

DIRIGENTE

d'Azienda



luglio - settembre 2024 | n. 338

FEDERMANAGER APDAI TORINO

Assemblea 2024

**A Torino il centro italiano
per l'intelligenza artificiale**





Questa breve nota comparirà stampata quando probabilmente avrete già esercitato il diritto/dovere al voto, al quale vi esorta il nostro presidente nel suo editoriale, ma se non lo avete fatto, fatelo subito, il termine scade il 15 settembre. Purtroppo i tempi di uscita del periodico, che deve avere un minimo di regolarità, non consentono di pubblicare i risultati elettorali e l'esito delle votazioni che seguiranno nel nuovo Consiglio direttivo per eleggere gli Organi sociali. Per farlo avremmo dovuto procrastinare l'uscita del periodico di oltre un mese.

Nel prossimo numero, la cui uscita è prevista in prossimità del Natale, di tutto il processo daremo il resoconto in forma riassuntiva, poiché nel frattempo l'associazione avrà assicurato l'informazione ai soci attraverso i canali di comunicazione da tempo in uso, a cominciare dalla posta elettronica e dal sito web. Oltre al doveroso resoconto dell'assemblea annuale edizione 2024 e del panel Automotive che la ha vivacizzata, il tema più presente sul numero del periodico che avete fra le mani è quello dell'intelligenza artificiale e più in generale dell'informatica, un ambito del sapere umano divenuto determinante per la sopravvivenza stessa del nostro modello di vita, come il recente crash di metà luglio ci ha bruscamente ricordato. Abbiamo pescato l'editoriale della principale rivista scientifica in argomento, abbiamo chiacchierato sul tema con uno dei più aggiornati protagonisti del settore, abbiamo dato spazio a un collega che conosce le vicende ormai storiche dell'informatica italiana per averle vissute in prima persona. Ma anche gli altri contributi che presentiamo, quale più, quale meno, toccano il tema dell'informatica, spesso paventando un futuro problematico, incerto e in definitiva precario come ci ricorda anche l'editoriale del presidente.

Un futuro precario, in gran parte costituito dalle guerre, che con l'avvento dell'intelligenza artificiale, ormai si combattono contemporaneamente nel contesto fisico, il campo di battaglia, e in quello digitale, le piattaforme sociali. La disinformazione e la propaganda sono da sempre parte delle guerre, ma l'avvento massiccio dell'intelligenza artificiale sui teatri di guerra, con la produzione di strumenti sempre nuovi e di qualità sempre migliore, ha consentito alla disinformazione di dilagare, ad esempio nella produzione dei cosiddetti deep fake, foto o filmati falsi, che sono veri e propri tranello, nei quali possono cadere anche le persone più attente.

Le cose si stanno mettendo male? Non è detto, ci sono stati altri momenti difficili nella storia umana, anche recente, e ne siamo usciti con qualche ammaccatura, ma vivi. Succederà anche questa volta, ma l'ottimismo non può essere cieco e deve tenere in grande considerazione i segnali negativi quando la realtà si incarica di mandarli.

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,

3^a di copertina € 900, 4^a 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.

Questo numero è stato chiuso in tipografia il 27/08/2024 con una tiratura di 6.000 copie.

Sommario

luglio - settembre 2024 | n. 338

Editoriale



- 5** Dal 2021 il mondo vive una fase di grande precarietà
| di Massimo Rusconi

Sindacale Legale



- 6** Ambiente lavorativo stressogeno e risarcimento del danno
| di Roberto Granatelli e Chiara Ciociola
- 9** Politiche attive del lavoro di 4.Manager:
alla scuola per imprenditori un dirigente proveniente da Torino
| a cura della Redazione 4.Manager

Attualità



- 10** A colloquio con Don Luca Peyron
| a cura della Redazione
- 12** Intelligenza artificiale: innovazione creatrice per un futuro sostenibile
| di Pieraugusto Pozzi
- 15** L'Informatica in Olivetti
| di Gianfranco Casaglia
- 19** Formare nuovi leader | di Sergio Fassio

Vita Associativa



- 21** Una riunione tra amici | di Carlo Barzan
- 24** Motore dell'economia, cuore dell'innovazione
| di Luciano Massone
- 27** Twin revolution program e lo USA study tour
| di Marco Bertolina
- 28** "Non voglio che altre persone vivano quello che ho vissuto io"
| a cura della Redazione
- 29** Una nuova era per l'industria | di Livio Lo Biondo

