacale, assistenziale e previdenziale che Federmanager da sempre mette in campo

———— di Giuseppe (Pino) Califano\* ————

Tutti i lettori di questa rivista sanno bene cosa sia Federmanager, quali siano i valori che l'hanno guidata dalla sua fondazione, ed è veramente doloroso e avvilente vedere con frequenza sempre maggiore colleghi non iscritti all'associazione presentarsi all'ufficio legale e sindacale e chiedere un supporto per concordare l'uscita dalle aziende. In quei frangenti, purtroppo divenuti normali nella carriera di lavoro di un dirigente, quei colleghi sono disposti anche a pagare pur di essere sostenuti, ma nei periodi di tranquillità si guardano bene dall'isciversi, evidentemente ritenendo che l'esistenza di Federmanager non sia importante, quando invece è un bene per tutta la nostra comunità. A volte mi capita di sorridere ascoltando colleghi che si chiedono che cosa fa Federmanager per loro.

La risposta potrebbe essere molto articolata, ma in quei casi preferisco replicare in un modo che sembra semplicistico e banale, ma banale non è: se non ci fosse Federmanager non ci sarebbe il contratto dei dirigenti.

Da tempo il nostro contratto ha abbandonato la logica di contrapposizione tra gli imprenditori e i loro manager, per assumere una veste sempre più collaborativa fra le parti. Fra l'altro il contratto dei dirigenti è una peculiarità tutta italiana, da preservare per il bene di tutta la comunità, perché non è solo un riferimento normativo, ma assume il ruolo di strumento di gestione che permette di condividere una cultura d'impresa.

Inoltre non va dimenticato il fatto che l'assistenza del Fasi, che noi tutti apprezziamo, nasce per un accordo contrattuale tra Federmanager e Confindustria, come pure il Fasdapi, originato dal contratto tra Federmanager e Confapi. In ambito previdenziale, stessa cosa accade per il Previndai che nasce da un accordo costitutivo tra Federmanager e Confindustria e l'analogo Previndapi, nato da un accordo con la Confapi.

In questo scenario le RSA (le rappresentanze sindacali dei dirigenti elette all'interno delle aziende) giocano un ruolo fondamentale per portare avanti un'azione di informazione presso i dirigenti non iscritti. Negli ultimi mesi abbia-



mo visto nascere, con piacere, la RSA in Magneti Marelli, e l'auspicio è che questa strada sia sempre più percorsa nella consapevolezza che le RSA non agiscono in contrapposizione agli imprenditori e alle imprese, ma anzi possono essere d'ausilio.

Il 2023 sarà un anno importantissimo per i rinnovi contrattuali.

Lo scorso aprile è già stato siglato il contratto con Stellantis, Iveco Group, CNH Industrial e Ferrari. In questo rinnovo, dove va innanzitutto enfatizzato il clima positivo con il quale si sono svolte le trattative, mi piace evidenziare tra le novità il tema della responsabilità civile e/o penale del dirigente connessa alla prestazione.

A cura delle aziende sottoscrittrici, entro il mese di gennaio 2024 verrà definita una copertura assicurativa collettiva ad adesione individuale a favore del dirigente, con oneri economici ripartiti in pari misura tra dirigente e azienda, per eventuali danni causati nell'esercizio delle proprie funzioni, in conseguenza di comportamenti di cui sia accertata, con sentenza passata in giudicato, la responsabilità per colpa grave. Si tratta, infatti, di un significativo intervento contrattuale in termini di maggiore tutela della figura del dirigente.

Sarà poi la volta del contratto con Confindustria e con Confapi per i quali è già stata istituita la commissione che seguirà il rinnovo.

Oltre agli aspetti strettamente sindacali, mi preme sottolineare anche l'azione che Federmanager Torino, attraverso la Commissione Sindacale, porta avanti per supportare i dirigenti sul piano delle cosiddette "politiche attive". L'ultimo nato in quest'ambito è lo Sportello delle Politiche Attive, che offre assistenza agli iscritti temporaneamente inoccupati con un insieme di misure ed attività "personalizzabili" in percorsi individuali, basandosi su quanto già esiste anche a livello nazionale.

Questo percorso è diviso in una prima fase di valutazione e personalizzazione della strategia da adottare per il ricollocamento e una seconda fase operativa. Riportiamo qui sotto il dettaglio di entrambe le fasi.





