

DIRIGENTE

d'Azienda

ottobre - dicembre 2023 | n.335

FEDERMANAGER APDAI TORINO

Assemblea nazionale 2023

Pensioni, oggi e domani

Innovazione
Intervista a Paolo Bertolino





Anche quest'anno la scelta dell'immagine di copertina non è stata difficile. Tutti avranno riconosciuto la piazza con la statua equestre sulla quale si affaccia il nostro Conservatorio, intestato a Giuseppe Verdi, dove si è svolta (si svolgerà, per me che scrivo) la serata di scambio degli auguri natalizi, un appuntamento tradizionale interrotto solo dal Covid.

Il periodo festivo di fine anno invita sempre a una riflessione, su quanto è stato fatto e su quanto invece non si è riusciti a fare. Il periodico è uscito con regolarità nei quattro numeri che avevamo previsto e la qualità del suo contenuto dobbiamo ritenere sia apprezzabile, non avendo ricevuto rilievi critici, sebbene a più riprese siano stati da noi stessi sollecitati.

In questo numero abbiamo introdotto nuove rubriche più specifiche in sostituzione della rubrica "Management", che fungeva in sostanza da contenitore di argomenti anche molto diversi fra loro.

Abbiamo invece concentrato nella rubrica "Previdenza-Assistenza" una serie di contributi scritti, stimolati da incontri di varia natura che si sono tenuti nell'ultima parte dell'anno e che hanno trattato l'argomento pensioni. Il tema è stato declinato sia in termini di difesa dall'inflazione dei trattamenti in essere, sia soprattutto in termini di attenzione alla propria situazione previdenziale, nella fase di avvicinamento all'età pensionabile, ma anche quando si è ancora lontani da quell'età ed è opportuno pianificare la contribuzione, per evitare di trovarsi con la coperta corta quando sarà ora.

La rubrica "Attualità" è stata dedicata quasi totalmente al tema dell'innovazione, a partire dalla lunga intervista con Paolo Bertolino, segretario generale di Unioncamere Piemonte, che vi consigliamo vivamente di leggere, insieme all'intervento di Massimo Canducci, un vero e proprio filosofo dell'innovazione.

Se questo è quanto abbiamo fatto, dobbiamo ancora riferire su quanto non siamo riusciti a fare. E qui il tema è quello di un'edizione digitale del periodico da affiancare all'edizione cartacea. Da tempo abbiamo il tema sul tavolo e lo abbiamo approfondito più volte anche nel passato, ma senza arrivare a determinazioni concrete, perché la nostra dimensione non ci consente di alimentare con continuità nuovi contenuti come un'edizione digitale richiede.

Infine, nonostante la densa nuvolaglia che avvolge la situazione geopolitica dei nostri tempi, non vogliamo rinunciare all'augurio di rito: Buone Feste a voi e alle vostre famiglie!

DIRIGENTE d'Azienda

www.torino.federmanager.it

Periodico di Federmanager Torino APDAI

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

Direttore responsabile: **Carlo Barzan**

Condirettore: **Roberto Granatelli**

Segretaria di redazione: **Laura Di Bartolo**

Dirigente d'Azienda viene inviato agli iscritti in abbonamento compreso nella quota associativa e viene anticipato via email a quanti hanno comunicato l'indirizzo di posta elettronica in segreteria.

Viene inoltre inviato in abbonamento gratuito alle istituzioni nazionali Federmanager, alle principali associazioni locali, alla CIDA e associazioni in essa confederate, agli uffici Stampa del Comune di Torino, della Città Metropolitana e della Regione Piemonte, e, con riferimento al territorio, agli Organi di informazione, alle Fondazioni ex-Bancarie, all'Unione Industriale e CONFAPI, nonché alle principali Aziende.

Il numero corrente e gli arretrati fino al 2011

sono consultabili in PDF sul sito

<http://www.torino.federmanager.it/category/rivista/>



FEDERMANAGER



Pubblicità

c/o Federmanager Torino APDAI

tel. 011.562.5588 – ildirigente@fmto.it

Tariffe

Pagina interna, intera € 800, mezza € 400,

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

Riduzione del 20% per quattro uscite consecutive

Direzione - Redazione - Amministrazione

c/o Federmanager Torino APDAI

via San Francesco da Paola 20 - 10123 Torino

tel. 011.562.55.88 | Fax 011.562.57.03

amministrazione@fmto.it - ildirigente@fmto.it

Editore: **Federmanager Torino Apdai**

Presidente: **Massimo Rusconi**

Vice-Presidente: **Donato Amoroso**

Tesoriere: **Marina Cima**

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

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

Comma 20/b Legge 662/96 filiale di Torino

Iscrizione al ROC numero - 21220

 Associato all'USPI (Unione Stampa Periodica Italiana)

Autorizzazione del Tribunale di Torino n.2894 del 24.01.2011

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

Foto di copertina di Natalia Efimova

Questo numero è stato chiuso in tipografia il 1/12/2023 con una tiratura di 6.200 copie.

Sommario

ottobre - dicembre 2023 | n. 335

Editoriale



- 5 A gran voce per un'Italia competente e competitiva
| di Massimo Rusconi

Sindacale Legale



- 6 Più grave è il vizio, minore è il termine di impugnazione
| di Roberto Granatelli e Chiara Ciociola
- 8 Ricerca osservatorio imprenditori e dirigenti: attori centrali per lo sviluppo innovativo e sostenibile del mezzogiorno
| a cura della Redazione 4 Manager

Previdenza Assistenza



- 11 Difendere le pensioni e riportare equità
| di Antonio Sartorio
- 12 Agire oggi per un domani sereno | di Roberto Granatelli e Fabrizio Ferrera
- 15 Pensioni, ma anche ruolo sul territorio | di G.F.

Attualità



- 16 Quando l'innovazione fa crescere imprese e territorio
| di Carlo Barzan
- 19 Susanna Martucci è l'imprenditrice più innovativa dell'anno
| di Marta Nappo
- 21 Attivare l'innovazione | di Massimo Canducci
- 23 Con Inclusion Job Day il lavoro non conosce limiti | di Roberta Barba
- 24 Il gioco di squadra | di Enrico Maria Rosso

Vita Associativa



- 25 Apprendere per competere | di Marco Bertolina
- 26 Manutenzione ai Contratti e Politiche Attive | di Giuseppe (Pino) Califano
- 28 Un diverso atteggiamento mentale | di Gianfranco Lanfredini

Varie



- 30 Ancora sudditi? | di A.S.
- 31 Una bella storia piena di significati | di C.B.
- 32 L'Interior Design, uno strumento per migliorare la qualità della vita
| di Samantha Campagna
- 33 Inflazione: una tigre difficile da domare | a cura della Redazione
- 34 Due cerimonie, consuete ma sempre gradite | a cura della Redazione
Stelle al merito del Lavoro - Premio "In silenzio per gli altri"



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

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

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

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

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

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

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

Corso Vittorio Emanuele II, 91 - 10128 - TORINO

Tel. 011.5574.355 - www.fornaca.it

Direttore Sanitario: dott.ssa Maria Renata Paola Ranieri



CLINICA FORNACA DI SESSANT



Un evento davvero grande

A gran voce per un'Italia competente e competitiva

Il 15 novembre scorso nell'Auditorium Parco della Musica di Roma si è svolta l'Assemblea Federmanager 2023 alla presenza di grandi personalità al vertice delle istituzioni e del mondo politico, della pubblica amministrazione e del sistema imprenditoriale

di Massimo Rusconi

Potrò dire "c'ero anch'io"! E con me una ventina di colleghi di Federmanager Torino. Abbiamo testimoniato a gran voce e con la nostra presenza compatta e numerosa, i nostri valori, le nostre idee, la nostra disponibilità ad aiutare la collettività ed il governo a fare le scelte giuste per la crescita nel nostro Paese. E' stato un evento veramente speciale. La sala, pienissima, offriva un colpo d'occhio spettacolare; mille partecipanti, molte presenze collegate in remoto, e non solo colleghi, ma anche protagonisti dell'economia e delle istituzioni, ministri e parlamentari: una grande opportunità di visibilità e di comunicazione, di consolidamento della nostra rete sociale ed operativa. L'inizio, con l'inno nazionale scandito dalle note di un'ottima orchestra, è stato coinvolgente e, subito dopo, abbiamo avuto la sorpresa di un non fugace messaggio, in cui la presidente del consiglio Meloni ha sottolineato l'importanza del ruolo dei manager nei vari settori economici, ma anche come portatori di valori fondamentali per l'intera società. Non ricordo un simile *endorsement* nei nostri confronti da parte di un primo ministro e ciò mi ha francamente colpito. Il nostro presidente Stefano Cuzzilla, nella sua relazione, è stato chiaro nel delineare le nostre linee guida, sotto l'egida della competenza e della competitività, due termini la cui etimologia riporta alla volontà di andare tutti verso gli stessi obiettivi (*cum-petere*) assieme a quella parte d'Italia che ci sta, anche senza i clamori delle piazze.

Ci attendono sfide che nessuno può affrontare da solo, tantomeno in un clima di conflitto: geopolitica, demografia, clima, finanza, intelligenza artificiale, solo per citare quelle più significative, possono essere minacce, ma diventano opportunità, se riusciamo a governarle attraverso misure energiche e comportamenti manageriali.

Il presidente ci ha ricordato che occorre aumentare gli investimenti pubblici destinati al sistema dell'istruzione, valorizzare i talenti e trattenerli perché non possiamo perdere il capitale umano così faticosamente creato. Si deve colmare lo *skill mismatch*, a causa del quale domanda ed offerta di posti di lavoro non si incontrano, inventandosi nuove forme di politiche attive e non solo sperare che ciò accada per magia. Si



devono aumentare realmente le retribuzioni, attraverso contrattazioni collettive efficaci, condotte senza posizioni preconcette, uscendo dalla logica costrittiva e inefficace dell'assistenzialismo. Noi manager, visto che l'esperienza è uno degli ingredienti della competenza, dobbiamo anche accettare l'idea che lavoreremo più a lungo, non abbiamo alternative. Ma le pensioni devono essere giuste e riconoscere la solidarietà, non premiare chi evade o finge di essere nella condizio-

ne di aver bisogno di aiuto. E poi le riforme, in primis fisco e giustizia, ma anche gli investimenti supportati dal PNRR: solo così si può costruire una macchina pubblica efficiente e moderna, una strada veloce verso l'economia verde e sostenibile, un modello di industria innovativo.

A gran voce, infine, Cuzzilla ha affermato che abbiamo l'obbligo di rinnovare la nostra strategia di politica industriale. L'industria è l'architrave della nostra economia, un architrave che ha reso grande l'Italia e alla base del quale deve esserci un management competente, competitivo e preparato.

Vi assicuro che vale la pena leggere il testo integrale della relazione del nostro presidente, che potete trovare sul sito www.federmanager.it, e vi invito caldamente a farlo.

Dopo Cuzzilla sono intervenuti i vicepresidenti del consiglio Salvini e Tajani, rispettivamente ministro delle Infrastrutture e Trasporti e ministro degli Esteri, poi Urso ministro del Mimit, toccando temi di loro competenza. Particolarmente interessante, a mio avviso, è stato poi il messaggio del ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo, che non a caso ha un passato di dirigente industriale proprio a Torino. Erano presenti anche i ministri Ciriani, rapporti con il parlamento, ed Abodi, ministro dello sport. Insomma un evento davvero grande, che ci ha fatto sentire al centro dell'attenzione, oltre che ben rappresentati ed accreditati. Ora dobbiamo sfruttare questo posizionamento, attraverso il lavoro propositivo delle nostre commissioni nazionali di settore, con rinnovi contrattuali intelligenti, con le politiche attive del lavoro a protezione dei colleghi in servizio, ma anche con la difesa delle pensioni, così falcidiate dall'inflazione, ma anche da regole ingiuste.

In questo elenco di temi sfidanti Federmanager Torino sa di non essere l'ultima della classe: dobbiamo solo dimostrarlo.



Licenziamento del dirigente

Più grave è il vizio, minore è il termine di impugnazione

Con una recente sentenza (Cass. Civ., Sez. Lav., 14/09/2023, n. 26532) la Suprema Corte si è pronunciata in merito all'impugnazione del licenziamento di un dirigente, proposta oltre il termine di 60 giorni di cui all'art. 32 L. n. 183/2010 (cd. "Collegato Lavoro"), ritenendola valida, purché volta al riconoscimento della tutela meramente risarcitoria

di Roberto Granatelli* e Chiara Ciociola**

La fattispecie

Un dirigente, dopo aver impugnato stragiudizialmente il licenziamento ben oltre il termine di 60 giorni dalla relativa comunicazione, ha agito in giudizio per il riconoscimento, tra le altre cose, dell'"ingiustificatezza" del provvedimento espulsivo, con conseguente condanna della Società al pagamento dell'indennità cd. "supplementare", disciplinata dall'art. 19 del CCNL ⁽¹⁾.

La decisione della Suprema Corte

I Giudici di legittimità, accogliendo l'unico motivo di ricorso del dirigente, hanno cassato con rinvio la sentenza impugnata, considerando errata la decisione resa in Appello, nella parte in cui ha ritenuto che il licenziamento per cui era causa rientrasse tra i casi di invalidità di cui all'art. 32 L. n. 183/2010, che prevede, appunto, un doppio termine decadenziale di 60 giorni per l'impugnazione stragiudiziale, decorrente dalla comunicazione del provvedimento espulsivo (per questa intendendosi l'effettiva ricezione del provvedimento da parte del lavoratore) e di ulteriori 180 giorni per il deposito del ricorso giudiziale, decorrente dal primo termine. A sostegno di tale conclusione, la Suprema Corte ha posto l'accento sulla parola "invalidità", contenuta nell'anzidetto art. 32, optando per un'interpretazione restrittiva. Facendo propri gli insegnamenti già espressi con recenti sentenze in tema (Cass. Civ., Sez. Lav., n. 5372/2019, n. 148/2020 e n. 395/2020), la Corte di Cassazione ha ribadito che il termine "invalidità" ha un significato preciso, che presuppone che l'atto sia inficiato nella sua validità per un vizio intrinseco derivante dal discostamento dal modello legale o per effetto di una previsione legale che



collegi alla mancanza di requisiti che devono caratterizzare l'atto la conseguenza della invalidità (come per il licenziamento: art. 2119, c.c.)".

In altri termini, la norma opera solo quando il vizio "sia suscettibile di determinare la demolizione del negozio e dei suoi effetti solutori, come previsto per le ipotesi sanzionate dall'art. 18, comma 1, Statuto dei lavoratori novellato dalla L. 2012", norma quest'ultima che disciplina le fattispecie di nullità del licenziamento, ossia il vizio più grave che può caratterizzare tale provvedimento e che può dar luogo alla reintegra sul posto di lavoro. Al contrario, prosegue la Suprema Corte, "nel concetto di invalidità del licenziamento non può ricondursi l'ipotesi della "ingiustificatezza" di fonte convenzionale, cui consegue la tutela meramente risarcitoria dell'indennità supplementare", poiché "quest'ultima si collega ad un atto incontestatamente e pacificamente valido, che incide in termini solutori sul rapporto di lavoro".

Una volta distinta, sul piano lessicale e, quindi, contenutistico, l'"invalidità" dall'"ingiustificatezza", i Giudici di Legittimità hanno escluso che, con riferimento al caso in esame, potesse applicarsi il richiamato art. 32, atteso che "un'estensione della disciplina della decadenza al di là dei casi di invalidità comporterebbe un'inammissibile applicazione analogica di una norma eccezionale, stante il principio di stretta interpretazione delle norme in materia di decadenza".

Da ultimo, la Corte di Cassazione ha chiarito che tale principio non confligge con l'orientamento dalla stessa più volte affermato (Cass. Civ., Sez. Lav., n. 22627/2015 e



⁽¹⁾ Si specifica che il rimedio indennitario per l'ipotesi di assenza di giustificatazza del licenziamento è previsto in tutti i contratti collettivi applicabili alla categoria dirigenziale, in ogni settore merceologico.



n. 19919/2016), secondo cui la disciplina dell'art. 32 sarebbe applicabile anche ai lavoratori con qualifica dirigenziale, atteso che in tali ipotesi era stata dai Dirigenti invocata la nullità (per ritorsione e/o discriminazione) del licenziamento comminato e non la sola ingiustificatezza.

Quali conseguenze?

Dai principi espressi dalla Corte di Cassazione parrebbe confermata la tesi secondo la quale, ove dall'illegittimità del licenziamento non derivino conseguenze ripristinatorie, non vi sia la necessità di impugnativa, a pena di decadenza dalla relativa azione in giudizio.

Ciò in quanto, nel regime meramente indennitario, cessando comunque il rapporto di lavoro al momento dell'avvenuto recesso, il licenziamento non sorretto da giustificatazza integrerebbe un mero inadempimento contrattuale, con la conseguenza che la controversia per il riconoscimento dell'ingiustificatezza del licenziamento non sarebbe una vera e propria causa avente ad oggetto il licenziamento (e, quindi, la sua nullità), quanto, piuttosto, poste economiche che trovano nel licenziamento viziato solo il necessario, ma implicito presupposto.

Sul versante processuale, si otterrebbe, dunque, il risultato di generare una situazione peculiare – in quanto non comune alle altre categorie di lavoratori – per la quale un licenziamento affetto dal più grave dei vizi (ossia, la nullità) sarebbe soggetto ad un regime decadenziale più stringente (quello, appunto, dei 60 giorni), rispetto ad un recesso viziato da una irregolarità più lieve (la mera ingiustificatezza, appunto), che, al contrario, risulterebbe soggetto all'ordinario termine di prescrizione decennale per le azioni volte all'accertamento di un inadempimento contrattuale e delle relative conseguenze risarcitorie.