Salute Benessere



- 30** Praesidium ottiene la certificazione UNI/PDR 125:2022
| a cura dell'Ufficio Comunicazione Praesidium
- 31** L'importanza del welfare sanitario per i dirigenti
| a cura dell'Ufficio Comunicazione Fasi
- 33** La successione ereditaria e le sue insidie fiscali e amministrative
| di Mario Manzo

Varie



- 34** Maggio 2004: la FIAT da Umberto Agnelli a Montezemolo e Marchionne
| di Paolo Rebaudengo



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

I NOSTRI SERVIZI

- IMPLANTOLOGIA
- IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D
- IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA
- SEDAZIONE COSCIENTE
- TAC DENTALE CONE BEAM 3D
- FACETTE ESTETICHE
- ORTODONZIA
- ORTODONZIA TRASPARENTE
- IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
- PROTESI FISSE E MOBILI
- PREVENZIONE E IGIENE

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASI Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it



Dal 2021 il mondo vive una fase di grande precarietà

Dobbiamo operare in un contesto simile, consci che alcune cose non dipendono da noi, ma altre sì: su queste dobbiamo saper incidere in modo organizzato

di Massimo Rusconi

S i sta concludendo un altro triennio per la nostra associazione, dopo quello chiuso anticipatamente nel 2021 per questioni di coesione all'interno del consiglio direttivo, peraltro già superate nel primo anno della "consilia-tura". Si è ritrovata quella unità di intenti e di comportamenti che stanno alla base della vita di tutte le associazioni ed ancor più della nostra, sia per la sua natura sindacale, sia per il fatto che i soci, che sono, o sono stati, dirigenti e quadri, con alte professionalità e capacità nelle loro aziende, in Federmanager si trovano a dover esercitare le loro qualità per il raggiungimento degli obiettivi, non utilizzando meccanismi strettamente gerarchici, ma ricorrendo a quelli tipici della creazione del consenso.

È stato quindi possibile, da parte del Consiglio, lavorare bene a favore dei soci nei tre filoni della nostra *mission*, Rappresentanza, Tutela e Servizi. Non vi è spazio e non è neanche opportuno elencare qui in dettaglio quanto fatto in questi tre anni; d'altra parte tutto è riportato nelle Relazioni presentate alle assemblee annuali, ma qualche riflessione può essere utile. Come dicevo all'inizio, siamo partiti dal 2021 in una situazione precaria, con la pandemia ancora in atto e con i suoi effetti che andavano consolidandosi anche in modifiche non trascurabili nelle aziende e nel mondo del lavoro in generale, con aggiustamenti e ristrutturazioni che hanno colpito molti nostri colleghi. Terminata la pandemia, ad inizio 2022, la situazione internazionale ha subito una forte discontinuità con l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, il che ha comportato le note conseguenze circa l'approvvigionamento di energia e, ancor peggio, il delinearsi di blocchi geopolitici che fanno e faranno sentire i loro effetti. In Italia la situazione, specie quella politica, è stata, come al solito, poco stabile, con scarsa capacità di costruire un Paese attrattivo. Siamo passati attraverso le elezioni politiche e recentemente quelle per il parlamento europeo, mentre nell'autunno 2023 si è riaccesa la vexata *questio* del Medio Oriente. Davanti abbiamo il tema delle elezioni per la presidenza negli USA e quello del ruolo significativo della Unione Europea a livello mondiale. Intanto i cambiamenti tecnologici e di mercato non aspettano e affliggono pesantemente l'economia e gli equilibri sociali.

Noi manager dobbiamo comunque operare in questo contesto, essendo consci che alcune cose non dipendono da noi ma altre sì, e possiamo quindi cercare di incidere sia a livello individuale, ma soprattutto in modo organizzato. Ed è proprio ciò



che si è fatto in Federmanager, sia nelle associazioni territoriali, sia da parte della Federazione e dei suoi Enti collaterali, operando al meglio. Ci si è fatti sentire sia a livello governativo nazionale sia regionale, guadagnando una visibilità importante e potendo mettere a segno alcuni risultati significativi, quali, ad esempio, le Commissioni nazionali, i Contratti collettivi, incluso quello di Stellantis, le azioni per le pensioni, inclusa la petizione gestita da Cida.

Per quel che riguarda la nostra associazione di Torino, anzitutto si è riusciti a conservare la consistenza con circa 5.700 soci, il che non è poco data la dinamica che penalizza nuove nomine, mantenendo una situazione economico/patrimoniale rassicurante e offrendo ai soci tutela, servizi e soprattutto un network sociale importante. La nostra "struttura" ossia i nostri collaboratori sono bravi ed efficienti ed a livello federativo diamo un forte contributo di persone (circa 40 di noi sono negli enti e nelle commissioni) vantando un ruolo ed una stabilità riconosciuti. Con le controparti, Confindustria, Confapi, Stellantis, abbiamo un ottimo rapporto, ovviamente di contrapposizione, ma sana ed onesta.