### Valutazione e personalizzazione della strategia

- Accogliimento dell'assistito e raccolta informazioni.
- Valutazione ed orientamento: colloquio con una "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 database di CDi Manager, la società di Federmanager per il collocamento di inoccupati.
- Inserimento, tramite 4.Manager, in progetti con PMI.
- Consulenza di Carriera.
- Outplacement, con primaria società convenzionata e garanzia di ripresa in carico.

Sempre nell'ambito delle politiche attive ricordiamo con piacere che Federmanager Torino sponsorizza con alcune borse di studio la partecipazione al CIM4.0 Academy, il cui ruolo è importante sottolineare in questa sede.

Il Competence Industry Manufacturing 4.0 – CIM4.0 – è uno degli otto centri di competenza nazionali ad elevata specializzazione promossi dal Mise, oggi Mimit, Ministero delle Imprese e del Made in Italy. Costituito da Politecnico e Università di Torino, supportato in qualità di soci fondatori da 22 importanti imprese private italiane e internazionali, il 29 giugno scorso ha ospitato il suo primo open day nel quale tutti hanno potuto "vedere" lo stato dell'arte sulla Manifattura Additiva e sulla Digitalizzazione dei Processi di Fabbricazione. La collaborazione con CIM4.0 ci ha permesso di dare agli associati che hanno avuto la possibilità di partecipare, un importante strumento di crescita professionale e, per alcuni, anche un nuovo lavoro. Il 12 luglio scorso sono stati consegnati, presso il Politecnico di Torino i diplomi ai partecipanti della CIM4.0 Academy – IV edizione.

Concluderei questo percorso richiamando quanto detto

da Mario Cardoni nel suo intervento in Assemblea [vedi pagg. 22] e ricordando che il 5 settembre 2023 si sono chiuse le domande di iscrizione all'elenco Mimit dei manager qualificati e delle società di consulenza, abilitati allo svolgimento degli incarichi manageriali per il sostegno alla trasformazione tecnologica e digitale delle PMI. Le imprese scegliendo un manager, dagli elenchi predisposti dal ministero possono avere un contributo. Si considerano ammissibili al contributo le spese sostenute a fronte di prestazioni di consulenza specialistica rese da un manager dell'innovazione qualificato, indipendente e inserito temporaneamente, con un contratto di consulenza di durata non inferiore a nove mesi, nella struttura organizzativa dell'impresa o della rete.

Anche su questo fronte Federmanager Torino è pronta da tempo con la certificazione delle competenze manageriali "BeManager". Per chi era già in possesso di questa certificazione è stato sufficiente fare una semplice domanda di iscrizione, per chi invece non ne era in possesso, Federmanager Torino ha allestito un apposito percorso formativo, partito in tempo utile per consentire di iscriversi agli elenchi del Mimit.

*\*Presidente della Commissione sindacale*



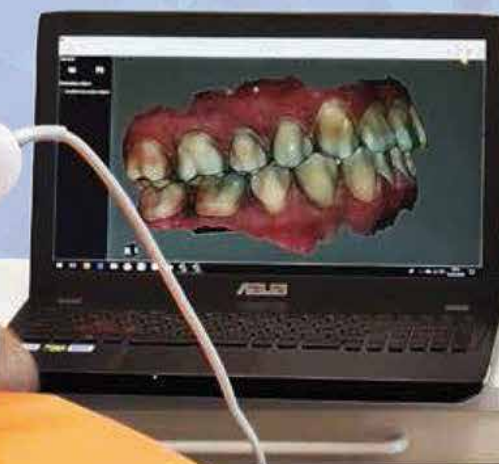
# LOGIMEDICA

## PROIETTATI VERSO IL FUTURO

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



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



**Un altro  
grande passo  
avanti!**

### **Convenzioni dirette con:**

#### **FASI**

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

#### **FASIOPEN**

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

#### **FASCH IM**

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

#### **FIS DAF**

Fondo Integrativo Sanitario - Dirigenti Aziende Fiat

#### **MAPFRE WARRANTY**

#### **UNISALUTE - SISALUTE**

### **Convenzioni Interaziendali:**

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

Fondo aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

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

#### **GRUPPO FONDARIA SAI**

Cral Sai Assicurazioni

#### **TORO ASSICURAZIONI**

Cral Toro Assicurazioni

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

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

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

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

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

DIRETTORE SANITARIO **Dr. SIMONE SPAGARINO**

# Il mondo del lavoro ha bisogno di welfare aziendale

— di Giacomo Gargano\* —

Il mondo del lavoro nel post pandemia è senza dubbio cambiato e con esso i lavoratori. Diversi studi hanno mostrato come da un interesse economico primario si sia passati alla necessità di un welfare aziendale su base sanitaria.