Teoricamente, si potrebbe allora dire che, ove il dirigente volesse agire in giudizio unicamente per il riconoscimento dell'ingiustificatezza, ai fini del pagamento dell'indennità supplementare ex CCNL applicabile, non vi sarebbe necessità di impugnazione stragiudiziale del recesso (che, anche ove effettuata, non sarebbe comunque as-

soggettata al termine decadenziale di cui al richiamato art. 32 L. n. 83/2010, così come, in generale, ad alcun altro termine); mentre, qualora il Dirigente volesse agire in giudizio facendo valere, in via principale, la nullità del licenziamento (ad esempio, per ritorsività e/o discriminazione) e, in subordine, la sua ingiustificatezza, la barriera preclusiva della decadenza dovrebbe valere solo con riferimento alla domanda principale, sicché, anche ove la decadenza si fosse compiuta, il Giudice dovrebbe comunque poter esaminare la domanda proposta in via subordinata.



In tale ultima ipotesi, tuttavia, si verificherebbe una sorta di "anomalia processuale", per cui il Giudice, ai fini del giudizio sull'applicabilità al caso concreto della decadenza, si troverebbe a dover prima valutare se possa accordarsi o meno la reintegra, così giungendo ad esaminare un profilo di ammissibilità dell'azione in un momento successivo a quello di avvenuto accertamento nel merito dei fatti. Pertanto e per concludere, pur a mente della recente sentenza qui in commento, è comunque consigliabile impugnare sempre il licenziamento nel termine decadenziale di cui all'art. 32 L. n. 83/2010 (ossia, 60 giorni dalla comunicazione del licenziamento), onde non precludersi una più articolata graduazione delle domande relative ai possibili vizi del provvedimento espulsivo.

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

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

RICERCA OSSERVATORIO IMPRENDITORI E DIRIGENTI: ATTORI CENTRALI PER LO SVILUPPO INNOVATIVO E SOSTENIBILE DEL MEZZOGIORNO

———— a cura della Redazione 4.Manager ————

Quante sono state le entrate dirigenziali nel 2022? Quali sono le differenze economiche tra Nord, Centro e Sud? E quali le competenze più ricercate dalle imprese? A questi

interrogativi ha risposto l'Executive summary dell'**Osservatorio 4.Manager** dal titolo **"Imprenditori e Dirigenti: attori centrali per lo sviluppo innovativo e sostenibile del Mezzogiorno"**. Nell'ultimo Rapporto sulle imprese dell'ISTAT sulla struttura, sui comportamenti e sulle performance delle imprese si evidenzia come le **differenze economiche** tra Centro, Nord e Mezzogiorno in Italia siano direttamente riconducibili a quelle relative al numero di imprese sul territorio, alla dimensione delle imprese esistenti e all'orientamento di queste in settori a produttività più o meno elevata. Il Rapporto mette in evidenza, innanzitutto, la densità di imprese in relazione alla popolazione in età di lavoro (a livello nazionale pari a 121 per mille residenti tra i 20 e i 65 anni), che raggiunge il suo picco di 135 per mille in alcune regioni del Nord e Centro Italia, mentre in altre del Mezzogiorno si assesta intorno o sotto al 100%. Si osserva, inoltre, una differenza in termini di addetti: si va da valori prossimi o superiori al 700% in Lombardia, nelle province emiliane, a Bolzano e Prato, fino a 1.081 nella città metropolitana di Milano, a valori sotto



i 250 in Calabria e Sicilia. Tale scenario risulta correlato a una minore presenza di imprese industriali e nei servizi non commerciali. Le caratteristiche degli **assetti proprietari e di gestione delle imprese**, d'altra parte, costituiscono un ulteriore aspetto rilevante dal punto di vista economico, per le implicazioni che esse hanno sulla capacità competitiva del sistema produttivo. In particolare, proprio le dimensioni ridotte delle imprese italiane, come anche le problematiche di crescita e di riallocazione settoriale, sono spesso associate alla presenza di strutture organizzative che presentano un modello di controllo e gestione a carattere personale o familiare. Nel 2018, il 75,2% delle imprese con almeno 3 addetti risultava controllato, direttamente o indirettamente, da una persona fisica o una famiglia. Tale incidenza sfiora l'80% nelle microimprese (tra i 3 e i 9 addetti), scende al 51% nelle medie imprese (da 50 a 249 addetti) e fino al 37% in quelle di dimensioni maggiori. Tali indicatori di densità, di dimensione e di assetto proprietario e gestionale sono maggiormente diffusi nei sistemi produttivi delle regioni del Mezzogiorno e potreb-

bero essere ricondotti a variabili strutturali/comportamentali, che potrebbero concorrere ad un rallentamento nel passaggio generazionale all'interno delle imprese. Anche in un

recente lavoro condotto dalla Banca d'Italia si evidenzia come nelle regioni meridionali siano accentuati i tratti tipici del sistema produttivo nazionale, tra i quali il ruolo preponderante di micro imprese e di attività a controllo familiare, il cui impiego richiede una maggiore complementarità tra capitale umano e capacità organizzative e tecnologiche. Le regioni del Sud, inoltre, risultano specializzate in comparti che presentano minori investimenti in ricerca e sviluppo rispetto al Centro e al Nord, fatta eccezione per le nuove attività di impresa come, ad esempio, le Start-up. Il lavoro della Banca d'Italia richiama anche i risultati di uno studio condotto nel 2022: «Demography and entrepreneurship in Italy (1961-2011)» di Barbiellini Amidei et al., che dimostra l'esistenza di una differenza strutturale nel profilo demografico degli imprenditori del comparto industriale tra Mezzogiorno e Centro Nord. Al Sud la probabilità di essere imprenditore risulta sistematicamente più alta nelle aree con una popolazione più anziana, mentre è inferiore per le classi di età più giovane. Tale fenomeno è in parte ricollegabile ai maggiori ostacoli

DIRIGENTI | TREND | ENTRATE E ASSUNZIONI ATTESE ANNO * AREA GEOGRAFICA | 2018-2022

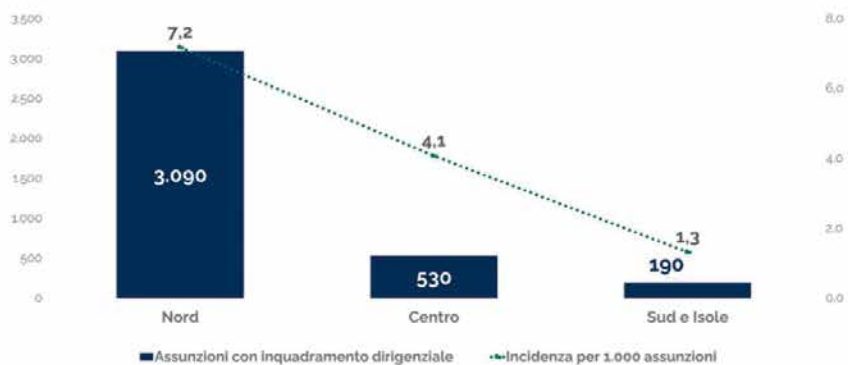
v.a.

	ENTRATE ATTESE				ASSUNZIONI ATTESE			
	NORD	CENTRO	SUD E ISOLE	TOTALE	NORD	CENTRO	SUD E ISOLE	TOTALE
2018	6.440	1.840	2.050	10.320	5.820	1.310	480	7.620
2019	6.100	1.470	1.690	9.270	7.100	1.550	570	9.220
2020	4.600	1.100	1.060	6.760	5.430	1.580	420	7.430
2021	6.090	1.820	1.920	9.820	6.580	1.780	560	8.910
2022	6.690	2.570	1.880	11.130	7.890	2.060	700	10.650
Var. % 22-18	3,9%	39,7%	-8,3%	7,8%	35,6%	57,3%	45,8%	39,8%

NOTA: Valori assoluti arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

Fonte dati | ANPAL, Sistema Informativo Excelsior-Unioncamere

DIRIGENTI | ASSUNZIONI | INDUSTRIA* ASSUNZIONI * AREA GEOGRAFICA | ANNO 2022



Nota: Per i propri fini di rilevazione, elaborazione ed esposizione, Excelsior da sempre si è avvalso di una propria classificazione dei settori economici riferendosi alla classificazione ATECO dell'ISTAT che espone in modo sintetico e articolato le attività fino a un livello pari a un incrocio fra le divisioni e i gruppi ATECO. Tale classificazione è organizzata su 4 livelli gerarchici, dal più aggregato distinto in 2 settori industriali, Commercio, Turismo e servizi fino a un massimo di 48 sub-settori.

Fonte: Elaborazioni Osservatorio 4 Manager su dati Unioncamere ANPAL, Sistema Informativo Excelsior. Riferimento Report - 22 203 A1 Assunzioni dirigenti Excelsior 2022.

COMPETENZE | CRESCITA IN UN ANNO



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4 Manager su dati LinkedIn

all'uscita delle imprese meridionali, soprattutto quelle più anziane, con l'esistenza di processi di selezione e riallocazione meno intensi e frequenti.

ENTRATE E ASSUNZIONI

L'osservazione dei dati Unioncamere-Excelsior consente di prendere in considerazione le assunzioni effettuate nell'anno 2022, dalle quali emerge che le assunzioni di dirigenti, per oltre il 50%, hanno interessato le regioni del Nord (7.890 unità). Nelle regioni del Mezzogiorno il valore assoluto delle assunzioni non supera le 700 unità, con un'incidenza pari a 0,6 dirigenti per ogni mille dipendenti. Con riferimento al solo macrosettore "Industria", l'incidenza passa dal 7,2 per 1.000 nel Nord (3.090 assunzioni) all'1,3 per 1.000 nel Mezzogiorno (190 assunzioni). Per quanto riguarda le entrate, si osserva un flusso che raggiunge le 6.690 unità nel Nord, 2.570 al Centro e 1.880 nel Mezzogiorno. La variazione percentuale 2018-2022 risulta positiva nel Nord (+3,9%) e nel Centro (+39,7%).

COMPETENZE

Le principali competenze per le quali, nell'ultimo anno, si è assistito ad una maggiore crescita, per tutte le aree geografiche considerate, sono: **Responsabilità sociale d'impresa, Miglioramento processi aziendali e Analisi dei dati.** Seguono, con tassi di crescita minori, ma comunque osservabili in tutte le aree geografiche: **Competenze analitiche, Approvvigionamento, Acquisti, Soddisfazione del cliente, Supporto tecnico, Miglioramento processi, Copywriting.**

TAC 3D ED ESAMI RADIOGRAFICI IMMEDIATI

**DOVETE METTERE UN IMPIANTO?
VI MANCA UN DENTE
O DOVETE RIABILITARE
UN'INTERA ARCATI DENTARIA?
ORA DURANTE
LA PRIMA VISITA IMPLANTOLOGICA
SAREMO IN GRADO DI VALUTARE
IL VOSTRO OSSO E DI DARVI
UNA RISPOSTA IMMEDIATA SENZA
DOVER FARE ALTRE PRENOTAZIONI
PRESSO ALTRE STRUTTURE!**

Il nostro impegno nel migliorarci continuamente e nell'offerire un servizio sempre migliore ha fatto sì che investissimo nel miglior macchinario radiografico per le panoramiche dentarie ma soprattutto per le Tac, in modo da darvi una risposta immediata e precisa sul vostro futuro intervento implantologico. Quindi non sarà più necessario recarsi in altre sedi per eseguire l'esame radiografico e questo potrà essere fatto già al primo appuntamento.



I VOSTRI DENTISTI DI FIDUCIA

CONVENZIONI DIRETTE

FASI

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

FASI OPEN

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FASCH IM

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FIS DAF

Fondo Integrativo Sanitario – Dirigenti Aziende Fiat

MAPFRE WARRANTY

UNISALUTE - SISALUTE

CONVENZIONI INTERAZIENDALI

QUADRI E CAPI FIAT

Fondo aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

COLLEGIO UNIVERSITARIO DI TORINO RENATO EINAUDI

GRUPPO FONDIARIA SAI

Cral Sai Assicurazioni

TORO ASSICURAZIONI

Cral Toro Assicurazioni

TECNO CASA - KIRON

TECNORETE - FNA ASS. PIEMONTE

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

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

PER I CONVENZIONATI LA PRIMA VISITA È GRATUITA

DIRETTORE SANITARIO: Dr. Simone Spagarino



Siamo tutti lavoratori

Difendere le pensioni e riportare equità

La manifestazione Cida del 6 ottobre 2023 a Milano

di Antonio Sartorio*

Seuto fra i colleghi mentre attendevo l'inizio della manifestazione, ho provato delle buone sensazioni nel sentirmi parte integrante di una platea numerosa, affluita per creare la giusta cornice ad un evento che non si poteva non organizzare, considerata la posta in palio non solo per i dirigenti ma per tutti quei cittadini lavoratori appartenenti al ceto medio che, in pensione o in servizio, hanno operato e operano assumendosi grosse responsabilità, con riconoscimenti economici contrattuali ad esse adeguati ma che, una volta in pensione, vedono, ormai da più di vent'anni, una riduzione progressiva del potere d'acquisto delle loro pensioni. Il grido di dolore lanciato dal Presidente Federmanager e Cida, Stefano Cuzzilla, è emerso in modo forte e chiaro e talune sue dure espressioni sono state la logica conseguenza del fatto che negli ultimi 25 anni le pensioni dei dirigenti e, più in generale, del ceto medio hanno subito 5 contributi di solidarietà e 10 blocchi o forti raffreddamenti perequativi, con il risultato documentato che negli ultimi 30 anni il loro potere d'acquisto si è drasticamente ridotto almeno del 25%.

Il prof. Alberto Brambilla, presidente del Centro studi e ricerche "Itinerari Previdenziali", è intervenuto dando corpo e sostanza, con numeri alla mano oggettivi ed inconfutabili, a questo stato di disagio della dirigenza italiana che è ormai stanca di queste continue ed ingiustificate penalizzazioni e chiede con forza un cambiamento di rotta.

Purtroppo, dopo aver ascoltato i contributi dei due politici intervenuti, Enrico Pianetta, coordinatore nazionale seniores di Forza Italia, e Tommaso Foti, capogruppo alla Camera di Fratelli d'Italia, ho avuto la sensazione netta che sarebbero continuate le "sevizie" praticate alle pensioni dirigenziali e la conferma è giunta dieci giorni dopo, con l'approvazione, da parte del governo, del ddl relativo alla manovra finanziaria 2024 e al bilancio pluriennale per il triennio 2024/2026, anzi con il rischio concreto che il livello dei tagli si elevi ulteriormente.

Le giustificazioni addotte dai politici presenti sono sempre le stesse: non ci sono risorse e quelle poche a disposizione occorrono per aiutare famiglie disagiate, bassi redditi e imprese. Tuttavia da troppo tempo questo nostro Paese vive in modo virtuale perché non si fa nulla o, comunque, poco per accertare quali sono i veri livelli di reddito di molti italiani che non dichiarano o dichiarano redditi ridicoli, e quindi esentasse. È giunta, ormai, l'ora di impostare una sorta di censimento fiscale nazionale dei redditi di tutti i cittadini, attraverso il qua-



le, utilizzando l'innovazione tecnologica e incrociando i dati posseduti dalle varie banche dati degli Enti e delle Istituzioni pubbliche, è possibile collegare i redditi dichiarati con i rispettivi tenori di vita, chiedendo ed ottenendo spiegazioni da tutti quei cittadini per i quali emergono forti squilibri tra il dichiarato (o il non dichiarato) ed il loro vissuto quotidiano.

I vari governi che si avvicendano continuano, invece, secondo uno schema ormai consolidato, ad accanirsi contro importi pensionistici decorosi, non certo ricchi, dimostrando che da parte di coloro che ci governano da più di vent'anni non è mai emersa la volontà di cambiare il paese con riforme strutturali che incidano davvero sui comportamenti e sul modo di essere degli italiani.

A fronte dell'intervento appassionato che il presidente Cuzzilla ha sviluppato nel corso della manifestazione, ci si attende da parte della Cida, al di là dei sette ricorsi-pilota ormai depositati presso altrettanti Tribunali ordinari e Corti dei Conti regionali, che seguiranno il loro corso, le preannunciate iniziative riguardanti il lancio di una petizione nazionale da rimettere al governo, un incontro tra una delegazione Cida e l'esecutivo, una lettera al Capo dello Stato ed una manifestazione nazionale organizzata a Roma.

Nel momento in cui scrivo, non è possibile immaginare quali potranno essere gli effetti provocati da queste iniziative, se verranno confermate e messe a terra, ma, al punto in cui si è giunti, non è opportuno recedere da esse perché è una questione che riguarda la dignità stessa della nostra categoria.

*Coordinatore del Gruppo Seniores di Federmanager Torino



Il futuro delle pensioni

Agire oggi per un domani sereno

Lo scorso 3 ottobre si è svolto un webinar che ha aperto un focus sul sistema pensionistico contributivo e sui riflessi che ne derivano in termini di impatto economico sulle pensioni di domani, analizzando il ruolo della previdenza complementare come integrazione del reddito futuro

di Roberto Granatelli* e Fabrizio Ferrera**

Il webinar, che ha raccolto un elevato numero di partecipanti anche per la qualificazione dei relatori, ha trattato il tema del sistema pensionistico nazionale degli assicurati con contribuzione post 1995 – cd. sistema contributivo – un’iniziativa promossa con l’intento di stimolare la giusta attenzione sulle azioni da intraprendere sin da subito per poter pianificare la propria dimensione economica, una volta raggiunta la quiescenza.

Una data molto importante che segna una transizione del nostro sistema previdenziale è sicuramente il 01/01/1996, momento nel quale entra in vigore il sistema contributivo, subentrando al precedente sistema retributivo (Legge n. 335/1995).

I sistemi di calcolo retributivo e contributivo a confronto

In merito è intervenuto Massimo Fogliato, direttore regionale EPACA, andando a evidenziare le notevoli differenze tra i due sistemi di calcolo previdenziale.