Come presidente non posso che essere contento di tutto ciò. Cosa succede ora? Ci troviamo di fronte ad un momento di discontinuità, naturale e previsto, ma ciò non di meno, cruciale. A livello nazionale si è recentemente adeguato lo statuto e a novembre si terrà un Congresso ordinario per il rinnovo dei vertici federali, cui seguirà l'insediamento dei nuovi Consiglio e Giunta Nazionali. A Torino, invece, stiamo tenendo le elezioni del Consiglio direttivo e dei due Collegi, dei Probiviri e dei Revisori, per il prossimo triennio: lo facciamo attraverso il voto online, come già da ormai nove anni, e dobbiamo farlo in modo responsabile. Ciò vuol dire, anzitutto, che dobbiamo far uno sforzo e votare. Non è un appello inutile perché su 5.600 aventi diritto, tre anni fa meno di 1100 hanno votato. Capisco che la disaffezione al voto sia ormai una tendenza generale mondiale, ma penso che noi manager dobbiamo assolutamente distinguerci. So bene quanto conti per il presidente e per il consiglio avere la consapevolezza di essere rappresentativi di larga parte dei soci perché in tal modo si ha più forza per fare scelte consapevoli e giuste. Siamo chiamati ad eleggere 40 consiglieri e 6 tra Probiviri e Revisori, che si impegnano a lavorare gratuitamente per tre anni: facciamo quindi un minimo sforzo, scegliendoli attraverso il voto.

Vi ringrazio anticipatamente.



Commento a Cass. Civ. Sez. Lav., 07/06/2024, n. 15957

Ambiente lavorativo stressogeno e risarcimento del danno

Con la recentissima sentenza in esame, la Corte di Cassazione è tornata sul tema della responsabilità da “conflittualità lavorativa” ex art. 2087 c.c., già oggetto di molteplici pronunce della Suprema Corte, tutte datate 2024

di Roberto Granatelli* e Chiara Ciociola**

Il caso ha riguardato il complicato rapporto instauratosi tra un dirigente scolastico ed un'assistente amministrativa, quest'ultima destinataria di un provvedimento di trasferimento – in seguito annullato – per incompatibilità ambientale. La situazione appena descritta ha generato inevitabili strascichi giudiziari, tra i quali si è inserita anche la richiesta di risarcimento avanzata dall'assistente amministrativa nei confronti del Ministero dell'Istruzione per il danno subito, a suo dire, per le vessazioni inflitte dal datore di lavoro, ossia dal dirigente scolastico. Nei primi due gradi di giudizio, l'istanza non ha trovato accoglimento, in quanto, secondo i Giudici di merito, le prove fornite dalla lavoratrice si sono rivelate generiche in ordine alla presunta persecutorietà delle condotte tenute nei suoi confronti da colleghi e superiori; inoltre, le difficoltà relazionali sono risultate, sempre secondo i Giudici di primo e secondo grado, imputabili anche alla dipendente.

Adita la Suprema Corte, quest'ultima, dopo un *excursus* sulle nozioni di *mobbing* e *straining*, ha censurato la valutazione compiuta in appello, poiché si sono ritenute le difficoltà relazionali accertate nella struttura scolastica e lamentate dall'assistente amministrativa come imputabili anche a quest'ultima, senza, però, considerare che “*l'ambiente lavorativo stressogeno è configurabile come fatto ingiusto, suscettibile di condurre anche al riesame di tutte le altre condotte datoriali indicate come vessatorie, pur se non necessariamente viene accertato l'intento persecutorio che unifica tutte le condotte denunciate - come richiesto solo per il mobbing - ancorché apparentemente lecite o solo episodiche*”, e, inoltre, “*senza operare una precisa e completa ricostruzione dei fatti*” relativi “*all'annullamento del trasferimento della dipendente per incompatibilità ambientale e all'annullamento di due sanzioni disciplinari a lei irrogate, e senza esaminare tali episodi nel contesto complessivo della condotta datoria*”.