Complice anche, ma non solo, la crisi pandemica degli ultimi anni, i lavoratori hanno spostato le loro esigenze primarie per il raggiungimento del benessere lavorativo nell'importanza di ricevere una adeguata assistenza sanitaria da parte dell'azienda, per il lavoratore stesso e anche per tutto il nucleo familiare.

Va detto che oggi circa l'80 % dei contratti collettivi nazionali hanno una copertura sanitaria con fondi assicurativi. Tuttavia, le risorse messe in atto sono limitate ad alcune prestazioni o sono comunque insufficienti alle esigenze dei lavoratori.

Negli ultimi anni, la spesa privata per il welfare ha pagato circa 38 miliardi di euro di cui, tramite le dichiarazioni o i rimborsi sanitari assicurativi solo il 10% è rimborsato. Questo significa che 34 miliardi di euro sono a carico esclusivo delle famiglie.

Altro grande problema dei fondi sanitari aziendali è che spesso si interrompono con il pensionamento del dipendente, quando in teoria se ne avrebbe maggior bisogno.

Nel 2022 le dimissioni in Italia sono state 2,2 milioni. Un fenomeno che non possiamo non tenere in considerazione quando parliamo delle necessità dei lavoratori.

L'Italia è al quartultimo posto come soddisfazione lavorativa.

Peggio di noi solo Bulgaria, Serbia e Grecia, non proprio un primato di cui andare fieri. Della popolazione lavorativa, solo il 19% delle persone si



dichiara altamente soddisfatta.

In questo dato si inserisce lo studio di Federmanager che abbiamo condotto sulla popolazione di manager assistiti dal Fasi (fondo assistenza sanitaria integrativa dei dirigenti). La Federmanager ha coinvolto nello studio 2.935 dirigenti: il 9,5% al di sotto dei 45 anni, il 47,4% dai 46 ai 55 anni e il 43% oltre i 55. La domanda posta era di inserire in una scala da 1 a 10 l'importanza del welfare aziendale. Il risultato è stato che i dirigenti riconoscono al benessere dei lavoratori un punteggio di 7,5.

Un primo importante passo per una condizione migliore del benessere dei lavoratori.

Complice anche la pandemia, moltissime aziende hanno prodotto risposte immediate e concrete alle nuove esigenze dei lavoratori. Prima fra tutte la nascita e l'implemento dello smart – working che oggi coinvolge circa l'85% delle aziende. Un buon 52% delle industrie ha introdotto sistemi di ascolto e rilevazione del clima aziendale per captare le esigenze di conciliare vita e lavoro, le necessità di formazione o di assistenza sanitaria.

In sostanza esistono 3 fattori di welfare aziendale che oggi sono

attenzionati anche dalla Praesidium, società del sistema Federmanager e broker di riferimento del Fondo sanitario Integrativo Assidai: il fattore tempo, ovvero l'equilibrio necessario tra il lavoro e la vita privata.

Il fattore denaro, sebbene passato in seconda posizione resta ancora un importante tassello nella costruzione di un solido rapporto di lavoro. Terzo fattore, l'assistenza sanitaria e i servizi messi a disposizione dei dipendenti.

È necessario integrare l'assistenza sanitaria aziendale alla sanità pubblica. Sempre più spesso, infatti, il sistema pubblico non è in grado di rispondere prontamente alle esigenze dei pazienti che riversano enormi fondi di denaro in spese private sanitarie.

La spesa sanitaria out of pocket in Italia, infatti, è altissima, la più alta in Europa. Invece di interrogarsi sulle attribuzioni regionali, occorre preoccuparsi della possibilità stessa di accesso alle cure da parte delle famiglie.

Non è sufficiente potenziare la spesa sanitaria pubblica che dovrebbe uscire sempre più da un sottofinanziamento rispetto ai fabbisogni sanitari. Bisognerà sempre più coinvolgere la contrattazione collettiva e aggiornare o rimuovere tutti i limiti normativi e fiscali che limitano di fatto l'espandersi di soluzioni integrative.