In particolare con il sistema retributivo, che viene applicato a coloro che hanno contribuzione accreditata antecedente al 01/01/1996, gli elementi di calcolo utilizzati si riferiscono alle ultime retribuzioni annue lorde percepite senza alcuna applicazione di massimali (a differenza di quanto, come vedremo, avviene nel sistema contributivo). La rigidità della data citata è attenuata dal fatto che, in particolari condizioni, è possibile scegliere il passaggio al sistema contributivo, nel caso vi fosse maggior convenienza in termini di importo pensionistico o di anticipo della decorrenza prevista. Invece, a differenza del precedente, nel sistema contributivo, che viene applicato a coloro che hanno versato la prima contribuzione a decorrere dal 01/01/1996, l’ammontare dell’importo pensionistico viene definito in base al montante accredi-



tato durante la vita assicurativa, frutto delle percentuali contributive stabilite. Inoltre viene introdotto il concetto del massimale contributivo, in base al quale i versamenti a percentuale sono limitati ad un importo di retribuzione lorda fisso ogni anno (per il 2023 pari a 113.520 euro annui lordi). In questo sistema, che esclude la possibilità di optare per il sistema retributivo, è possibile avere la pensione calcolata in parte con il sistema retributivo (cd. sistema misto) solo se si è in grado di riscattare o recuperare contribuzione precedente al 1996.

Quanto sopra è riassunto nella tabella a fondo pagina, che consente un’individuazione più agevole e immediata della propria situazione personale.

Il passaggio avvenuto tra i due sistemi pensionistici è dovuto a molteplici fattori, sia di carattere sociale che economico, e in merito è intervenuto Gregorio Tito, componente del Consiglio di indirizzo e vigilanza INPS e già direttore regionale Piemonte, che è andato ad analizzare i cambiamenti avvenuti e quelli in corso nel mondo lavorativo e sociale e quali fattori hanno comportato il passaggio al sistema attuale.

L’andamento del sistema previdenziale in relazione al cambiamento della società

Il motivo principale che ha determinato la nascita del metodo contributivo è stata la necessità di rendere il più possibile stabile il sistema previdenziale. Era infatti evidente il cambia-

TIPOLOGIA	SISTEMA RETRIBUTIVO	SISTEMA CONTRIBUTIVO
Prima iscrizione previdenziale	Antecedente il 1° gennaio 1996	Posteriore al 31 dicembre 1995
Elementi di riferimento per il calcolo	Retribuzioni annue lorde	Percentuale contributiva versata
Periodo di riferimento	Ultimi anni prima della decorrenza pensionistica	Intera vita assicurativa
Massimale contributivo	Non esiste anche se vi sono scaglioni diversificati	Stabilito annualmente (per il 2023 = € 113.520,00)
Possibilità di passare all’altro sistema	Sì a determinate condizioni	Sì, solo se si è in grado di riscattare o recuperare contribuzione ante 1996



mento intervenuto nella società rispetto ai decenni precedenti, che erano stati caratterizzati da una crescita costante sia sul piano economico, sia su quello demografico, e quindi molto più prevedibile dal punto di vista delle attese di risorse disponibili e di sostenibilità del sistema. Il capitale umano aveva un peso notevole in termini di produzione di ricchezza e quindi con costante versamento di contribuzione correlata, garantendo in tal modo la possibilità di erogare assegni pensionistici non molto diversi dalle ultime retribuzioni percepite e rendendo efficace il sistema a ripartizione. Nei decenni a seguire invece, sino ad arrivare ad oggi, abbiamo osservato un passaggio dalla società industriale a quella post industriale, con una rivoluzione significativa nel sistema lavorativo e sociale, dovuta all'introduzione di tecnologie che hanno notevolmente velocizzato i processi di produzione. Ne è derivata la riduzione del numero di addetti a parità di produzione e di conseguenza si è notevolmente ridotta la platea di coloro che versano contributi, in contrapposizione al dato dei pensionati che è invece in costante aumento. La conseguenza è una frantumazione delle carriere lavorative e una discontinuità dei versamenti previdenziali, che diventano non più prevedibili, introducendo elementi di instabilità nel sistema a ripartizione.

Il metodo contributivo impone una responsabilizzazione individuale rispetto alla propria pensione, in quanto esiste un nesso diretto tra il lavoro della persona, la contribuzione correlata e quindi il risultato dell'importo pensionistico. Questo dinamismo che si viene a creare, rende sempre più necessario l'essere informati ed aggiornati sul proprio montante contributivo per poter mettere in atto rimedi in grado di garantire una dimensione economica soddisfacente al momento del pensionamento. Il dibattito di questi anni in merito al welfare è incentrato prevalentemente sulle tutele sociali, sulla tutela dalla perdita del lavoro, su altri tipi di tutela, ma molto meno sulla sostenibilità del sistema pensionistico. E' del tutto probabile che in futuro sarà la stessa fiscalità generale a dover intervenire per sorreggere il sistema previdenziale, ma ovviamente, se così fosse, è ragionevole pensare che l'intervento avrà dei limiti e non sarà quindi in grado di garantire le basi pensionistiche a cui siamo abituati. Si delinea uno scenario in cui sarà fondamentale l'aspetto individuale per integrare la propria pensione futura, che sarà garantita dal sistema di previdenza nazionale solo entro certi limiti, rendendo necessario integrare l'assegno pensionistico attraverso fondi complementari, aperti o negoziali, e tramite la previdenza individuale.

Il gap tra prestazione pensionistica erogata da Inps e ultime retribuzioni percepite, un divario che è destinato a crescere per coloro che al momento si trovano ancora lontani dalla prima decorrenza pensionistica ed in particolare per le alte retribuzioni, sarà notevole e potrà raggiungere, secondo sti-

me attendibili, anche il 50%.

Questa considerazione apre la strada all'intervento di Luca Martina, Banca Patrimoni Sella & C, che è centrato proprio sulle modalità possibili per integrare il reddito da pensione.

L'importanza della previdenza complementare

In un clima di crescente incertezza e senza la possibilità di prevedere le possibili variazioni future della propria carriera professionale è doveroso pianificare con largo anticipo le azioni da intraprendere per creare le condizioni favorevoli al raggiungimento della dimensione economica attesa in termini pensionistici.

La previdenza integrativa è sicuramente uno strumento utile, anzi necessario, se si considera che le regole fiscali permettono di avere una notevole agevolazione in termini di risparmio, consentendo quindi l'utilizzo di strumenti finanziari con una buona resa.

Le varie classificazioni dei fondi possono essere legate alla tipologia di attività svolta, e in questo caso essendo legati all'ambito lavorativo si parla di fondi negoziali (di categoria), mentre i cosiddetti fondi aperti vengono in maggior parte gestiti da istituti bancari e assicurazioni e non implicano l'appartenenza ad una categoria lavorativa.

La fiscalità favorevole interviene in misura importante, per esempio consentendo di accantonare sino a 5.164,57 euro annui ad un fondo pensione in modo deducibile con effetto immediato in termini di risparmio d'imposta, relativa alla aliquota marginale di reddito percepito nel corso dell'anno.

Va ricordato che nonostante il vantaggio fiscale, solamente 1/3 dei lavoratori che producono reddito ha sottoscritto un fondo di previdenza complementare e, dai dati a disposizione, negli ultimi anni solamente 1 lavoratore su 4 prosegue nei versamenti in tal senso. E' evidente che il dato è assolutamente deficitario rispetto alla media europea e mondiale e mostra come vi siano diversi aspetti che tendono a frenare le iniziative individuali che riguardano la previdenza complementare, una commistione di aspetti culturali, e a volte scaramantici, legati anche ad una scarsa conoscenza ed informazione sui temi previdenziali.

È opportuno rammentare che seppure il fondo previdenziale sia da considerare come un investimento a lungo termine, esistono alcune tipologie di casistiche che consentono entro certi limiti di percepire le quote accantonate, in anticipo rispetto al momento del pensionamento. Si sottolinea l'importanza della prima data di versamento, perché da essa prende avvio il contatore che verrà utilizzato per stabilire l'anzianità maturata; sarà quindi molto importante avviare prima possibile il versamento al fondo complementare, che, nel caso dei fondi aperti, non è vincolante, ma molto flessibile, poiché consente di versare quando si ha disponibilità economica per farlo. Una delle domande più frequenti che vengono poste



è valutare la convenienza del riscatto laurea per le posizioni contributive dove anche i periodi universitari si collocano dopo il 01/01/1996. Premesso che ogni singola posizione merita un'analisi approfondita specifica, si può dire che in taluni casi il riscatto del periodo di studi universitari non è sinonimo di anticipo pensionistico e neppure di un investimento particolarmente proficuo; occorre infatti metterlo a confronto con quanto potrà generare un eventuale fondo complementare, tenuto conto delle agevolazioni fiscali previste, soprattutto in merito al tema centrale di questo incontro, ovvero l'integrazione e la pianificazione futura del proprio reddito pensionabile.

Conclusioni

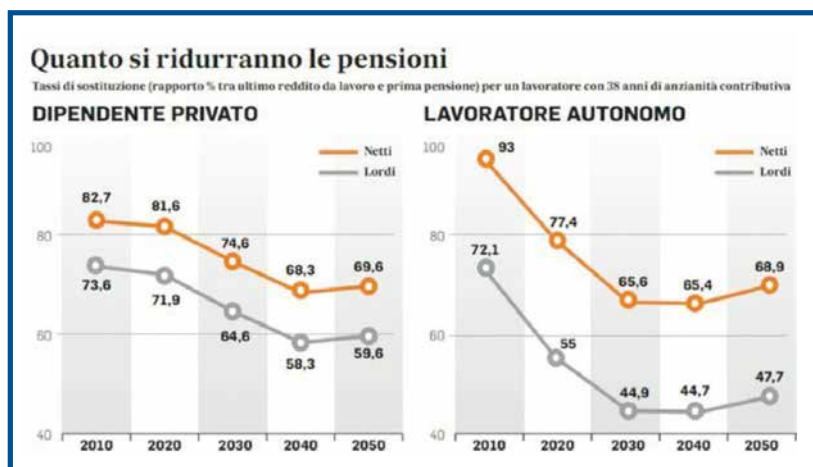
L'incontro è servito per fare chiarezza sul tema dell'impatto delle pensioni a calcolo contributivo e sulle possibili modalità di integrazione del reddito post lavorativo. Un tema che interesserà una platea di lavoratori sempre una più ampia, compresi i nostri giovani, che iniziano solo ora la carriera professionale e saranno i potenziali interpreti del mondo dirigenziale di domani. Speriamo di aver instillato una ragionevole curiosità e determinato una riflessione sul futuro (seppur incerto) e sull'aspettativa economica al termine della carrie-

ra, in modo tale da evitare il rischio di dover ridimensionare drasticamente il tenore di vita.

Una recente proiezione riferita al 2030 stima che i lavoratori dipendenti avranno circa il 75% come rendita netta rispetto al reddito lavorativo, mentre per i lavoratori autonomi la rendita sarà circa il 65% e si pensa possa scendere sino al 50% per le posizioni lavorative ad alto reddito, come illustrato dal grafico qui sotto e come già precisato in precedenza.

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

**Funzionario servizio previdenza Federmanager Torino



Condizioni riservate 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.**

Contattaci per accedere subito ai vantaggi a te riservati: in Agenzia o a distanza, attraverso i servizi online, siamo a tua disposizione.

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

www.agenzie.generali.it/torinobernini

Agenti **Enrico Pessione • Raffaella Suppo**

La nostra squadra

ha soluzioni per te!





Un convegno importante per Federmanager Torino

Pensioni, ma anche ruolo sul territorio

Il 9 novembre scorso, nella Sala Trasparenza del grattacielo della Regione Piemonte, si è svolto un convegno sul tema "Facciamo il punto sulla previdenza!"

di G.F.

Al di là dell'argomento, il convegno ha messo in evidenza la capacità della nostra organizzazione di intrattenere rapporti istituzionali di alto livello anche sul piano territoriale e non solo su quello nazionale. La presenza dei vertici regionali e la location dove si è svolto, oltre ad essere una prova lampante, ci autorizzano a considerare che a Federmanager Torino viene oggi riconosciuto un ruolo fra gli attori istituzionali del territorio. Al riguardo ancora due parole sulla location: la Sala Trasparenza della sede della Regione Piemonte è il luogo più istituzionale dell'intera regione e ha conferito al convegno un carattere di ufficialità ben diverso da quello che avrebbe potuto avere se si fosse svolto nella sala conferenze di un albergo, per quanto prestigioso.

Entrando ora nel merito del convegno, occorre ancora premettere che il suo argomento e la qualificazione dei relatori invitati hanno alzato il livello di qualità e attirato l'attenzione da parte di interlocutori esterni nel partecipare a un evento che si annunciava di grande importanza.

La presenza dei vertici regionali si è manifestata nella persona di Andrea Tronzano, assessore, fra altro, allo sviluppo delle attività produttive, che ha portato al convegno i saluti del presidente Alberto Cirio. Nel suo breve intervento di saluto, nel quale ha manifestato l'intento della Regione di dare visibilità e attenzione al quartiere di Torino dove l'Ente ha deciso di stabilire la sua sede, definita "casa dei piemontesi", l'assessore è entrato nel merito della delega a lui affidata per indicare come uno degli obiettivi della sua attività di governo sia proprio la managerializzazione delle micro e piccole imprese, che costituisce anche un obiettivo per Federmanager.

Il tema del convegno, fin dal suo titolo, non poteva che mettere l'INPS in primo piano e infatti fra i relatori si annoverano Filippo Bonanni, direttore regionale INPS, e Rita Comandini, già responsabile fondi speciali INPS e ora punto di riferimento per la materia previdenziale in Federmanager nazionale. Le argomentazioni da loro portate al dibattito hanno catturato l'attenzione della platea, formata da dirigenti, molti dei quali iscritti a Federmanager, che hanno sottolineato, anche con domande appropriate alla fine della riunione, una serie di tematiche

quali ad esempio i massimali contributivi, il riscatto della laurea e periodi di contribuzione all'estero, in particolare per quanto riguarda rischi e opportunità per manager ancora giovani e lontani dall'età pensionabile.

Ultimo, ma non ultimo, fra i relatori, ha preso la parola Mario Cardoni, direttore generale Federmanager, che, nel sottolineare la grande attualità delle argomentazioni tecniche messe sul tavolo dai relatori precedenti, ha evidenziato come la mate-

ria previdenziale abbia bisogno di continuità e non di interventi annuali estemporanei, che finiscono di introdurre elementi di sfiducia nel sistema. Cardoni ha poi sottolineato l'importanza di questa riunione per i temi trattati e per il livello dei relatori, ampiamente testimoniato dalla platea dei partecipanti, numerosi e attenti e ha evidenziato come Federmanager si



sia messa in grado di entrare sempre più nel vivo delle questioni e delle tematiche importanti, come dimostra la presenza di Rita Comandini che ha portato all'organizzazione l'esperienza e la competenza da lei maturata in decenni di lavoro all'INPS. L'incontro è stato moderato da Riccardo Angelini, presidente della Commissione previdenza e assistenza di Federmanager Torino, che ha presentato la manifestazione e ringraziato gli ospiti illustri presenti in sala, a partire da Roberto Dosio, vice-prefetto di Torino, a Alberto Grattagliano, responsabile previdenza dell'Unione Industriale di Torino, all'API, presente con il direttore, Luca Sanlorenzo e con il responsabile delle relazioni industriali, Raimondo Giglio, a Gregorio Tito, componente del Consiglio di indirizzo e vigilanza e già direttore regionale INPS. L'organizzazione della manifestazione è stata curata da Roberto Granatelli, direttore Federmanager Torino, con la collaborazione di Giovanni Firera, socio "honoris causa", da sempre vicino a Federmanager Torino per le tematiche istituzionali, sia in veste di responsabile della comunicazione INPS regionale, sia in epoca successiva come coordinatore della comunicazione per conto di vari Enti e Istituzioni. L'intervento di apertura del presidente Federmanager Torino, Massimo Rusconi, ha evidenziato che convegni, e più in generale incontri, quali questo, consentono agli iscritti di migliorare la conoscenza delle più importanti tematiche generali, una conoscenza che consente di affrontare meglio la complessità del mondo produttivo moderno.



Una nuova puntata della rubrica dedicata al mondo piemontese dell'innovazione

Quando l'innovazione fa crescere imprese e territorio

Paolo Bertolino, segretario generale di Unioncamere Piemonte, tratteggia il ruolo strategico delle Camere di commercio, in prima linea su digitalizzazione e internazionalizzazione

di Carlo Barzan

All'incontro con l'avvocato Bertolino, che avviene nel suo ufficio presso Unioncamere Piemonte, è presente anche il collega Mario Manzo, che supporta la rubrica con le competenze e la rete di relazioni che si è costruito in anni di lavoro. Il clima informale dell'incontro è favorito dalla pregressa conoscenza personale dei partecipanti.

Partiamo da una definizione determinante, che in ambito economico assume un ruolo addirittura strategico perché può e potrà cambiare le sorti della nostra economia e del nostro benessere sociale: cosa intendiamo per innovazione?

L'innovazione può essere definita come l'introduzione di qualcosa di nuovo o migliore, che genera valore o porta un cambiamento positivo. Può riguardare prodotti, processi, servizi, modelli di business. L'atto in sé di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi implica un cambio di paradigma, un nuovo modo di immaginare il futuro, in pratica nuovi modelli mentali. In questi ultimi anni l'innovazione è profondamente interconnessa con il tema della sostenibilità. E l'innovazione non si misura più con la capacità di generare valore aggiunto solo per l'impresa, ma anche per la società locale e l'ambiente circostante. Per cui diventa cruciale valutare l'innovazione con la stessa metrica che si usa per la valutazione di impatto sociale e ambientale.

Qual è l'importanza dell'innovazione in diversi settori, come ad esempio l'economia, la tecnologia e la società?