La pronuncia testé esaminata si colloca nella scia di altre otto



ordinanze già emesse dalla Corte di Cassazione tra il gennaio ed il febbraio 2024 (ossia, Cass. Civ., Sez. Lav., nn. 2084/2024, 2870/2024, 3791/2024, 3822/2024, 3856/2024, 4279/2024, 4664/2024 e 5061/2024), che hanno approfondito il fenomeno dello stress da “conflittualità lavorativa”, anche definito col neologismo “*Eristress*” dallo psicologo Dott. Harald Ege, riconosciuto in Italia quale principale studioso del *mobbing* (1). Si tratta di una folta serie di pronunce che ha – verrebbe da dire finalmente – fissato taluni importanti principi in tema di conflittualità sui luoghi di lavoro. Partendo dalla nozione costituzionalmente orientata dell'art. 2087 c.c. (posto, lo si ricorda, a tutela della salute e della personalità morale dei lavoratori), i Giudici di legittimità affermano il dovere dei Giudici di merito di “*valutare e accettare l'eventuale responsabilità del datore di lavoro per avere anche solo colposamente omesso di impedire che un ambiente di lavoro stressogeno provochi un danno alla salute del lavoratore*” (cfr. Cass. Civ., Sez. Lav., nn. 382/2024, 4279/2024 e 3791/2024). Lo scrutinio giudiziale passa, quindi, anche dall'analisi dei fattori organizzativi ed ambientali, che, ove si rivelino disfunzionali, segnano i confini della responsabilità del datore di lavoro. In altre parole, il datore di lavoro che ignori, anche colpevolmente, l'esistenza di rapporti conflittuali sul posto di lavoro tali da renderlo un ambiente nocivo, stressogeno e fonte di concreti pregiudizi psico-fisici in danno ai dipendenti è tanto responsabile per inadempimento contrattuale (per violazione del già citato art. 2087 c.c.) quanto il datore di lavoro che, ad esempio, ponga in essere scientemente delle vere e proprie vessazioni nei confronti dei dipendenti. Ancora, i doveri del datore di lavoro non si limitano alla mera rimozione degli elementi di conflittualità, ma si estendono al dovere di prevenzione dei medesimi (cfr. Cass. Civ., Sez. Lav., nn. 4279/2024, 5061/2024 e 3791/2024), in conformità con quella corrente giurisprudenziale che afferma l'importanza di garantire la serenità necessaria per il corretto espletamento delle



prestazioni lavorative (cfr., ex multis, Cass. Civ., Sez. Lav., n. 26684/2017).

L'affermazione di tali innovativi principi non porta, tuttavia, al superamento delle "classiche" figure di persecuzioni sul luogo di lavoro (ossia i meglio noti *mobbing*, *straining* e *stalking* occupazionale), dalle quali il fenomeno dell"*Eristress*" si differenzia sia sotto un profilo probatorio – in quanto, mentre per le condotte persecutorie è richiesta la prova dell'elemento oggettivo e soggettivo (il cd. "intento persecutorio"), per la conflittualità lavorativa sarà sufficiente provare "*la sussistenza del danno e del nesso causale tra l'ambiente di lavoro e il danno, mentre grava sul datore di lavoro l'onere di provare di aver adottato tutte le misure necessarie*" (cfr. Cass. Civ., Sez. Lav., n. 4279/2024, 3791/2024 e 3822/2024) – sia sotto quello risarcitorio, potendo il Giudice "spaziare" tra l'accertamento degli illeciti derivanti da mera negligenza ed imperizia (per l'ipotesi di colpevole

inerzia nel caso di tolleranza delle conflittualità lavorativa) e delle vere e proprie condotte persecutorie, connotate da sistematicità ed intenzionalità (per l'ipotesi di *mobbing*, *straining* e *stalking* occupazionale), che segneranno, rispettivamente, il limite minimo e massimo del risarcimento riconoscibile ai lavoratori.

Non resta che augurarsi che i recenti arresti giurisprudenziali possano portare alla definitiva presa di coscienza della necessità di tutelare i lavoratori dalle molteplici forme di conflittualità lavorativa, che, sempre più frequentemente, permeano gli ambienti di lavoro, rendendoli luoghi tossici, nocivi e fonti di stress.

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

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

(1) Con il termine "*Eristress*", secondo lo stesso Dott. Ege, si intende: *"una situazione lavorativa di alta conflittualità caratterizzata da un'accesa litigiosità che, come potenza e come durata, supera un semplice ed unico diverbio. La situazione lavorativa è dominata da una condizione conflittuale che si distingue per la sua rivalità rispetto ad una condizione lavorativa. Lo stress esercitato dalla conflittualità può scatenare conseguenze negative a livello psicosomatico sia sui partecipanti attivi al conflitto sia sugli spettatori passivi che assistono a tale situazione"*.