Sono anni che si parla di integrazione tra sanità pubblica e assistenza sanitaria privata. Gli operatori privati possono garantire maggiormente le prestazioni a livello nazionale, e integrarle anche con la telemedicina dove gli operatori privati sono già molto avanti, che può diventare uno strumento di ottimizzazione della spesa e di efficienza organizzativa.

*\*Direttore generale Praesidium*



# Il futuro è un gatto

Si avvicina con movimenti impercettibili, a passi felpati, per tendere l'agguato, portato poi a compimento con un balzo... Accade così che, senza che quasi ce ne avvediamo, lo scorrere inesorabile del tempo ci coglie impreparati

di Luca Martina\*

**N**on dovrebbe sorprendere che un popolo come il nostro, poco avvezzo a pensare al lungo termine, non si curi di prepararsi a dovere ad un futuro post-lavorativo quanto mai incerto. Per comprendere il rischio di un drastico ridimensionamento del tenore di vita dopo aver raggiunto l'agognato traguardo della pensione, basta pensare che i lavoratori che si ritireranno nel 2030 potranno contare su di una rendita netta compresa tra il 75% (i dipendenti) ed il 65% (gli autonomi) del reddito lavorativo e peggio se la caveranno probabilmente i giovani che stanno iniziando solo ora la loro carriera professionale. Non possiamo certo sottovalutare l'impatto che l'incertezza del presente (fatto di un lavoro spesso precario, di prospettive poco incoraggianti e di un quadro economico e finanziario turbolento) ha sulle decisioni che riguardano la nostra terza età ma, fatta la tara dell'attuale situazione, rimane la sensazione che parlare di futuro generi, come riflesso condizionato, la citazione del famoso detto: "meglio un uovo oggi...".

Tutto ciò ha prodotto una situazione dove solo un lavoratore su quattro ha sfruttato l'opportunità offerta dal nostro ordinamento, per proteggere il proprio futuro post-lavorativo tramite accantonamenti volontari: il 35% dei lavoratori è iscritto alla previdenza volontaria, ma solo il 25,4% (uno su quattro) effettua versamenti.

Quello della previdenza è anche uno dei settori dove risulta più evidente il "gender gap": l'adesione femminile è di gran lunga inferiore a quella maschile. Le differenze di partecipazione nella previdenza complementare riflettono in larga misura quelle relative al coinvolgimento nel mercato del lavoro. La più bassa partecipazione delle donne alla previdenza complementare è spiegata in primo luogo dalla loro minore presenza tra le forze di lavoro: considerando la popolazione in età lavorativa (fasce di età 15-64 anni), il tasso di attività delle donne è in media il 55,4% contro il 73,6% degli uomini. Se presenti nelle forze di lavoro, la propensione delle donne a partecipare alla previdenza complementare è comunque del 18% inferiore a quella degli uomini, persistendo a loro sfavore divari salariali e carriere più discontinue.

Eppure esisterebbe un modo per provvedere per tempo ri-



ducendo anche la pressione fiscale e facendoci così sentire meno tartassati: l'investimento volontario nel proprio fondo pensione (la cosiddetta "previdenza complementare").

Al di là del benefico effetto di rimpinguare il nostro futuro reddito pensionistico (e di questo parlerò successivamente) l'investimento annuo di una somma massima di 5.164,57 euro (i vecchi 10 milioni di lire...) consente un "rendimento" (sotto forma di risparmio d'imposta, essendo deducibile fiscalmen-

te) di tutto rispetto, specie di questi tempi.

Si dirà: stiamo parlando di piccole somme, mentre oggi vorremmo sapere cosa fare sui nostri patrimoni aggrediti dall'inflazione.

La risposta è: concentriamoci sui guadagni (certi!) e non soltanto sul capitale investito, che andrà ovviamente gestito con le giuste accortezze per compiere appieno il suo ruolo di polizza assicurativa sugli imprevisti della vita, lavorativa e non.

Un risparmio/guadagno di 1.394 euro, ottenuto da un lavoratore con un reddito di 25.000 euro destinando 5.164 euro al fondo pensione, corrisponde all'attuale rendimento annuale netto di 46.000 euro investiti in un BTP annuale! In realtà se si tiene conto anche della tassa sui prodotti finanziari, il 2 per mille, pagata su tutti gli investimenti, titoli di Stato inclusi, con l'esclusione dei fondi pensione e delle gestioni separate assicurative, per conseguire un rendimento netto di 1.350 euro dovremmo investire 50.000 euro in un BTP che scadrà tra un anno. Se poi il reddito dell'investitore fosse superiore, la situazione diverrebbe ancora più eclatante: per un percettore di reddito di 100.000 euro annui il risparmio di 2.050 euro corrisponderebbe al rendimento netto che potrebbe ottenere investendo circa 80.000 euro in un titolo annuale!