L'innovazione è fondamentale in ogni settore perché consente un progresso significativo e soprattutto un miglioramento della qualità della vita. Pensiamo al campo della "Ricerca e sviluppo" applicato nelle aziende o nelle università: si possono investire risorse in nuove tecnologie, prodotti o processi. È poi sotto gli occhi di tutti il tema delle tecnologie avanzate adottate dalle industrie nei propri processi produttivi: attraverso, ad esempio, l'IA per l'analisi dei dati o l'implementazione di sistemi di produzione o l'Internet of Things, grazie al quale si può

Chi è Paolo Bertolino

Torinese, classe 1972, laurea in Giurisprudenza nel 1998, avvocato. Dall'aprile 2009 è segretario generale di Unioncamere Piemonte. Dal 2001 al 2009 è stato funzionario delle Nazioni Unite presso il Centro Internazionale di Formazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (CIF-OIL). È vice presidente del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Cavalieri Ottolenghi, consigliere del Gruppo Europeo di Interesse Economico "Eurocin Geie" e segretario generale dell'Euroregione delle Camere di Commercio AlpMed. Dal 2014 è vice presidente della Camera Arbitrale del Piemonte e dal 2017 amministratore delegato della Società Tecnoservice-Camere ScpA.



creare un ambiente in cui gli oggetti fisici sono collegati a Internet e comunicano tra loro e con gli esseri umani. L'IoT sta crescendo rapidamente e si prevede che avrà un impatto significativo in molti settori, tra cui salute, trasporti, agricoltura, energia e manifattura.

In Piemonte, secondo una nostra ricerca, il 38% delle imprese manifatturiere ha introdotto innovazioni: il 19,5% di processo, il 17,7% organizzative, il 17,5 di prodotto, il 10% di marketing: la strada è tracciata. Occorre però compiere l'ultimo miglio e, ad esempio, collaborare con altre aziende o partner esterni per sviluppare soluzioni innovative, creando joint venture o acquisendo startup che sviluppino tecnologie promettenti. L'estrema frammentazione del nostro tessuto produttivo non facilita, però, l'adozione dell'innovazione da parte delle imprese più piccole. È proprio su questo campo che si deve sviluppare l'azione di realtà pubbliche, come le Camere di commercio, con misure personalizzate per favorire modalità semplificate per l'innovazione nella piccola dimensione e con misure di accompagnamento specifiche.

Dobbiamo infine cambiare la nostra cultura. Come manager mi sento qui di dire che siamo i primi a dover favorire l'innovazione, sviluppando ambienti aziendali aperti,



creativi e ricchi di confronto. Dobbiamo avere noi, per primi, una mentalità aperta, in grado di ascoltare ed accogliere le istanze dei nostri dipendenti. Un approccio che ha le sue radici profonde nel concetto di apprendimento continuo.

E poi occorre guardare a quello che accade oltre il nostro naso. Aprirsi all'esterno è sempre stata una prerogativa tutta italiana e in particolare delle Camere di commercio, no?

Studiare da un canto le varie componenti del commercio internazionale, ma anche approfondire gli aspetti sociali dell'internazionalizzazione, per ottenere una valutazione completa e poliedrica del grado di apertura all'estero del nostro territorio è sempre più necessario: l'internazionalizzazione è divenuta, infatti, fenomeno pervasivo e composito, che vede affiancarsi al tradizionale scambio fisico di merci una dinamica componente di interscambio di servizi, ma anche di persone, capitali e idee. Sono già molti anni che il Sistema camerale piemontese rivolge attenzioni e interesse al fenomeno dell'internazionalizzazione, soprattutto attraverso servizi diversificati di accompagnamento alle imprese. L'approccio che abbiamo seguito è stato quello "di filiera", dove le imprese di diversi settori lavorano verso l'estero in forma collaborativa e territoriale. In questo quadro, collaboriamo con CEIP Piemonte - Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte: il punto di riferimento delle imprese estere interessate a investire in Piemonte e utile strumento per le imprese piemontesi che desiderano sviluppare business all'estero. Il nostro lavoro si basa sulla consapevolezza che l'internazionalizzazione dei mercati rappresenta un'opportunità irrinunciabile di sviluppo per ogni sistema imprenditoriale, soprattutto in Piemonte che, anche in forza della propria collocazione geografica, è stato storicamente caratterizzato da una forte propensione all'export.

Cosa realizzate nello specifico per promuovere l'internazionalizzazione dei nostri territori?

In primo luogo un'attività che si traduce nell'erogazione di servizi reali ad alto standard qualitativo, a cominciare dall'impegno che stiamo mettendo all'interno dell'Associazione delle Unioni regionali e delle Camere di commercio dell'AlpMed (Liguria, Piemonte, Provence Alpes Côte d'Azur, Auvergne-Rhône-Alpes, Valle d'Aosta, Corsica e Sardegna). Obiettivo dell'AlpMed, guidata dal neo presidente Dario Gallina, è creare uno spazio economico condiviso in grado di generare una reale opportunità di sviluppo per le imprese del territorio e per i suoi abitanti, in particolare per i giovani.

Un altro asset a cui lavoriamo da tempo è quello legato alla rete EEN: la più grande rete europea che aiuta le PMI a crescere, innovarsi e internazionalizzarsi. La rete Enterprise Europe Network, di cui facciamo parte insieme ad altri attori locali, aiuta le imprese ad accedere alle informazioni sulla legislazione europea, le politiche comunitarie, le opportunità del mercato unico e le norme internazionali; promuove le consultazioni indette dalla Commissione Europea su materie che riguardano i vari settori economici del sistema produttivo; collabora con le istituzioni e gli stakeholder locali perché il territorio tragga beneficio dalle opportunità offerte dall'Unione Europea.

E a questo scopo avete anche un ufficio a Bruxelles, giusto?

Sì, un importante finestra sull'Europa offerta al Sistema imprenditoriale piemontese. L'ufficio, nel fornire servizi mirati sulle materie comunitarie di maggiore interesse, si è accreditato negli anni come una vera e propria risorsa istituzionale per l'intero sistema imprenditoriale piemontese che vuole avere informazioni su bandi e attività nel cuore dell'Europa. L'approccio che ci guida nell'investire sull'ufficio di Bruxelles è quello del binomio "reti lunghe/reti corte". A Bruxelles lavoriamo sulle reti lunghe, le Camere di commercio sono pienamente inserite nelle reti corte locali. La vera sfida è far dialogare le due reti in entrambe le direzioni.

Parliamo di futuro. Che cosa può, secondo lei, favorire davvero la crescita e l'innovazione del nostro Paese?

L'Italia ha un'economia solida, che offre diverse opportunità di investimento in settori come l'automotive, l'industria manifatturiera, l'energia rinnovabile, il turismo, la moda e il design. Tuttavia, il Paese affronta alcune sfide strutturali che possono influenzare l'attrattività degli investimenti, come la burocrazia, la pressione fiscale elevata e una ripresa economica troppo lenta. Negli ultimi anni, ci sono stati sforzi da parte del governo italiano per migliorare l'ambiente degli investimenti, attraverso riforme normative e iniziative volte a semplificare le procedure burocratiche e rendere il Paese più competitivo. Ma occorre fare di più.

Noi, come Camere di commercio, cerchiamo di stare sempre a fianco delle imprese, soprattutto nei momenti più fragili per il nostro sistema. Ad esempio, stiamo lavorando in prima linea sui temi della trasformazione digitale e del green, anche all'interno dei fondi del PNRR e della nuova misura regionale "Voucher digitalizzazione PMI": occasioni importanti per le nostre imprese e per i nostri territori. Un'iniziativa che nasce, in parte, dai PID (Punti Impresa Digitale) delle Camere di commercio e di Union-



camere a supporto della digitalizzazione delle imprese nel contesto sfidante di Impresa 4.0. I PID sono strutture di servizio localizzate presso le Camere di commercio dedicate alla diffusione della cultura e della pratica della diffusione del digitale nelle MPMI (Micro Piccole Medie Imprese) di tutti i settori economici. Al network di punti "fisici" si aggiunge una rete "virtuale" attraverso il ricorso ad un'ampia gamma di strumenti digitali: siti specializzati, forum e community, utilizzo dei social media.



Il progetto Avenida Italia, per lo sviluppo dell'economia circolare e sostenibile a Cuba

Digitale fa rima con innovazione. Come interpretate questo assioma nelle vostre attività camerali?

In questo quadro mi piace citare due realtà con cui collaboriamo che hanno saputo applicare questo fondamento alla quotidianità: InfoCamere e Piemonte Innova.

La prima da più di 40 anni, per conto delle Camere di commercio, gestisce il Registro delle Imprese, l'anagrafe ufficiale delle imprese italiane a disposizione di cittadini, imprese, professionisti e Pubblica amministrazione. Con i dati ufficiali tratti dal Registro contribuiamo all'analisi del tessuto imprenditoriale italiano, creando valore per il Paese.

La seconda, come può confermare il suo vicepresidente esecutivo che è qui con noi, è centro di attrazione di un network di aziende grandi, medie e piccole, centri di ricerca pubblici e privati che sviluppano soluzioni innovative per molti settori, dall'energia alla mobilità, dal building al turismo, dal monitoraggio ambientale all'agroalimentare, dalla sanità al banking.

Sul punto interviene brevemente Mario Manzo per chiarire ulteriormente che la mission di Piemonte Innova è contribuire alla competitività del territorio, accelerando la crescita delle imprese che utilizzano le tecnologie come fattore strategico di sviluppo e affiancando le istituzioni nella progettazione e gestione di processi di innovazione.

Nel caso di InfoCamere abbiamo costruito un'infrastruttura tecnologica (che ai suoi tempi non esisteva), nel caso di Piemonte Innova abbiamo stretto una partnership strategica. Nella nostra azione quotidiana, prima di costruire qualcosa, valutiamo sempre se non è più facile attivare

nuove collaborazioni con enti privati e pubblici, che ci offrono nuove competenze e specializzazioni. Agiamo quindi spesso come player aggregativo.

C'è poi un tema che li attraversa tutti, quello della cooperazione internazionale.

Unioncamere Piemonte e la Camera di commercio di Torino sono state coinvolte dalla città de La Habana e con l'avallo della città di Torino a sviluppare, a Cuba, un progetto – Avenida Italia – finanziato dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione e lo Sviluppo. Questo è avvenuto a seguito dell'aiuto che abbiamo ricevuto a Torino dai medici cubani durante la pandemia covid19 e fondamentale grazie ad AICEC, Agenzia per l'interscambio culturale ed economico con Cuba che ha una profonda radice qui a Torino.

Il progetto ha come obiettivo, valorizzando un'area del centro de La Habana, di costruire un distretto di cultura ed economia circolare e sostenibile nella città de La Habana: primo hub a Cuba disponibile per la micro, piccola e media impresa con due vocazioni dominanti, il radicamento sul territorio e la responsabilità sociale. Le realtà cubane verranno affiancate e messe a sistema con grandi imprese italiane, in primis Lavazza, disponibili anch'esse a partecipare con azioni come progetti di certificazione fairtrade, progetti di cooperazione allo sviluppo o, più in generale, azioni di aiuto e sostegno al Paese. La proposta di azione prevede di costruire nel cuore de La Habana un grande polo attrattivo per i turisti e per le grandi aziende internazionali che offrirà un'esperienza immersiva del Made in Cuba e del Made in Italy.



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

“Osteoporosi, prevenzione fondamentale L'Italia rappresenta un modello nel mondo”

Intervista alla Professoressa Maria Luisa Brandi: “Servono calcio, attività fisica e luce solare”

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI ARMANDO INDENNIMEO - PRESIDENTE ASSIDAI

La prevenzione come fattore chiave. A ribadirlo è la Professoressa Maria Luisa Brandi, parlando delle malattie scheletriche e in particolar modo dell'osteoporosi. Nell'intervista che apre Welfare 24, l'esperta - che tra l'altro è Presidente della Fondazione Italiana Ricerca sulle Malattie dell'Osso - sottolinea come stili di vita corretti e l'assunzione di farmaci da parte dei più fragili, diminuirebbero l'incidenza dell'osteoporosi (che in Italia interessa ormai 5 milioni di individui, di cui circa l'80% donne in menopausa) e il suo peso sul Servizio Sanitario Nazionale.



A proposito di sanità pubblica, in questo numero ci occupiamo di un progetto di grande rilevanza: il Programma Nazionale Equità della salute, lanciato di recente e supportato da fondi dell'Unione Europea, che punta a supportare sette Regioni italiane caratterizzate da maggiori difficoltà nell'erogazione di servizi sanitari. Infine, il tema delle allergie, sempre più diffuse a livello italiano e globale, a fronte di un numero di vaccinati che in Italia resta ancora - secondo gli esperti in materia - molto limitato e pari al 2% dei 6 milioni di italiani che potrebbero usufruirne.

La prevenzione è fondamentale contro l'osteoporosi: tutti devono adottare stili di vita corretti e i soggetti più fragili devono assumere i farmaci adeguati. A dirlo è la Professoressa Maria Luisa Brandi, tra i massimi esperti in tema di malattie dello scheletro, nonché promotrice, attraverso il suo ruolo di Presidente di Fondazione Italiana Ricerca sulle Malattie dell'Osso (FIRMO), di un'attiva campagna di sensibilizzazione su queste patologie, troppo poco note eppure capillarmente diffuse.

Lo scorso 20 ottobre è stata celebrata la Giornata Mondiale dell'Osteoporosi nel cui ambito lei ha coordinato il progetto mondiale “Capture the Fracture”. Che obiettivi



 Ministero della Salute

#worldosteoporosiday

vo ha questa giornata e che valore particolare ha avuto quest'anno?

La Giornata Mondiale dell'Osteoporosi (World Osteoporosis Day) viene celebrata ogni anno nel mondo sotto il coordinamento della International Osteoporosis Foundation (IOF). Quest'anno la giornata è stata dedicata al tema fratture da fragilità e loro prevenzione. La Fondazione FIRMO, che io

ho l'onore di presiedere dal 2006, accompagna IOF in questo percorso di comunicazione in Italia e lo fa da 16 anni. Io ho poi l'onore di fare parte del board IOF e di coordinare per il mondo il progetto di IOF noto come “Capture the Fracture”. L'Italia è certamente ai livelli più alti a livello internazionale per la cura delle fratture da fragilità.

>>> [continua a pagina 2](#)

IMPORTANTE - COMUNICAZIONE AGLI ISCRITTI

Informiamo che è stata inviata una specifica comunicazione relativa al **Rinnovo 2024** a tutti i dirigenti iscritti ai Piani Sanitari Individuali Assidai e ai familiari iscritti ai Piani Sanitari Familiari.

Si invitano coloro che non avessero ricevuto la comunicazione a contattare il Contact Center Assidai, al numero 06 44070 600 dal lunedì al venerdì, dalle ore 8.00 alle ore 18.00.

>>> dalla prima pagina - "Osteoporosi, prevenzione fondamentale. L'Italia è un modello nel mondo"

"SERVE CONTINUITÀ ASSISTENZIALE PER I FRAGILI"

Quali sono i numeri e il trend della diffusione dell'osteoporosi in Italia e nel mondo? E quali sono le principali cause?

Parliamo di centinaia di milioni di persone nel mondo e di oltre 4 milioni solo nel nostro Paese. Le forme più frequenti di osteoporosi sono le due involutive, note come postmenopausale e senile. Ma esiste una grande famiglia di cosiddette osteoporosi secondarie, dato che praticamente tutte le malattie e molti farmaci causano perdita di massa ossea. Per i primi ricordiamo le malattie neuromuscolari, reumatologiche, da malassorbimento ed endocrinologiche; per le seconde vanno sottolineati i cortisonici, i farmaci antiormonali e gli antiepilettici.

Qual è l'importanza della prevenzione primaria e secondaria per l'osteoporosi? In quest'ottica, quanto pesano sul SSN le diagnosi tardive?

La prevenzione primaria è fondamentale e si compone di tre cardini: introdurre le quantità raccomandate di calcio per età, fare attività fisica con regolarità, esporsi 30 minuti al giorno alla luce solare. La prevenzione è raccomandata a tutti e se non applicata crea problemi di fragilità ossea a ogni età. La prevenzione secondaria, che va effettuata nei pazienti più fragili e senz'altro nei pazienti che si sono fratturati o spontaneamente o per un trauma mino-



MARIA LUISA BRANDI

> *Professore Ordinario di Endocrinologia e Malattie del Metabolismo presso l'Università di Firenze, dove coordina il Master Universitario di II livello di Malattie Metaboliche dell'Osso dal Gene alla Cura. È responsabile del Centro Regionale di Riferimento su tumori endocrini ereditari, e Direttore dell'Unità operativa di Malattie del metabolismo minerale e osseo. Ha insegnato alle università di Georgetown e Charlottesville negli Usa e alla Royal London School of Medicine di Londra. Dal 2006 presiede Firmo, Fondazione italiana ricerca sulle malattie dell'osso. È autrice di 100 libri, in tema di endocrinologia cellulare e molecolare e di oltre 500 pubblicazioni.*

re, prevede l'uso di farmaci antifratturativi, sia antirassorbitivi, sia anabolici, sia veri e propri *bone builder*, che non solo bloccano la perdita di osso, ma ne favoriscono la formazione. Oggi è più costoso non trattare il paziente fragile che trattarlo, visto che i farmaci possono dimezzare le fratture da fragilità e alla fine le fratture costano più della terapia farmacologica.

Quali sono i principali segnali di allarme a cui prestare attenzione per l'osteoporosi e da quale età bisogna effettuare esami di controllo?

“ ANCHE LA PREVENZIONE SECONDARIA È CRUCIALE. OGGI È PIÙ COSTOSO NON TRATTARE IL PAZIENTE FRAGILE CHE TRATTARLO, VISTO CHE I FARMACI POSSONO DIMEZZARE LE FRATTURE DA FRAGILITÀ E ALLA FINE LE FRATTURE CI COSTANO DI PIÙ DI QUANTO COSTI LA TERAPIA FARMACOLOGICA

La diagnosi di osteoporosi oggi può essere fatta con le macchine a raggi X DEXA e più recentemente anche con la tecnica ecografica REMS. Entrambe ci permettono di ricevere un punteggio chiamato T-score. È importante comunque effettuare anche una valutazione dei marcatori di metabolismo osseo che ci aiutano a scoprire le osteoporosi secondarie.