A questo occorre aggiungere che il fondo pensione non concorre al calcolo dell'ISEE e non sconta le imposte di successione in caso di premorienza dell'aderente (la posizione viene riscattata dagli eredi legittimi ovvero dai beneficiari eventualmente indicati).

Insomma, spesso ci chiediamo come sia possibile proteggerci dall'inflazione ed ignoriamo la via più facile ma di gran lunga la meno frequentata.

Verrebbe da citare Robert Frost: "Due strade divergevano in un bosco, ed io presi quella meno battuta e questo ha fatto tutta la differenza".

Appurato che oggi investendo (come più del 70% dei lavoratori ancora non fa) 5.000 euro si può generare un "guadagno" certo equivalente a quello ottenibile investendo in obbligazioni governative solo mettendo al lavoro capitali di 10-15 volte superiori, passiamo ora a capire meglio come andremo a beneficiare del capitale accumulato negli anni. L'obiettivo ed il motivo degli attraenti vantaggi fiscali è quello di fornire una adeguata integrazione alla – lo sappiamo con certezza – insufficiente pensione che verrà erogata dall'INPS alla fine della vita lavorativa. Il capitale versato ed accumulato nel proprio fondo pensione volontario è destinato ad essere ricevuto, una volta in pensione, sotto forma di rendita mensile (con la reversibilità a favore della persona che si vorrà designare) e con una tassazione molto contenuta (rispetto a quella sui redditi ed alla detrazione fiscale ottenuta) compresa tra il 15% ed il 9% (dopo 15 anni di contribuzione, si riduce infatti dello 0.3% ogni anno).

Inoltre, sono previsti dei casi di smobilizzo della somma al verificarsi di necessità che comportino importanti esigenze finanziarie (spese sanitarie, acquisto prima casa per sé o per i figli, perdita dell'occupazione, ecc) con una fiscalità

agevolata (l'effetto netto dato dal risparmio fiscale non verrebbe pertanto vanificato neanche in questi casi).

Va poi ricordato che al momento del pensionamento sarà sempre possibile, per i fondi aperti, continuare a versare ed ottenere i relativi benefici fiscali. Il fondo pensione potrà così diventare anche una forma di investimento visto che, negli anni, si saranno accumulate somme importanti che si potrà anche decidere di ottenere (per il 50%) sotto forma di capitale.

Sarà interessante anche valutare come indirizzare gli investimenti del fondo pensione: sia i fondi di categoria che quelli privati offrono svariate linee che possono essere scelte sulla base della propensione al rischio e all'orizzonte temporale dei sottoscrittori. In particolare, per i più giovani (e pertanto in grado di investire per molti anni prima della pensione) si presenterà la possibilità di accantonare somme sui mercati azionari, molto rischiosi nel breve termine ma i più profittevoli nel lungo periodo.

Senza pretendere di essere stato esaustivo, cosa impossibile in un tema complesso come quello della previdenza, spero di avere instillato nel lettore un "ragionevole dubbio" che lo stimoli, quantomeno, ad approfondire l'argomento. Prima di cadere nelle grinfie del gatto...

*\*Consulente agli investimenti presso Banca Patrimoni Sella & C.*



## PENSA AL FUTURO



Acquistare un immobile lasciandone il godimento a vita oppure per un termine definito al venditore è una operazione di reciproco interesse: il venditore mantiene l'abitazione e l'acquirente impiega il capitale in modo sicuro e conveniente con vantaggi fiscali e senza assumersi il rischio locativo.

## EREDITA DA TE STESSO



La cessione della sola proprietà riservando per sé e per il proprio coniuge il Diritto di Abitazione a vita è una opportunità che molti non conoscono ma può rappresentare una utile risorsa per garantirsi un futuro sereno o per aiutare i propri figli ad avviare una attività rimanendo a casa propria.

**RIVOLGITI A NOI PER UNA CONSULENZA GRATUITA**



[scrivi@viager.it](mailto:scrivi@viager.it)

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



# Stelle al Merito del Lavoro e altri riconoscimenti

a cura della Redazione

**L**a cerimonia di consegna delle Stelle al Merito del Lavoro 2023, che, secondo tradizione, avrebbe dovuto svolgersi il 1° maggio scorso, è stata posticipata alla prima settimana del dicembre prossimo, per farla coincidere con le celebrazioni del centenario dell'Onorificenza, istituita il 30 dicembre 1923 con Regio Decreto n. 3167. La data ufficiale della cerimonia regionale sarà definita dal Quirinale e, come di consueto, si terrà in contemporanea con quella nazionale, alla quale presenzierà il Presidente della Repubblica con la partecipazione di 20 Maestre/i sorteggiate/i, uno per ogni Regione. Nel corso della cerimonia regionale saranno insigniti dell'Onorificenza 2023 per la Regione Piemonte, 89 neo-Maestri, di cui 28 neo-Maestre. La data di svolgimento della cerimonia sarà comunicata via posta elettronica così come via posta elettronica è stata data notizia del bando per la presentazione delle candidature per



la Stella al Merito del Lavoro 2024. La data ultima per la presentazione delle candidature ai competenti Ispettorati del Lavoro è stata fissata al 16 ottobre 2023.

Al riguardo si ricorda che, come sempre, il collega Edoardo Benedicenti, membro del Consiglio direttivo della nostra associazione, si rende disponibile a fornire informazioni agli interessati per la predisposizione della documentazione, oltre che per seguire l'iter delle pratiche dopo la loro presentazione. Per entrare in contatto con Benedicenti gli interessati potranno rivolgersi alla segreteria dell'associazione

e in particolare alla sig.ra Paola Castagnone [segreteria@fmto.it](mailto:segreteria@fmto.it).

Con analoga modalità verrà data notizia della annuale cerimonia, che si svolgerà nella prima quindicina di dicembre prossimo nella Sala delle adunanze del Consiglio Comunale di Torino, per la consegna del Premio "In silenzio per gli altri".

## Molti ospiti e grande apprezzamento

*continua da pag. 23*

Chiude la serie degli interventi, Laura Filippi, che in veste di presidente del Collegio dei revisori dei conti, legge il documento di rito con il quale dichiara la regolarità formale dei documenti contabili sottoposti all'esame del Collegio e invita l'assemblea ad approvarli. Seguono le votazioni, tutte largamente positive, il cui esito è annunciato dal presidente Rusconi, che chiude l'assemblea ringraziando i presenti e invitandoli al rinfresco conclusivo. Finalmente, dopo tre anni, un rinfresco privo di limitazioni ed anzi nuovamente allietato da uno spettacolo, al quale una troupe di comici e giocolieri ha dato vita nei vialetti e sui prati di Villa Sassi.







oltre la consulenza

azimut  
capital management



# Live Unlimited.

Nuova KONA Full Hybrid. Vieni a provarla da Spazio 6.



Design unico, sistemi di connettività e sicurezza di ultima generazione e un'ampia gamma di tecnologie smart. Nuova KONA Full Hybrid è il SUV pronto a lasciare il segno, vieni a scoprirlo e provarlo nel nostro showroom.

**Hyundai verso la Carbon Neutrality entro il 2045.**



**Concessionaria Ufficiale Hyundai**  
Via Ala di Stura, 67 Torino - Tel. 011 2251711  
[www.hyundai.spaziogroup.com](http://www.hyundai.spaziogroup.com)



Gamma Nuova KONA HEV: consumi l/100km (ciclo medio combinato WLTP correlato) da 4,6544 a 4,765. Emissioni CO<sub>2</sub> g/km da 103,11 a 108,13. Valori di emissioni calcolati secondo gli ultimi dati omologativi disponibili, da verificare con il tuo concessionario Hyundai di fiducia. In ogni caso, per i valori di emissioni fa fede il COC. \*Condizioni e limiti della garanzia Hyundai su [www.hyundai.it/serviziopostvendita/5anni.aspx](http://www.hyundai.it/serviziopostvendita/5anni.aspx). Tale Garanzia proposta non si estende a tutte le componenti delle autovetture e può variare a seconda della destinazione del veicolo. La Garanzia Hyundai di 5 Anni a Chilometri Illimitati si applica esclusivamente ai veicoli Hyundai venduti al cliente finale da un Rivenditore Autorizzato Hyundai, come specificato dalle condizioni contrattuali contenute nel libretto di garanzia. \*\*Hyundai offre una garanzia di 8 anni o 160.000 km sulla batteria ad alta tensione agli ioni polimeri di litio.