L'Italia è stato il primo Paese al mondo a pubblicare le linee guida sulle Fratture da Fragilità. Che valore ha questo primato? Questo oggi ci permette di avere un riconoscimento dal resto

del mondo che usa il nostro modello per adattarlo al proprio. Una grande soddisfazione per il gruppo di lavoro che ha costruito le linee guida sotto la guida dell'Istituto Superiore di Sanità.

Negli ultimi anni le cure contro l'osteoporosi sono migliorate? E ci sono prospettive di consistenti miglioramenti nei prossimi anni?

Abbiamo importanti molecole innovative, quali il *romosozumab* un vero e proprio *bone builder*, in grado di inibire contemporaneamente il riassorbimento osseo mentre stimola la formazione da parte degli osteoblasti. I farmaci per l'osteoporosi esistono ormai da trenta anni e tutti per essere registrati per l'osteoporosi devono prevenire le fratture vertebrali con una potenza che va dal 30 al 70%. Le fratture da fragilità sono l'evento cronico più prevedibile oggi. Eppure noi trattiamo soltanto il 20% dei pazienti più fragili, quelli già fratturati che per AIFA dovrebbero essere tutti rimborsati. La continuità assistenziale del paziente fragile è il vero problema e su questo si sta lavorando per costruire percorsi che permettano che questo avvenga, i cosiddetti *Fracture Liaison Services* che sono parte del progetto "Capture the Fracture" nel mondo e di un progetto della Società Italiana di Ortopedia e Traumatologia noto come progetto Accredita. ■

IN ITALIA COLPITE 5 MILIONI DI PERSONE, L'80% SONO DONNE IN MENOPAUSA

L'osteoporosi è una malattia caratterizzata da una progressiva riduzione e modificazione strutturale della massa ossea con compromissione della resistenza delle ossa che predispone a un aumentato rischio di fratture spontanee o indotte da minimi traumi, definite anche fratture da fragilità. I siti più interessati dalle fratture da fragilità sono le vertebre, il femore prossimale, l'omero prossimale, il polso e la caviglia. In genere l'osteoporosi decorre asintomatica per anni

e, se non ricercata attraverso esami specifici, viene spesso diagnosticata in occasione di una frattura, oppure fortuitamente attraverso radiografie eseguite per altri motivi. L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha più volte richiamato l'attenzione sull'osteoporosi e sulle correlate fratture da fragilità, che hanno rilevanti conseguenze sia in termini di mortalità sia di disabilità motoria, con elevati costi sanitari e sociali. L'osteoporosi, infatti, è molto diffusa a livello glo-

bale e si stima che nel nostro Paese colpisca circa 5 milioni di persone, di cui l'80% sono donne in post menopausa. Secondo l'Istat nel 2021 il 7,8% (il 2,1% dei maschi e il 13,2% delle femmine) della popolazione italiana ha dichiarato di essere affetto da osteoporosi, con prevalenza che aumenta progressivamente con l'avanzare dell'età, in particolare nelle donne dopo i 55 anni, fino a raggiungere il 30,5% (il 9,2% dei maschi e il 44,9% delle femmine) oltre i 74 anni.

AL VIA PROGRAMMA NAZIONALE EQUITÀ SALUTE

L'INIZIATIVA PUNTA A SUPPORTARE L'ORGANIZZAZIONE REGIONALE E LOCALE DEI SERVIZI SANITARI E SOCIO-SANITARI IN SETTE REGIONI ITALIANE CARATTERIZZATE DA MAGGIORI DIFFICOLTÀ. IL RUOLO DI SOSTEGNO DEI FONDI EUROPEI

Contrastare la povertà sanitaria, prendersi cura della salute mentale, porre il genere al centro della cura e assicurare una maggiore copertura degli screening oncologici. Sono queste le quattro aree in cui il Programma Nazionale Equità nella Salute, lanciato di recente dal Ministero della Salute, individua le priorità d'intervento, ovvero dove risulta "necessaria un'iniziativa nazionale a supporto dell'organizzazione regionale e locale dei servizi sanitari e socio-sanitari". Il Programma, va ricordato, persegue l'Obiettivo di Policy 4, previsto dal Regolamento (Ue) 2021/1060, di "un'Europa più sociale e inclusiva attraverso l'attuazione del Pilastro europeo dei diritti sociali". Più in particolare, l'obiettivo dell'iniziativa è rafforzare i servizi sanitari e renderne più equo l'accesso in sette Regioni: Basilicata, Calabria,



“IL PROGRAMMA SARÀ SOGGETTO A VERIFICHE PERIODICHE SUL SUO ITER. ESSE PREVEDONO LA SORVEGLIANZA, LA RENDICONTAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DURANTE LA SUA ATTUAZIONE E CONTRIBUISCONO A MISURARE LA PERFORMANCE GENERALE DEI FONDI EROGATI DALL'UNIONE EUROPEA

Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia. In queste Regioni si registrano infatti, rispetto al resto del Paese, minori livelli di soddisfacimento degli standard definiti a livello nazionale (LEA, Livelli Essenziali di Assistenza) e maggiori difficoltà finanziarie e organizzative nella gestione del servizio sanitario. Per perseguire la promozione, il mantenimento e il recupero della salute fisica e psichica di tutta la popolazione è necessario sia che i servizi sanitari garantiscano la qualità delle prestazioni erogate (azioni di sistema) sia che l'organizzazione sanitaria includa attivamente le fasce più vulnerabili della popolazione, che subiscono più frequentemente e gravemente gli effetti delle barriere di accesso economiche, sociali e culturali.

Le verifiche sull'attuazione

Il Programma sarà soggetto a verifiche periodiche sul suo iter. Infatti, secondo l'articolo 16 del Regolamento (Ue) 2021/1060, ciascun Stato membro istituisce un quadro di riferimento dell'efficacia dell'attuazione che prevede la sorveglianza, la rendicontazione e la valutazione della performance di un Program-

ma durante la sua attuazione e contribuisce a misurare la performance generale dei fondi. Tale quadro di riferimento consta di: indicatori di output (che misurano il prodotto dell'attività svolta nell'attuazione dell'intervento) e di risultato (relativi invece ai vantaggi/svantaggi di chi ha beneficiato degli interventi stessi), entrambi collegati a obiettivi specifici stabiliti nei regolamenti europei. Inoltre, gli indicatori di output avranno un target intermedio da centrare entro fine 2024 e uno finale entro il 31 dicembre 2029, gli indicatori di risultato dovranno essere raggiunti entro il 31 dicembre 2029. Laddove i target intermedi e i target finali – va sottolineato sono stabiliti in relazione a ciascun obiettivo specifico nell'ambito di un programma e permettono alla Commissione e agli Stati membri di misurare i progressi compiuti verso il conseguimento degli obiettivi specifici medesimi.

Le risorse finanziarie

Il Programma Nazionale Equità nella Salute 2021-2027 ha una dotazione finanziaria

di 625 milioni di euro, comprensiva della quota di Assistenza Tecnica (AT) pari a 23,7 milioni di euro, di risorse Ue e nazionali. Essendo un Programma plurifondo, è sostenuto dal Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) e dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR). Per riassumere, la dotazione finanziaria del Programma vede 185,9 milioni di euro destinati all'Istituto Nazionale per la promozione della salute delle popolazioni migranti e il contrasto delle malattie della Povertà (Inmp) in qualità di Organismo intermedio designato all'attuazione degli interventi relativi all'area "Contrastare la povertà sanitaria". Altri 405,7 milioni sono suddivisi tra le sette Regioni destinatarie (Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia) secondo la modalità di riparto basata sulla quota di accesso al Fondo Sanitario Nazionale 2022.

Infine, rimangono in capo al Ministero della salute gli interventi previsti nelle Priorità di Assistenza tecnica di importo complessivo pari a euro 23,75 milioni nonché quelli di adeguamento delle competenze del personale (5,12 milioni) e le iniziative di comunicazione, sensibilizzazione e informazione (4,5 milioni). ■

“PRENDERSI CURA DELLA SALUTE MENTALE. MAGGIORE COPERTURA DEGLI SCREENING ONCOLOGICI, IL GENERE AL CENTRO DELLA CURA, CONTRASTARE LA POVERTÀ SANITARIA. SONO QUESTE LE QUATTRO AREE IN CUI IL PROGRAMMA NAZIONALE EQUITÀ NELLA SALUTE INDIVIDUA LE PRIORITÀ D'INTERVENTO

ALLERGIE, IN ITALIA SOLO IL 2% SI VACCINA

NEL NOSTRO PAESE E A LIVELLO MONDIALE SONO SEMPRE PIÙ DIFFUSE E RAPPRESENTANO UNA VOCE DI SPESA RILEVANTE DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

Per le persone allergiche il vaccino *ad hoc* può essere un salvavita, ma su 6 milioni di italiani che potrebbero usufruirne - su un totale di 12 milioni - solo il 2% opta per la somministrazione, anche a causa della mancata rimborsabilità in varie Regioni. Un paradosso, affermano gli allergologi, che espone ad alti rischi e determina un costo notevole per il Servizio Sanitario Nazionale (circa l'1-2% della spesa sanitaria complessiva). Per questo, in occasione dell'ultimo congresso della Società Italiana di Allergologia, Asma e Immunologia Clinica (Siaaic) a Bologna, gli specialisti hanno chiesto che il problema sanita-



rio delle allergie, oggi banalizzato, diventi una priorità nell'agenda politica.

In Italia l'immunoterapia specifica, ovvero il vaccino, resta dunque una chimera per milioni di pazienti, sebbene nelle linee guida internazionali venga indicata come la migliore terapia per un allergico su due sia per le allergie respiratorie sia per quelle alle punture d'insetto. È infatti l'unico trattamento in grado di fermare l'escalation di sintomi infiammatori che porta all'asma, una condizione che nel nostro Paese, nei casi più gravi, causa

quasi 300 vittime ogni anno. Anche a livello globale il trend è in aumento: secondo l'Oms sono circa 350 milioni le persone al mondo soggette ad allergie respiratorie. La previsione è che entro il 2050 quasi la metà della popolazione soffrirà di qualche forma di allergia, complici il cambiamento climatico e l'inquinamento. Nel nostro Paese circa il 10% degli under 14 soffre di asma e l'80% di questi è allergico.

L'immunoterapia allergene specifica, ovvero il vaccino, è "una terapia desensibilizzante che può davvero cambiare il

decorso della malattia - ha spiegato Mario Di Gioacchino, Presidente Siaaic - e consiste in dosi progressivamente crescenti dell'allergene verso cui il paziente è sensibilizzato. In tal modo si sviluppa una attiva tolleranza immunitaria, con produzione di anticorpi protettivi verso l'allergene. Tale effetto si mantiene per molti anni dopo la sospensione del trattamento, che dura 3-4 anni".

A limitare l'impiego dei vaccini sono molteplici ragioni. "Certamente il problema dei costi, nelle Regioni nelle quali il trattamento è a totale carico dei pazienti, rappresenta un forte ostacolo - dichiara Di Gioacchino. A causa della mancanza di una legislazione che regoli la rimborsabilità in modo uniforme, la situazione è a macchia di leopardo. La decisione se erogare e in che misura i vaccini dipende dalle Regioni, con un'inaccettabile difformità di trattamento di una malattia cronica la cui cura dovrebbe essere inserita invece nei Lea".

>>> dalla prima pagina - Comunicazione agli iscritti

MODIFICHE AL REGOLAMENTO

Articolo 2

"Aventi diritto all'iscrizione"

Possibilità di reinscrivere ad Assidai accedendo a uno qualunque dei Piani Sanitari in forma individuale. Riservato a chi, prima del passaggio in quiescenza, abbia maturato una anzianità di iscrizione al Fondo, anche non continuativa, di almeno 10 anni.



Articolo 5

"Variazione del Piano Sanitario"

Possibilità di procedere con il cambio del Piano Sanitario di appartenenza, ove previsto, solo dopo tre anni dall'ultima variazione.

L'assemblea Assidai dello scorso 4 ottobre ha approvato due modifiche al Regolamento.

- La prima riguarda una modifica all'**articolo 2** ("Aventi diritto all'iscrizione"), comma 2 e introduce la possibilità per coloro i quali, prima del passaggio in quiescenza, hanno maturato una anzianità di iscrizione al Fondo, anche non continuativa, di almeno 10 anni, di reinscrivere, accedendo a uno qualunque dei Piani Sanitari Assidai in forma individuale. Per usufruire della possibilità di reinscrivere, scegliendo tra uno qualsiasi dei Piani Sanitari Individuali, la richiesta dovrà essere effettuata entro un anno dal pensionamento.
- La seconda modifica è relativa al comma 2 dell'**articolo 5** ("Variazione del Piano Sanitario") del Regolamento. In particolare, si inserisce la possibilità di variare il Piano Sanitario prescelto, laddove possibile, che verrà concessa solo dopo tre anni dall'ultima variazione.

Per prendere visione del Regolamento completo: www.assidai.it



Il premio GammaDonna 2023 nella cornice di Italian Tech Week

Susanna Martucci è l'imprenditrice più innovativa dell'anno

La diciannovesima edizione del premio, seconda nella cornice di Italian Tech Week, una formula che si è confermata vincente, si è svolta a Torino dal 27 al 29 dello scorso settembre nelle sale delle O.G.R.

di Marta Nappo*

L'inserimento del premio all'interno del più importante evento italiano sulla tecnologia si è confermato sinergico e vincente, perché da un lato ha aggiunto una freccia all'arco dei temi dell'evento, dall'altro ha messo in contatto il mondo GammaDonna con un pubblico dalla mente aperta, affamato di innovazione o alla ricerca di nuovi paradigmi da cavalcare o, più semplicemente, di role model da imitare, come in questo caso.

L'evento di premiazione si apre con un commovente video di bambine e ragazze che raccontano i propri sogni del momento e quello che vorrebbero fare da grandi: c'è chi vuole fare l'imbianchina per rendere il mondo più colorato, chi la veterinaria per curare gli animali e chi la politica perché ci sono tante cose da migliorare nel mondo. Nelle loro parole c'è tutto il senso del premio GammaDonna di quest'anno: piccole grandi donne che desiderano fare qualcosa per gli altri, per imprimere un impatto positivo sulla società in cui vivono o sulla loro comunità. E questo è un po' il filo conduttore che accompagna tutte le straordinarie storie delle sette finaliste di quest'anno: tutte e sette sono riuscite a portare molto di sé stesse nelle loro aziende, tutte sono state spinte a muovere i primi passi da imprenditrici perché motivate da valori profondi fatti "risuonare internamente" o da un incontro importante o da un'esperienza di vita o dal confronto con altre persone. Tutte in equilibrio con sé stesse perché con interessi e affetti importanti al di fuori della vita lavorativa e, soprattutto, tutte con l'obiettivo chiaro di portare un impatto positivo sulla società e nel mondo in cui viviamo. Chi nel mondo della medicina rigenerativa, come Cristiana Vignoli di Hemera Pharma, chi nel campo della produzione di integratori contro l'infertilità femminile partendo dagli ingredienti della dieta mediterranea, come Sabrina Fiorentino di Sestre, chi nel campo della lotta alla dispersione scolastica come Elisa Piscitelli di Futurely, chi nel campo della riduzione degli agenti inquinanti dovuti ai materiali utilizzati in edilizia come Raffaella Moro di Reair, chi nel campo della produzione di gadget e oggetti di design dal recupero degli scarti industriali di grafite come Susanna Martucci di Alisea, chi nel campo della promozione del nostro paese per rilanciare un turismo incoming di alta gamma come Dina Ravera di Destination Italia Group o delle nostre eccellenze artigiane come Roberta Ligossi di Ta-Daan. Ciascuna a modo suo, tutte queste realtà hanno fatto delle tematiche ESG il loro core business e credo che il compito nell'assegnare il premio



e le varie menzioni speciali sia stato quest'anno particolarmente complesso. Fra i membri della giuria, composta dagli sponsor dell'evento, tra cui per la nostra Federazione Manager Solutions e il Gruppo Minerva, era presente la nostra Marina Cima, che di Manager Solutions è presidente.

A questo punto non mi resta che darvi l'elenco delle vincitrici:

- il premio *Women start up award* di Banca Intesa è andato a Cristiana Vignoli di Hemera Pharma;
- il premio *We for sustainability* di Fondazione Cottino Social Impact è andato a Roberta Ligossi di Ta-Daan;
- il *Giuliana Bertin communication award* di Valentina Communication, intitolato alla fondatrice del premio, è andato a Sabrina Fiorentino di Sestre;
- e infine il più ambito, il premio *GammaDonna 2023*, è andato a Susanna Martucci di Alisea.

Mentre scorrevano i video di sintesi delle storie delle finaliste, ho pensato a quanto avrebbe fatto bene alla mia bimba e alle sue amiche sulla soglia dell'adolescenza venire ad ascoltare le storie di queste donne che ce l'hanno fatta; mi sono girata e nella fila davanti mi sono accorta della presenza della figlia della presidente GammaDonna, Valentina Parenti. Passati pochi minuti, a chiusura della carrellata di finaliste, in attesa che la giuria terminasse il suo lavoro, il presidente di giuria, Gianluca Dettori, CEO e Partner di Primo Ventures, uno tra i principali fondi di venture capital in Italia, ha esplicitato quello che in quel momento mi stava ronzando in testa: la necessità/opportunità di coinvolgere le scuole nelle prossime edizioni, perché, agli esempi negativi dei bulli e del branco, possano fare da contraltare esempi positivi di donne in gamba che, con tenacia e determinazione, realizzano il loro sogno imprenditoriale senza abdicare agli altri obiettivi famigliari e/o sportivi che hanno nella vita, rendendo migliore, per quanto nelle loro possibilità, il mondo che le circonda.

Siamo già ansiosi di vedere cosa si inventeranno i "Fratelli Parenti" per l'edizione del ventennale del premio, che è ormai diventato un punto di riferimento importante per tutta l'imprenditoria femminile italiana. Io punto e spero nel coinvolgimento del settore scolastico: le giovani generazioni hanno bisogno di role model positivi e quelli che il premio GammaDonna porta ogni anno alla ribalta sono davvero di valore.

*Componente del Consiglio direttivo Federmanager Torino - CDi Partner, Imment CMO & Start Up Advisor

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

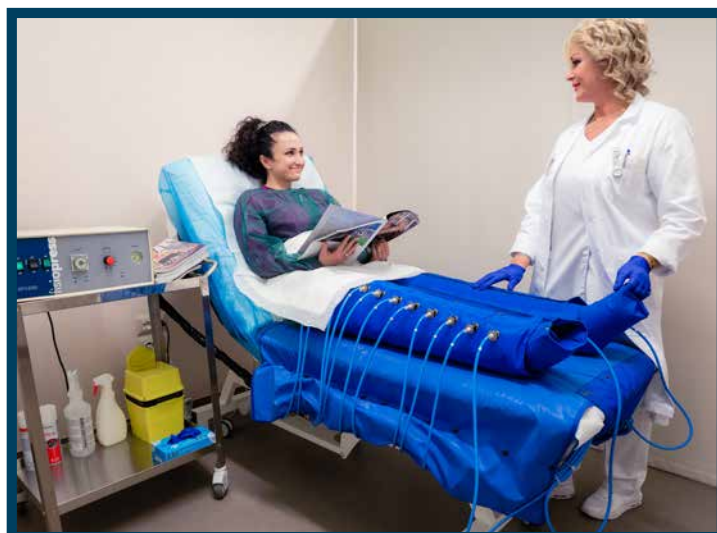
STIMOLAZIONE DEL SISTEMA LINFATICO

RIDUZIONE DELLA CELLULITE

MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE GENERALE



Per Informazioni e prenotazioni:
Tel 011.39.99.222
www.irriba.it





Un concetto di business legato alla strategia

Attivare l'innovazione

L'innovazione è qualcosa di più alto e di più nobile della mera digital transformation e la tecnologia è solo un abilitatore, per quanto fondamentale

— di Massimo Canducci* —

Su una cosa dovremmo essere tutti d'accordo: la capacità di innovare è una caratteristica che nessuna azienda può permettersi di trascurare, indipendentemente dalle sue dimensioni, dal suo modello di business e dal suo mercato di riferimento.

Questo concetto è talmente importante da avere stimolato nel tempo moltissima letteratura sui temi di business, industriali e di gestione delle organizzazioni complesse, e in questo numero sterminato di libri e articoli scritti in decenni di studi e analisi vengono spesso elencati molti esempi di aziende che in passato erano considerate troppo grandi per fallire e che oggi, semplicemente, non esistono più.

Tutti noi conosciamo i nomi di quei brand che non tanto tempo fa avevano quote monopolistiche nei loro mercati, crescevano a ritmi vertiginosi e adesso, dopo essersi scontrati con la dura realtà, sono drammaticamente scomparsi. Il paradosso è che alcune di queste aziende avevano ben chiaro cosa sarebbe potuto accadere da lì a pochi anni, avevano investito milioni di dollari in ricerca e brevettato tantissima tecnologia. Nonostante questo hanno deciso di rimanere all'interno della loro zona di comfort e di non tentare di evolvere il loro business, con il risultato di essere in breve tempo tagliati fuori da un mercato che pure avevano intuito con anticipo.

Queste cose sono accadute in passato e purtroppo accadono ancora oggi in molte aziende, e il motivo è che sfortunatamente spesso ci si pone nel modo sbagliato nei confronti dell'innovazione. La si confonde con il più tradizionale business development, la si affida come "secondo lavoro" a ruoli organizzativi che si occupano di tutt'altro, oppure la si considera secondaria in termini strategici.

Tutto questo è un enorme paradosso, perché nelle aziende i ricavi di oggi si fanno con le attività tradizionali e mainstream, ma i ricavi di domani si faranno solo grazie a prodotti, servizi e modelli di business frutto delle attività di innovazione di cui ci dovremmo occupare oggi. Prima che sia troppo tardi. Il solo considerare concetti come "abbiamo sempre fatto così" o "siamo troppo occupati per innovare" è l'anticamera del margine negativo.

Esiste una ricetta magica per rendere le aziende innovative? Purtroppo no. Esistono però alcune buone pratiche che



possono essere utilizzate e che nella maggior parte dei casi hanno effetti estremamente positivi.

Il costo dell'innovazione

Quando sento parlare in modo critico dei costi dell'innovazione, che ovviamente esistono, mi viene sempre in mente il parallelo con i costi della formazione. È più rilevante per il conto economico il costo di un corso di formazione per un collaboratore oppure l'efficienza e l'aumento di produttività che si produrranno

nel tempo proprio grazie all'impatto di quella formazione? Se come orizzonte si ha la prossima trimestrale, è chiaro che il costo avrà un'incidenza maggiore. Però è sufficiente spostare lo sguardo al prossimo triennio e immediatamente la prospettiva cambia. Questo è esattamente quello che accade con le iniziative di innovazione: il costo di oggi viene ripagato nel medio periodo, perché avremo nuovi prodotti, servizi o modelli di business con cui affrontare il mercato, possibilmente meglio di come lo farà la concorrenza.

Certo le iniziative di innovazione devono essere di qualità, ben strutturate e valutate nel tempo, esattamente come la formazione, in caso contrario il costo rimarrà, ma gli effetti positivi probabilmente non arriveranno mai.

Chi innova

Forse qualcuno di voi ha visto il film "Gli Incredibili" (Pixar Animation Studios / Walt Disney Pictures - 2004). In quel film c'è un ragazzino di nome Flash Parr che, preso dallo sconforto per una discussione con sua madre che gli aveva detto che "Tutti sono speciali", risponde con una frase straordinaria: "Tutti sono speciali, che sarebbe come dire che non lo è nessuno".

Questo è quello che accade anche nel dominio dell'innovazione: le aziende che sono convinte di avere una innovazione diffusa e che tutti in qualche modo contribuiscano alle iniziative di innovazione, in realtà stanno semplicemente dicendo che è un processo che non governano oppure, nel migliore dei casi, lo governano in modo destrutturato e non se ne rendono conto. La gestione dei processi di innovazione è una competenza specialistica, come la gestione finanziaria o quella del personale. Dubito che qualcuno pensi che sia possibile avere una gestione finanziaria diffusa o che l'HR possa essere gestito in modo completamente destrutturato. Ecco quindi che la gestione dei processi di innovazione deve essere affidata a qualcuno che lo faccia di mestiere,



che abbia le competenze adeguate e che non lo faccia come "secondo lavoro". In alcuni casi si affida l'innovazione al responsabile IT. È un errore che proviene dal pensare che l'innovazione sia una questione tecnologica. Quando questa strategia funziona è solo perché il direttore IT è un "supereroe" e riesce a fare bene entrambe le cose oppure, più probabilmente, delega la funzione a chi ne ha davvero le competenze.

Innovazione e tecnologia

Sfatiamo subito l'equivoco secondo il quale l'innovazione sarebbe una questione squisitamente tecnologica. Non lo è. Innovazione è un concetto di business ed è legato alla strategia. Si tratta di generare del valore nel medio periodo per l'organizzazione partendo da idee che vengono individuate attraverso specifiche attività e grazie al coinvolgimento, se servono, anche di partner esterni. L'obiettivo complessivo è migliorare nel tempo il proprio posizionamento sul mercato e, con una visione un po' più ampia, migliorare anche il mondo che ci circonda.

È chiaro che la tecnologia in tutto questo ha, e avrà sempre più in futuro, un ruolo fondamentale, comportandosi come un vero e proprio abilitatore di innovazione. Questo dipende dal fatto che oggi quasi tutte le trasformazioni di prodotti, servizi e modelli di business sono guidate dal digitale e dai dati, per questo si parla di digital transformation. Tuttavia il concetto di innovazione è qualcosa di più alto e, se mi consentite, di più nobile. Il fine è il miglioramento, mentre la tecnologia è uno degli abilitatori principali.

Governare la tecnologia

Essendo un abilitatore fondamentale, è chiaro che la tecnologia va governata al meglio delle nostre possibilità. Però l'innovazione, come abbiamo detto in precedenza, non va confusa con il processo di business development. Mentre quest'ultimo deve utilizzare le tecnologie oggi esistenti per portare nuove soluzioni sul mercato, i processi di innovazione devono immaginare come sarà il futuro, sia dal punto di vista del mercato che da quello tecnologico, e provare a costruire nuove soluzioni prototipali da rendere disponibili tra tre anni, non oggi.

È comprensibile quindi quanto sia importante governare gli aspetti tecnologici attraverso un osservatorio specialistico. Questo significa dotarsi di una funzione dedicata allo scouting tecnologico con capacità di visione e di immaginare come in futuro le tecnologie emergenti potranno avere un impatto sui processi di produzione oppure nel modo con cui i clienti utilizzeranno i prodotti e i servizi che l'organizzazione venderà loro.

Là fuori è pieno di tecnologie esponenziali con diversi gradi di maturità e pronte, o quasi, per essere impiegate nella realizzazione di POC o prototipi, sta a noi andare a cercarle e utilizzarle al meglio per il nostro business di domani.

Insieme si innova meglio

È sbagliato pensare che l'approccio alla tecnologia e ai nuovi modelli di business debba essere realizzato esclusivamente grazie alle sole forze provenienti dall'interno dell'organizzazione. Una delle caratteristiche dei processi di innovazione è la possibilità di includere nello schema anche partner esterni in grado di dare un contributo tecnico, metodologico o consulenziale. Ecco quindi la necessità di dotarsi di un buon portfolio di possibili contributori dei nostri processi: dalle startup che aumentino il perimetro tecnologico, ai centri di ricerca o università che ci aiutino nello sviluppare nuovi modelli di business, fino ad arrivare ai system integrator in grado di aiutarci a costruire soluzioni complete di trasformazione digitale.

Tuttavia l'attore principale che dovremmo coinvolgere all'interno dei nostri processi di innovazione è il nostro cliente, l'utilizzatore primario dei prodotti che in futuro metteremo sul mercato, colui che pagherà per i nostri servizi e lo farà grazie ai nuovi modelli di business che avremo concepito.

Se nei processi di innovazione è fondamentale il network di potenziali partner esterni, allo stesso modo è importante che tutti, all'interno della nostra organizzazione, abbiano la possibilità di contribuire alle iniziative di innovazione, sia dal punto di vista tecnico che da quello del business.

Il network

La messa a disposizione di strumenti che consentano di raccogliere idee e di contribuire alla loro realizzazione è una caratteristica fondamentale delle organizzazioni con un buon approccio all'innovazione. Potreste scoprire di avere, tra le vostre persone, qualcuno innamorato del futuro e in grado di dare un contributo fondamentale della trasformazione del vostro business.

Tiriamo le conclusioni

Il percorso di trasformazione che le imprese devono intraprendere è prevalentemente di natura culturale: occorre abbandonare l'idea che l'innovazione possa essere perseguita marginalmente, in modo destrutturato o come attività secondaria. Al contrario, deve essere elevata a priorità strategica, riconoscendole il ruolo fondamentale che merita.

Questo è l'approccio adottato dalle aziende in crescita e che possiedono una visione solida e lungimirante.

** Chief Innovation Officer del Gruppo Engineering*





A proposito di startup

Con Inclusion Job Day il lavoro non conosce limiti

La piattaforma on line creata da due laureati del Politecnico di Torino è diventata un punto di riferimento per le persone con disabilità, appartenenti alle categorie protette, in cerca di occupazione: i career day virtuali organizzati a partire dal 2020 sono giunti alla dodicesima edizione con una partecipazione complessiva di oltre 3.000 candidati

di Roberta Barba*

La pandemia non ha avuto soltanto effetti negativi. Per aggirare le restrizioni causate dal Covid, la genialità e la fantasia di alcuni hanno fatto nascere nuove iniziative, valide anche in tempi di riconquistata libertà di movimento. Una di queste nasce a Torino nel 2020 grazie all'intraprendenza di due giovani siciliani laureati in Ingegneria: Vittorio Fidotta e Sebastiano Scarlata. Amici dall'infanzia, dopo essersi persi di vista, si reincontrano casualmente nelle aule del Politecnico. Accomunati da una grande passione per le nuove tecnologie, nel 2012 fondano Innovative Services srl, una software house che evolve e si trasforma nel 2018 in una digital & creative agency con il nome di Interaction Farm. Le potenzialità del web, insieme alla loro sensibilità nei confronti dei temi legati alla diversità e all'inclusione, oltre alla convinzione che a tutti deve essere data un'opportunità per affermarsi nel mondo del lavoro, portano alla creazione di Inclusion Job Day (www.inclusionjobday.com) in collaborazione con Cesop Communication, azienda di consulenza in ambito risorse umane: un luogo virtuale dove aziende e candidati si incontrano, superando la difficoltà di creare eventi in presenza.

Inclusion Job Day non è un career day convenzionale: la piattaforma è dedicata esclusivamente alle persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette (Legge 12 marzo 1999 n. 68) diplomate, laureande e laureate. In quattro anni – nelle tre edizioni di febbraio, giugno e ottobre – sulla piattaforma Inclusion Job Day, 150 aziende hanno incontrato oltre 3.000 candidati che hanno potuto esaminare 1.400 offerte di lavoro per diverse aree, come marketing, finanza, digital innovation. Fra le imprese partecipanti all'edizione del 20 ottobre scorso si annoverano ad esempio EY, Fineco, Gruppo BCC, KPMG, Lactalis, Poste Italiane, Volkswagen e Zuccheti.

«La realizzazione di questo progetto concepito anche in modalità accessibile secondo linee guida WCAG 2.0 – spiega Vittorio Fidotta, Head of Digital di Interaction Farm – scaturisce dalla volontà di superare un confine innanzitutto culturale e andare oltre il sentire comune secondo il quale fornire il lavoro per determinate categorie risponde unicamente all'esigenza di ottemperare a un obbligo legislativo». Aggiunge Sebastiano Scarlata, Head of Technology: «È un progetto che pone al centro le persone. Da una parte il potenziale candidato, che deve poter valorizzare le proprie competenze e capacità per



trovare un luogo di lavoro dove si senta realizzato, dall'altra il potenziale datore di lavoro, che riconosce nell'inclusione un valore e non soltanto un dovere richiesto dalla legge».

Ma che cosa offre in concreto la piattaforma? Le aziende possono ricevere i candidati all'interno degli stand virtuali, presentare il proprio business con il supporto di un traduttore LIS nella lingua dei segni e organizzare le agende di colloqui one-to-one

selezionando i profili di interesse. I candidati, dopo essersi registrati, accedono gratuitamente e possono caricare il proprio CV sul sito, scegliere quali stand visitare e incontrare i responsabili delle risorse umane attraverso chat e video.

Ogni edizione di Inclusion Job Day si apre con una tavola rotonda virtuale – Inclusion Job Talk – a cui partecipano rappresentanti del mondo economico, sociale e accademico per discutere di un tema di attualità. L'argomento dell'edizione di ottobre scorso "Il disability manager, un nuovo valore aggiunto in azienda" ha stimolato un interessante scambio di opinioni e punti di vista su questa nuova figura professionale e su come viene recepita dai dipendenti. Il dibattito è stato animato da Silvia Gabbioneta, Country Inclusion and Diversity Manager di Nokia, Pasquale Quaranta, giornalista de La Stampa unico caso ad oggi di Diversity Editor in un quotidiano, Mauro Buzzi, presidente della Federazione Disability Management, Alessandro Pepino, delegato del Rettore per Disabilità e DSA dell'Università Federico II di Napoli e Manuela Pioltelli, responsabile area Collocamento Mirato di Umana, agenzia per il lavoro.

Sempre l'edizione di ottobre dell'Inclusion Job Day ha preso atto di due importanti novità, a testimonianza di quanto sia cresciuta la reputazione e l'autorevolezza della piattaforma. «Siamo stati invitati a inserire il nostro Job Talk nel palinsesto di 4 weeks 4 inclusion – spiega Fidotta – l'evento organizzato da Tim che in quattro settimane ha proposto 300 incontri dedicati a diversità e inclusione. Inoltre, abbiamo realizzato una partnership con la Fondazione Cecilia Gilardi di Torino, che ha messo a disposizione della nostra piattaforma una borsa di studio dedicata a giovani talentuosi». «Perché il merito – ha ricordato Luca Glebb Miroglio, direttore della Fondazione – non conosce limiti e confini».

*Communication & Media Relation



La strategia vincente per riportare il Piemonte in vetta alle classifiche

Il gioco di squadra

Esperienza, competenza, manager di alta professionalità. Queste alcune delle eccellenze territoriali, ma spesso ci si trova a fare la partita senza poter giocare davvero su un tavolo comune

di Enrico Maria Rosso*

Il Piemonte ha tutte le carte in regola per attrarre più multinazionali estere sul suo territorio, ma talora si è avuta la netta sensazione che, nella lista delle occasioni perdute degli ultimi anni, non sia mancato tanto un ecosistema forte e diffuso (per atenei, capacità manifatturiera e capitale umano non ci batte nessuno) quanto piuttosto sia ancora debole una regia comune, interpretata da un vero e proprio Ambassador per gli investimenti esteri.

Prendiamo ad esempio il caso americano. Negli Stati Uniti esiste il Select US, una task force che identifica le aziende ad alto potenziale di sviluppo, interessate a investire e le accompagna in tutto e per tutto nell'atterraggio nel Paese, a partire dal sistema creditizio per finire con quello istituzionale. Dati alla mano, evidentemente da noi qualcosa non ha funzionato a dovere.

Le statistiche dell'Osservatorio imprese estere in Italia di Confindustria e della Luiss parlano chiaro: un terzo dei dipendenti italiani di grandi aziende estere vivono e lavorano in Lombardia. In Piemonte siamo solo all'8%, ma nella graduatoria nazionale non siamo messi affatto male, terzi dopo il Lazio, anche se possiamo fare molto di più.

Se nel libro dei sogni ci sono tante ricette da utilizzare per agevolare gli investimenti, quali ad esempio sgravi per 5 anni per chi investe e assume, fino a incentivi per chi rigenera aree dismesse, nella realtà preferisco guardare agli esempi migliori: a Torrazza, dove la coesione territoriale ha permesso l'investimento di Amazon, e a Villastellone con il centro ricerche di Petronas.

Non sempre è così.

E talvolta sopravvive il sospetto verso le big estere, con il timore che esse abbiano radici meno stabili nel territorio in cui si insediano. Ma non serve levare gli scudi. Anzi, bisogna lavorare perché queste radici attecchiscano e allo stesso tempo far crescere le nostre aziende, per farle diventare multinazionali estere. Il nostro problema non è che ci sono troppe multinazionali, è che ce ne sono troppo poche.

E veniamo qui al caso Intel e all'ipotesi di insediamento in Italia. Da piemontese ho tifato e continuo a tifare perché la società americana si insedi nel nostro territorio. Ma dobbiamo trovare, o meglio ritrovare, quel tavolo comune di cui prima si diceva, che serve per vincere la partita. Le



multinazionali investono dove è più conveniente per loro.

E noi dobbiamo dimostrare che il Piemonte conviene.

L'ecosistema c'è, ora dobbiamo costruire il tavolo comune e possibilmente trovare un Ambassador credibile che possa attrarre le tante iniziative buone che ci sono. Ora cerchiamo di concentrarci su una sola di esse.

Mai come in questo momento occorre ripensare a una strategia di medio/lungo termine che

rieduca tutte le convinzioni che fino a qualche anno fa le imprese avevano nelle loro corde.

Se prendiamo un compasso puntato su Torino con un'ampiezza di duemila km, arriviamo ad abbracciare un'area geografica talmente importante in termini di densità di popolazione e di disponibilità di risorse primarie, da fare invidia a superpotenze come Cina e Stati Uniti.

Quello è il territorio su cui lavorare e pianificare il futuro.

E' giunto il momento, mai come ora, di attuare le vere riforme strutturali, per metterci alla pari di altri Paesi industrializzati. La competitività deve esserci ci mancherebbe, ma deve essere alla pari. Purtroppo proprio le scelte a cui accennavo poc'anzi ci pongono in posizione di debolezza: si pensi a un costo dell'energia esorbitante che metterà tante imprese Italiane in condizione di non essere più competitive in confronto a quelle d'oltralpe, tanto per fare un esempio.

E' chiaro che le scelte che faremo oggi, al di là degli orientamenti politici, segneranno la vita dei nostri figli e dei loro figli a loro volta. Un Paese che deve attrarre investimenti, come il nostro, ha in primo luogo l'obbligo di essere performante al 100% e di creare un HUB d'eccellenza, virtuoso e innovativo, unico nel panorama mondiale di realizzazioni di questo genere.

E allora è arrivato il momento di tirare fuori una volta per tutte il gioco di squadra, utilizzando le nostre migliori risorse, abbandonando pregiudizi e mettendosi l'appartenenza politica alle spalle. Questo è un Paese che ha bisogno di scelte forti, ha bisogno di un nuovo Piano Marshall, solido e vincente. Non possiamo perdere questo treno: ora o mai più.

***CEO HT&L Fitting Premium e Rappresentante Onorario della Camera di Commercio Americana a Torino*



Federmanager Academy a supporto dei manager

Apprendere per competere

Pianificare la propria formazione manageriale approfittando della pausa natalizia è un passo importante per tutti, ma in particolare per i colleghi che intendono continuare a sviluppare le proprie competenze e rimanere al passo con le nuove tendenze nel mondo del business

di Marco Bertolina*

Ragionare della propria formazione senza uno spunto dal quale iniziare non è certamente semplice e perciò può essere utile farlo con l'aiuto di un vademecum, ad esempio quello sottostante in nove punti, redatto allo scopo di consentire più facilmente una sorta di autovalutazione e di pianificazione del proprio lifelong learning.

- Riflessione e pianificazione: prima di tutto, prendere un po' di tempo per sé stessi, per riflettere su quali aree di sviluppo manageriale concentrarsi. Analizzare cosa si è imparato finora e tracciare cosa si vorrebbe imparare in futuro. Definire quindi gli obiettivi chiari per la propria formazione.
- Aggiornarsi su varie tematiche leggendo libri, articoli e seguendo corsi online per essere al corrente delle ultime tendenze nel settore della gestione e del business; tutto ciò per informarsi su nuovi concetti, strumenti e best practice.
- Partecipare a workshop e seminari: cercare eventi, workshop o seminari sulla gestione aziendale nella propria zona, oppure online. Questi eventi possono offrire opportunità di apprendimento interattivo e la possibilità di fare networking con altri professionisti.
- Corsi online: Federmanager Academy propone corsi di formazione manageriale in questa modalità. È possibile iscriversi a corsi specifici sulle aree di interesse, o scegliere per corsi formativi multipli e più completi.
- Mettere in pratica ciò che si impara: è sempre una buona prassi applicare ciò che si impara durante la formazione nel proprio ambiente lavorativo e nella propria quotidianità, andando così a consolidare le proprie competenze e ad ottenere risultati tangibili.
- Monitoraggio del progresso personale: tenere traccia dei progressi fatti e dei risultati ottenuti attraverso la formazione manageriale aiuta nel valutare l'efficacia del proprio percorso di sviluppo.
- La formazione del proprio team: per una formazione di successo è fondamentale anche il coinvolgimento del proprio team nella formazione manageriale. È opportuno organizzare sessioni interne di formazione con i propri collaboratori, affinché possano

contribuire al successo dell'azienda.



- Dare continuità alla formazione: la formazione manageriale deve essere un processo continuo che si basa su una pianificazione regolare di periodi di formazione durante tutto l'anno.
- Formazione personalizzata sulle proprie esigenze: per essere efficace e fatta con regolarità la formazione deve essere pianificata in base alle proprie esigenze specifiche, alle proprie disponibilità di tempo e all'evoluzione del proprio ruolo manageriale.

In tutte queste fasi, Federmanager Academy si posiziona a fianco del manager in specifici momenti di confronto e con proposte formative su misura per dirigenti, manager e per tutti coloro che credono in una crescita formativa continua.

Di particolare interesse, a conferma di quanto sopra, sono i dati che emergono dalla graduatoria relativa all'avviso 1/2023 di Fondirigenti pubblicata il 10 ottobre scorso.

A livello nazionale sono stati approvati da Fondirigenti ben 711 piani formativi, che verranno realizzati attraverso uno stanziamento complessivo di 8,5 milioni di Euro e coinvolgeranno più di 1400 dirigenti. Il Piemonte e l'Emilia Romagna sono le regioni con il maggior numero di piani approvati con una quota pari all'81%. In tutto ciò Federmanager Academy ha contribuito con 29 piani approvati su 31 presentati. Per quanto riguarda le tematiche, al primo posto si colloca l'Innovazione e la Trasformazione Digitale dei processi produttivi, logistici e di vendita, e a seguire la sostenibilità, a conferma dell'interesse crescente delle aziende per queste tipologie di argomenti.

Con il proprio staff e con docenti esterni, Federmanager Academy fornirà quindi, tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024, percorsi formativi all'interno di 29 aziende suddivise in 9 regioni italiane. Lo slogan "apprendere per competere" è diventato parte integrante nella professionalità dei manager che hanno compreso sempre di più come la lifelong learning sia la base per la crescita competitiva delle aziende e quindi di tutto il sistema paese.



*Componente della Giunta esecutiva e presidente di Federmanager Academy



Attività della Commissione sindacale

Manutenzione ai Contratti e Politiche Attive

Il presidente della Commissione traccia un bilancio delle attività 2023 e delinea il programma per il 2024

— di Giuseppe (Pino) Califano* —

Per quanto riguarda l'attività strettamente sindacale, la Commissione ha focalizzato la sua attenzione sui rinnovi contrattuali: è in scadenza il contratto con Confindustria, a seguire quello con CONFAPI, mentre è stato da poco sottoscritto il contratto integrativo con Magneti Marelli. Per quanto riguarda questa antica e storica azienda di componenti ad alta tecnologia per il settore automotive, si tratta di un contratto integrativo del CCNL Federmanager/Confindustria, nel quale l'azienda ha deciso di rientrare. Tale decisione, assunta nel corso della prima metà dell'anno in corso, ha fatto seguito a un lungo periodo di applicazione da parte dell'azienda del CCL Federmanager/FCA in quanto parte del Gruppo FCA, che peraltro l'aveva ceduta ai giapponesi di Calsonic Kansei fin dal 2018.



Il contratto con Confindustria ha una grande importanza e sicuramente sia Confindustria che Federmanager faranno il massimo, come al solito, per trovare le soluzioni più idonee. Dal punto di vista della Commissione sindacale l'obiettivo è portare in porto la tutela per i dirigenti anche relativamente alla colpa grave, una tutela già presente nel contratto con CONFAPI da parecchi anni.

Il confine tra colpa grave e colpa lieve è molto labile e purtroppo dipende anche dall'interpre-

tazione dell'accaduto da parte di un giudice. Ad esempio è molto semplice ricadere nella colpa grave quando il fatto riguarda l'ambito della legge 81/08 sulla sicurezza dei lavoratori. Ottenere questa tutela sarebbe un bel risultato con uno sforzo economico minimo.

Volgendo ora l'attenzione alle politiche attive è da sottolineare che Federmanager ha ormai un rapporto consolidato con il competence center CIM 4.0 di Torino e sponsorizza ogni edizione della CIM 4.0 Academy con quattro borse di studio per i dirigenti che ne fanno richiesta.

La selezione viene fatta direttamente dalla struttura del competence center.

Negli anni Federmanager ha sponsorizzato 18 borse di studio per la partecipazione alle prime quattro edizioni dei corsi CIM 4.0 – Academy e analogamente farà per la quinta edizione, che è appena partita e terminerà in pri-

Soci fondatori del C.IM. 4.0





mavera, e per la sesta, che seguirà subito dopo a partire da maggio 2024.

È bene ricordare che i competence center sono otto centri di competenza nazionali ad elevata specializzazione promossi dal MISE, oggi Ministero delle Imprese e del Made in Italy, definiti come segue. *I centri di competenza sono partenariati pubblico-privati il cui compito è quello di svolgere attività di orientamento e formazione alle imprese su tematiche Industria 4.0 nonché di supporto nell'attuazione di progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale finalizzati alla realizzazione, da parte delle imprese fruitrici, in particolare delle Pmi, di nuovi prodotti, processi o servizi (o al loro miglioramento) tramite tecnologie avanzate in ambito Industria 4.0.*

Uno di essi opera a Torino ed è il già citato CIM 4.0, dove l'acronimo CIM sta per Competence Industry Manufacturing, i cui soci fondatori sono gli enti e le aziende presenti nello schema grafico pubblicato su questa stessa pagina. L'obiettivo del CIM 4.0 Academy è quello di formare professionisti per la transizione digitale, e nello stesso tempo sostenibile, per le imprese manifatturiere e di servizi. E' rivolto, quindi, a lavoratori in fase di ricollocamento (l'aspetto di maggior interesse per Federmanager è dare delle opportunità ai colleghi in difficoltà), a responsabili tecnici, a liberi professionisti e ai giovani talenti, tutte persone in grado di guidare la trasformazione digitale nelle imprese.

In aggiunta stiamo spingendo sempre più affinché i colleghi possano seguire il percorso di formazione BeManager, che, oltre a valutare le loro competenze, è in grado di attestarle attraverso un assessment preliminare e di certificarle grazie a valutatori esperti, che possiedono una reale conoscenza delle esigenze del sistema impresa.

La certificazione viene ottenuta tramite Federmanager Academy, al momento, sulle figure seguenti:

- Manager per la Sostenibilità
- Innovation manager
- Export manager e manager per l'Internazionalizzazione
- Temporary manager
- Manager di Rete

Stiamo lavorando per dare vita a un evento congiunto APDAI – Federmanager Academy dove si possano mettere a fattor comune e a disposizione di tutti gli iscritti, le esperienze delle persone certificate BeManager e di quelle che hanno partecipato alla CIM 4.0 Academy.

Infine sicuramente proseguiamo con webinar misti (da remoto e in presenza) sulla employability, che è una competenza da allenare nell'intero percorso di carriera al fine di proteggere e garantire la prosecuzione del rapporto con l'azienda in cui si lavora e più in generale la possibilità di avere una presenza attiva nel mondo del lavoro.

**Presidente della Commissione sindacale Federmanager Torino*

STUDIO DENTISTICO DOTT. MASSIMO BRUNO

SPECIALISTA IN CHIRURGIA ODONTOSTOMATOLOGICA • PERFEZIONATO IN ODONTOSTOMATOLOGIA LASER



Specializzati nella prevenzione e riabilitazione orale di adulti e bambini.

Igiene orale, parodontologia, conservativa, endodonzia, protesi fissa e mobile, implantologia, chirurgia orale tradizionale piezo-elettrica e laser diodo, laser neodimio, laser Erbio e laserpedonzia 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 sistemica 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.



Persone agili per mercati competitivi

Un diverso atteggiamento mentale

Perché le neuroscienze aiutano il management a dare più valore all'innovazione digitale

— di Gianfranco Lanfredini* —

E' ormai dimostrato dai dati disponibili che le aziende possono fare la differenza nel mercato competitivo di oggi se al loro interno vi sono team e persone agili. Le persone sono agili nel momento in cui, grazie alle innovative informazioni messe a disposizione dalle neuroscienze, riescono ad aumentare i livelli di produttività. Ciò avviene attraverso una maggior efficienza dei processi cognitivi di apprendimento, decisionali, relazionali e comportamentali, ottenuti perché frutto di un diverso atteggiamento mentale. Le informazioni innovative confermano che le persone ottengono migliori risultati se:

- acquistano consapevolezza dei tre cervelli che tutti possediamo, denominati Rettiliano (il più antico ed il meno evoluto), Limbico, NEOCorteccia (il più recente ed il più evoluto);
- apprendono i punti di forza e le aree di miglioramento di ognuno, nonché le "emozioni" collegate ad ognuno di essi; infatti noi acquistiamo/vendiamo "emozioni" mentre crediamo di acquistare/vendere prodotti/servizi.

Oltre che dal sottoscritto, il webinar è stato gestito da Roberto Patricolo, business coach esperto in neuroscienze applicate al management. Nella loro esposizione, i due relatori hanno evidenziato quanto segue:

- a) ogni innovazione tecnologica, come la trasformazione digitale, comporta la necessità di un salto di qualità culturale; occorre infatti superare l'atteggiamento mentale *perché cambiare se abbiamo sempre fatto così?*;
- b) le conoscenze e gli strumenti innovativi proposti sono in grado di facilitare l'attività di cambiamento utile per ogni impresa che voglia muoversi in un contesto come quello odierno, incerto, complesso e dinamico;
- c) le persone possono/devono diventare la forza propulsiva verso un cambiamento *vissuto con entusiasmo*; esse sono infatti in grado di padroneggiare una nuova consapevolezza che, grazie agli strumenti innovativi proposti, cessa di essere *soggettiva* e diventa invece *oggettiva*.

I due relatori hanno dimostrato la concretezza dei due strumenti operativi proposti, il N.A.P. – Neuro Agility Profile – applicato nell'area risorse umane e la MAPPA dei 3 Valori Percepiti applicata nell'area Commerciale. Sono due *teste d'ariete efficaci* per superare con successo gli ostacoli di natura psicologica che spesso impediscono di uscire dalla propria zona di comfort.

Inoltre i due strumenti sono perfettamente integrabili tra loro e permettono di costruire, sulla base dei risultati, un *mindset* cognitivo/comportamentale prima e commerciale poi, al fine



L'autore ha pubblicato per Hoepli il saggio *Il Responsabile commerciale in azienda*.

Un ruolo sempre più a rischio?, copie del quale sono disponibili presso di lui:

www.gilanfredini.it
info@gilanfredini.it
cell. 348.5801069


di aggiungere un elevato valore ai processi relazionali e commerciali dell'azienda.

Il N.A.P. è una forma di *assessment* neuroscientifico che aiuta nella valutazione e nel miglioramento dei comportamenti e delle decisioni. L'*assessment* rivela quanto ognuno di noi è predisposto per reagire in modo proficuo e veloce alle richieste altrui. Inoltre evidenzia quanto i team di lavoro sono amalgamati per dare vita a corrette ed efficaci collaborazioni, al posto di conflitti inconcludenti. Permette, infine, di *sviluppare un modello organizzativo basato non solo sulle specifiche competenze, ma sulle preferenze cognitivo/comportamentali, decisionali e di gestione dello stress di ogni singola persona*.

La MAPPA dei 3 Valori Percepiti aiuta a salvaguardare la marginalità del singolo cliente e a sviluppare attività commerciali più performanti e sostenibili. Infatti è basata sul concetto di Valore Percepito dal cliente ed indica quali clienti ostacolano lo sviluppo della nostra attività e quali lo favoriscono. Essa consente inoltre di *identificare i "servizi differenzianti" con cui ogni impresa può consolidare il rapporto con il mercato, e crearne di nuovi*.

I due relatori hanno supportato gli strumenti con esempi di casi reali, così da facilitare la comprensione e l'applicazione delle conoscenze trasferite. Sono stati evidenziati anche i correttivi necessari per migliorarsi. Nei commenti finali i partecipanti al webinar rimasti attivi – oltre il 70% di quelli iniziali – hanno riconosciuto alle innovazioni discusse un elevato valore, proprio perché esse comportano semplificazioni delle attività operative e miglioramento della produttività aziendale e personale.

*Consulente e formatore specialista nell'area commerciale, qualificato ATEMA



Proteggero il benessere,
sostengo la tua famiglia,
progetto il futuro.

**Sono il tuo welfare
specialist.**

Chiamami Bil.

bil | benessere
interno
lordo



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

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

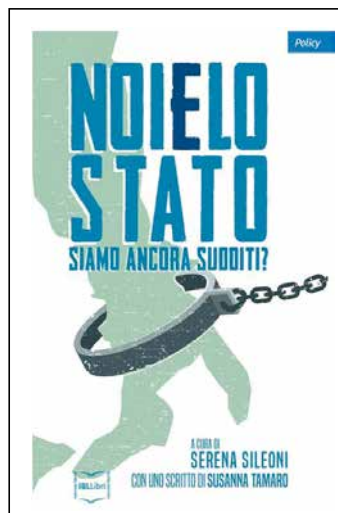
Praesidium, broker di riferimento Federmanager e Assidai, è specializzata nella progettazione e gestione dei programmi di welfare aziendale ed individuale, dedicati ai manager, quadri, professional e alle loro famiglie.

È una guida esperta, al tuo fianco da più di 15 anni: oggi traccia nuove rotte verso il benessere e domani le tratterà verso nuove scoperte. Il **Benessere Interno Lordo** ha il volto e l'esperienza dei nostri welfare specialist; affidati a loro con fiducia.

Scopri di più su praesidiumspa.it, o presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.

Bil ti aspetta su praesidiumspa.it

**PRÆSIDIUM**
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT



Ancora sudditi?

Come già aveva fatto il libro "Sudditi", curato da Nicola Rossi e pubblicato nel 2012 sempre da IBL Libri, anche questa nuova pubblicazione raccoglie e tratta di esperienze di subalternità all'imperio e all'arbitrio dello Stato, sempre più coincidente, purtroppo, con l'imperio e l'arbitrio della classe politica dominante e al potere, che assume decisioni sul cittadino-suddito più per sé stessa e per proseguire indisturbata nell'esercizio indiscriminato del potere, che per adempiere ad obblighi connessi ai diritti dei cittadini, di tutti i cittadini, nessuno escluso.

Nel testo si cita il referendum istituzionale del 2 giugno 1946 e si racconta che, come conseguenza di quel voto popolare, la parola "sudditi", presente per due volte nello Statuto Albertino, era scomparsa per lasciare spazio alla parola "cittadini", evocata e ripetuta per ben 33 volte nella Costituzione repubblicana.

Si citano le esperienze di studiosi, giornalisti e scrittori, a proposito di attitudini, prassi e regole che testimoniano di una sorta di continuità tra il suddito dell'antico regime e il cittadino dell'attuale Stato democratico.

Il libro raccoglie ed espone una serie ripetuta e continua di anomalie riguardanti la giustizia, il fisco, la tutela della proprietà privata o il fare impresa in Italia. Lo scopo che la curatrice si prefigge è andare oltre la mera lamentela, per indagare sulle diverse ragioni di un rapporto asimmetrico e immaturo tra il cittadino e il potere pubblico, attraverso le diverse prospettive dalle quali gli autori guardano alla realtà italiana odierna.

Sono ragioni che a me sembrano motivate da una acerba vocazione popolare alla libertà e alla democrazia, ma che, al di là delle intenzioni, hanno determinato, ed ancor oggi determinano, la messa in stato di schiavitù permanente della dirigenza italiana, pubblica e privata e, in genere, delle élite.

A.S.

Noi e lo Stato – Siamo ancora sudditi? – IBL Libri – 2019, pp. 356 – a cura di Serena Sileoni – € 20,00

**CONVENZIONE RISERVATA
FEDERMANAGER APDAI TORINO**

**TORINO
PALESTRE**

Elite

**IL FITNESS INSIEME
DAL 1964.**

**85 LEZIONI SETTIMANALI, SALA CARDIO, SALA PESI, PISCINA, SALA
RELAX, CASCATE MINERALI, STANZA DEL SALE, BAGNO TURCO,
SAUNA, ISTRUTTORI QUALIFICATI IN SCIENZE MOTORIE.**

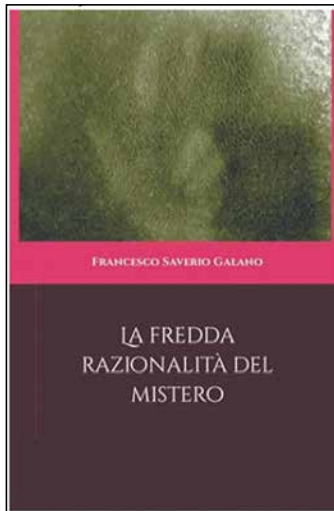
CONTATTI

Via Ottavio Assarotti 16, Torino 10122

Tel. 011 5627413

Email : info@torinopalestre.com

Sito: www.torinopalestre.com



Una bella storia, piena di significati

Francesco Saverio Galano, pugliese di nascita ma torinese di adozione, è un patrocinatore legale e giurista d'impresa di lungo corso, che, stimolato dalle esperienze fatte in una carriera che lo ha spesso portato all'estero per periodi anche lunghi, ha scoperto di avere una vena di narratore, capace di dar vita a personaggi che tengono insieme l'emotività delle vicende personali con la razionalità del lavoro scientifico. Dopo l'uscita di un primo romanzo, "Fuga dal presente relativo", incoraggiato coralmemente da una nutrita schiera di lettori, Galano costruisce in questa seconda opera un impasto così ben riuscito, fra fenomeni inspiegabili e fatti di vita quotidiana, da tenere il lettore avvinto alle pagine del libro, costringendolo a leggerlo tutto d'un fiato. Il tempo nel quale si svolge la narrazione è quello in cui dilaga il terrorismo internazionale, che fa da sfondo a un

evento tragico, prossimo a verificarsi. I protagonisti del romanzo ne sono fatalmente coinvolti e si mettono in moto celermente per evitarlo, ma l'impresa non è facile, il tempo a disposizione scarseggia e le complicazioni non mancano. Qui ci interrompiamo e non vi diremo di più per lasciarvi il gusto di scoprire ciò che succede direttamente dalle pagine del libro. Un romanzo ricco di eventi, talora reali, altre volte meno, ma sempre ben connessi al canovaccio che l'autore ha costruito, quasi la sceneggiatura di un film, nel quale la razionalità del mistero è tinta anche di note romantiche con l'immancabile colpo di scena finale. Sappiamo che Galano sta lavorando a una sua terza fatica letteraria che dovrebbe vedere la luce nel 2024 e speriamo che rispetti la tempistica che si è dato, poiché, quanto a contenuti, siamo certi che non ci deluderà.

C.B.

La fredda razionalità del mistero di Francesco Saverio Galano

Editore: Independently published (9 dicembre 2022); 469 pagine; 17,16€ acquistabile su Amazon



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

www.viager.it



L'Interior Design, uno strumento per migliorare la qualità della vita

Che cos'è l'Interior Design? È solo una moda o è qualcosa di effettivamente utile e da dove ha origine? A queste domande il testo che segue si propone di fornire risposte

— di Samantha Campagna* —

La storia dell'Interior Design è lunga e ricca, con radici che risalgono alle civiltà primordiali. Nacque con altri significati e modalità, modificandosi ed evolvendosi nel corso dei secoli. In epoche antiche come quella egizia, greca e romana, l'architettura e il design degli interni erano spesso legati alla funzionalità e al simbolismo. Il periodo medievale spostò l'attenzione su castelli e chiese per la crescente influenza della Chiesa e della nobiltà, ma con l'avvento del Rinascimento arte e design d'interni divennero accessibili a una gamma più ampia di persone, le cui case erano decorate con mobili e opere d'arte. Nei secoli seguenti cambiarono stili e tendenze, finché nel XX secolo, il movimento modernista prese piede, sottolineando la funzionalità, la semplicità e proponendo l'uso di nuovi materiali come vetro e acciaio. Figure chiave, come Le Corbusier e i vari esponenti del Bauhaus, hanno avuto un impatto significativo sul design d'interni moderno. Negli ultimi decenni il design d'interni ha continuato a evolversi: nuovi stili, materiali innovativi e tecnologie avanzate hanno influenzato la progettazione degli interni, con una crescente attenzione all'ecosostenibilità e all'uso intelligente dello spazio. Oggi l'Interior Design è una disciplina complessa che abbraccia una vasta gamma di stili e approcci, studiati e creati per ogni personalità ed esigenza. Non è solo una moda passeggera, ma un settore che va oltre le tendenze effimere.

Designer d'interni professionisti lavorano per creare spazi funzionali, eleganti, accoglienti e adatti alle esigenze e al gusto dei loro clienti. Non si tratta solo di seguire uno stile alla moda, ma di creare spazi che riflettano la personalità e le esigenze specifiche di chi li vive, tenendo conto del loro comfort e benessere. L'uso di materiali ergonomici, illuminazioni adeguate e creazione di ambienti che favoriscono la tranquillità e la serenità, possono migliorare notevolmente la qualità della vita.

Proprio in questa direzione cresce l'attenzione anche per studi e discipline olistiche, mirati alla creazione di spazi che trasmettono energie positive. Ne è un esempio il Feng Shui

(antica pratica geomantica cinese), secondo cui la disposizione delle stanze e degli oggetti al loro interno influenza l'energia che le attraversa e, di conseguenza, quella di chi le abita.

Un altro elemento chiave da considerare è la funzionalità. Un buon design d'interni tiene conto di come le persone vivono e lavorano nei loro ambienti, considera il flusso degli spazi e la connessione tra di essi. Creare una disposizione logica e funzionale, che consenta un movimento fluido all'interno dell'ambiente, contribuisce alla bellezza e all'efficienza complessiva. Le ultimissime tendenze si concentrano verso l'aspetto sostenibile, in risposta alla crescente sensibilità per l'ambiente, cercando di ridurre l'impatto ambientale attraverso l'uso di materiali eco-friendly e pratiche costruttive responsabili.

Questa è una dimostrazione di come il design d'interni è guidato da progressi pratici e funzionali più che da mode temporanee e la sua costante evoluzione lo rende affascinante per coloro che sono interessati a seguire le ultime

novità nel mondo dell'arte, del design e non solo. In sintesi, si può pensare ad una disciplina multidimensionale che integra estetica e funzionalità in modo duraturo, andando oltre le fugaci tendenze di moda per creare spazi che resistano al passare del tempo.

La sua bellezza risiede nella capacità di trasformarli in esperienze significative e coinvolgenti per le persone che li occupano.

Può migliorare la qualità della vita, ispirare la creatività e creare ambienti che riflettono la bellezza e l'individualità di chi li abita, attraverso il processo creativo e le competenze tecniche e artistiche dell'*Interior designer*, la cui missione è aiutare i suoi interlocutori ad esprimere la propria personalità dando il giusto supporto nella scelta, per esempio, di colori, materiali, mobili e decorazioni.

Un'espressione artistica dunque, in grado di creare spazi unici e memorabili

" Per esserci pace nel mondo, deve esserci pace nelle nazioni. Per esserci pace nelle nazioni, deve esserci pace nelle città. Per esserci pace nelle città, deve esserci pace tra vicini. Per esserci pace tra vicini, deve esserci pace in casa. Per esserci pace in casa, deve esserci pace nel cuore."

Lao Tzu

—
*Dottore in Architettura e Interior Designer, Professional Organizer



Inflazione: una tigre difficile da domare

25 ottobre 2023, hotel Sitea, un altro incontro di informazione finanziaria con Banca Generali

a cura della Redazione

Alessandra Trevisiol e Ivano Quitadamo hanno ancora una volta accolto un folto gruppo di iscritti Federmanager, interessati ad approfondire l'argomento proposto in questo incontro: "Mercati d'autunno: decollo o atterraggio?"

Il tema è stato trattato da Federico Foglietta, Managing Director Italy di MAN Asset Management, partner di Banca Generali, che ha toccato molti aspetti della situazione attuale dei mercati, caratterizzati da tassi di interesse elevati, illustrando i risvolti che ne derivano sui corsi azionari e obbligazionari, fra i quali esiste da sempre una correlazione. In estrema sintesi, una situazione che rende molto arduo individuare gli asset giusti per i propri investimenti.

Il relatore ha proiettato molte slide a supporto delle sue argomentazioni e si è soffermato in particolare su quella che vi proponiamo in questa stessa pagina, molto efficace per illustrare i cinque fattori cronici dell'inflazione, concludendo con la previsione che, nonostante gli sforzi delle Banche Centrali, il costo del denaro rimarrà elevato ancora per molto tempo.

Al termine del suo intervento, molto apprezzato per la chiarezza e la capacità di sintesi, Federico Foglietta, insieme ai consulenti di Banca Generali, si è reso disponibile per i molti chiarimenti richiesti a gran voce dai partecipanti, che non hanno smesso di avanzare le loro domande e proporre le loro osservazioni anche nel corso del cocktail successivo, con il quale si è chiuso l'incontro.

I cinque fattori cronici dell'inflazione



Al 31 ottobre 2022. Fonte: Spese in conto capitale per la decarbonizzazione dal McKinsey Global Institute, spese militari dalla Banca Mondiale, dati sulla disuguaglianza negli Stati Uniti dall'OCSE, età dello stock di capitale dal BEA ed esportazioni in % del PIL dalla Banca Mondiale.



Due cerimonie, consuete ma sempre gradite

— a cura della Redazione —

Stelle al merito del Lavoro

La cerimonia di consegna delle Stelle al Merito del Lavoro 2023 si è svolta come di consueto nel salone dei concerti del Conservatorio "Giuseppe Verdi" di Torino alla presenza delle massime autorità istituzionali del territorio e degli enti e associazioni coinvolti, a partire dai vertici locali della Federazione Nazionale Maestri del Lavoro. Come sempre si è trattato di un evento che abbina la solennità della cerimonia istituzionale con il "tifo da stadio" dei parenti e colleghi degli insigniti, presenti in gran numero, che non hanno mancato di sottolineare rumorosamente la chiamata al proscenio dei singoli insigniti. Secondo tradizione l'evento avrebbe dovuto svolgersi il 1° maggio scorso, ma è stato posticipato al 5 dicembre,

per farlo coincidere con la data prevista per le celebrazioni del centenario dell'Onorificenza, istituita il 30 dicembre 1923 con Regio Decreto n. 3167. La cerimonia nazionale si è svolta alla presenza del Presidente della Repubblica, che ha consegnato l'Onorificenza a una rappresentanza di neo-Maestri provenienti dalle varie zone del territorio nazionale, mentre, nella contemporanea cerimonia svoltasi a Torino, l'Onorificenza è stata consegnata a 89 neo-Maestri piemontesi, fra i quali sono comprese 28 donne. I colleghi piemontesi insigniti dell'Onorificenza sono Gabriele Azzolini, Giuseppe Di Nunno, Giancarlo Mezzanatto e Maurizio Spinoni: ad essi vanno i complimenti e gli auguri della Redazione e, crediamo, di tutti gli iscritti.

Premio "In silenzio per gli altri"

Il 13 dicembre a Palazzo Civico, nella "sala rossa" del Consiglio Comunale di Torino, si svolgerà l'annuale cerimonia di consegna del Pubblico Riconoscimento "In silenzio per gli altri", creato dal consiglio dei seniores, presieduto da Edoardo Benedicenti membro del nostro consiglio direttivo, del quale noi tutti apprezziamo la dedizione e l'impegno.

Quest'anno fra i premiati ci sarà Riccardo Angelini, nostro iscritto dal 2000, componente del consiglio direttivo e presidente della Commissione previdenza e assistenza, dunque un collega molto noto nel nostro ambiente. Ciononostante

nessuno era al corrente dell'attività di volontariato che Angelini svolge da circa 15 anni nel club Kiwanis Torino centro, articolazione territoriale di un'organizzazione mondiale di volontari, della quale è stato presidente e ora è tesoriere. Il club Kiwanis si propone di migliorare il mondo, un bambino e una comunità alla volta, e, per quanto riguarda la sua articolazione torinese, organizza eventi benefici dedicati alla raccolta fondi e li impiega, ad esempio, in donazioni all'ospedale Regina Margherita e in aiuti a famiglie in difficoltà. Ci congratuliamo con Riccardo Angelini e gli auguriamo di continuare a prestare la sua opera volontaria ancora per molti anni.

FEDERMANAGER

7° CAMPIONATO NAZIONALE DI SCI

50° CAMPIONATO TRIVENETO DI SCI

MADONNA DI CAMPIGLIO 14-17 marzo 2024
11-17 marzo 2024 (settimana)



GRUPPO AZIMUT

AZIMUT

LA DIREZIONE PER INVESTIRE

Ai

Azimut intelligence

**quando tutto
diventa artificiale è
intelligente investire
restando umani**

questo per noi è **Ai / Azimut intelligence**

siamo il punto d'incontro tra economia reale, sostenibilità e risparmio gestito

Con 17 centri di investimento e distribuzione in tutto il mondo siamo da sempre, con i nostri Consulenti Finanziari e i nostri Gestori, al fianco dei clienti nelle scelte d'investimento e a sostegno delle imprese italiane e non.

scopri di più su [azimut.it](https://www.azimut.it)   

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Consulta le informazioni su [azimut.it](https://www.azimut.it)



NUOVA APERTURA SPAZIO

dr

LA GAMMA DR TI ASPETTA DA SPAZIO.

Vieni a scoprire e a provare i Suv full optional di serie con 5 anni di garanzia, abbinati a motorizzazioni benzina/gpl ed elettrificate.

* Iniziativa valida fino al 31/12/2023

**OFFERTA
LANCIO**

SU TUTTA
LA GAMMA DR
GOMME INVERNALI
INCLUDE*

SPAZIO

CONCESSIONARIA UFFICIALE DR

Dal lun. al sab. 9-19,30 • Dom. 10-12,30/15-19,30

TORINO Via Reiss Romoli 290
Tel. 011 2262011

Seguici su:   www.dr.spaziogroup.com