Da un punto di vista pratico, il Dott. Ege ha elaborato un metodo (cd. "*Metodo Ege*"), caratterizzato da 7 parametri per ammettere od escludere la presenza di "*Eristress*", che sono: 1. ambiente lavorativo, 2. frequenza, 3. durata, 4. tipo di azioni, 5. dislivello tra i protagonisti, 6. andamento secondo fasi successive e 7. intento persecutorio; per ciascun parametro, dovrà essere applicato un codice numerico, che consente di distinguere l"*Eristress*" da altre forme persecutorie, quali il *mobbing*, lo *straining*, lo *stalking* occupazionale, il demansionamento, ecc.

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 laserpedodoncia e ortodoncia possibilità di interventi in sedazione cosciente con assistenza anestesiologica.

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

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

Ci occupiamo da anni delle riabilitazioni implanto protesiche nei casi complessi e nelle creste mandibolari atrofiche con tecniche tradizionali e mini invasive.

Ci è stato conferito dalla casa di biomateriali Osteobiol by Tecnoss un riconoscimento per la continua attività clinica mirata alla ricerca dell'eccellenza in chirurgia rigenerativa avanzata.

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

Centro di Senologia Clinica Fornaca



Al fianco
della donna,
**dalla diagnosi
al follow up**

Fornaca dedica alle donne un **percorso senologico completo**, con tutti gli elementi e le possibilità terapeutiche di una moderna Breast Unit, e contando sulle migliori tecnologie dagli esami di prevenzione al percorso di cura fino alla chirurgia ricostruttiva e al follow up.

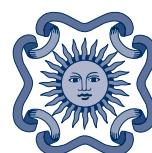
Standard di qualità elevati e certificati, più un network di professionalità e **collaborazioni con le migliori eccellenze cliniche di Torino** e del Piemonte nella lotta al cancro, sono a disposizione di ogni donna, della sua salute e del suo benessere.



Fornaca è prevenzione, tecnologia e qualità nel cuore di Torino per visite, esami e chirurgia.



Scopri di più su
www.clinicafornaca.it
tel. 011.5574.355



CLINICA FORNACA DI SESSANT

CLINICA FORNACA
Corso Vittorio Emanuele II, 91 Torino
Direttore Sanitario:
dott.ssa Maria Renata Paola Ranieri

CENTRO DIAGNOSTICO FORNACA
Corso Vittorio Emanuele II, 87 Torino
Direttore tecnico ambulatoriale:
dott. Marco Aliberti

POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO DI 4.MANAGER

Alla Scuola per imprenditori un dirigente proveniente da Torino

— a cura della Redazione 4.Manager —

Con l'obiettivo di stimolare la nascita di nuove imprese, sostenere la vocazione all'autoimprenditorialità e valorizzare le competenze manageriali per favorire la nascita di nuovi imprenditori è nata la *Scuola per imprenditori*. Il percorso executive, giunto alla seconda edizione, in corso fino al 12 novembre, ha coinvolto un partecipante proveniente da Torino. L'iniziativa è sostenuta da 4.Manager e promossa da Confindustria, Sistemi Formativi Confindustria con Luiss Business School.

Il progetto si inserisce all'interno di un ampio e ambizioso piano di politiche attive di 4.Manager che mira a migliorare l'employability dei manager dell'industria e ad aumentare la competitività delle imprese. In Italia, la carenza di politiche attive del lavoro dal grande impatto, volte allo sviluppo delle competenze, è evidente, come dimostra il basso posizionamento del paese nell'indice ESI (European Skills Index), ovvero la capacità di un paese di attivare politiche che facilitino il passaggio dall'istruzione al lavoro e partecipazione al mercato del lavoro. Secondo quanto rilevato dall'Osservatorio 4.Manager, nel 2023 in Italia la difficoltà di reperimento di figure manageriali sale al 66,8% contro il 39,5% del 2020. Le principali competenze manageriali richieste riguardano le seguenti aree: *governance* dei dati, essenziale per comprendere i trend e guidare le decisioni aziendali; consulenza e la gestione di progetti IT, indispensabili per l'innovazione e l'adeguamento tecnologico; sviluppo organizzativo e la formazione, cruciale per costruire team ad alte prestazioni in ambienti di lavoro in continua evoluzione; amministrazione e la ge-



stione finanziaria, per assicurare la sostenibilità e la crescita di impresa. «*Sviluppare l'autoimprenditorialità significa creare opportunità di sviluppo per i territori promuovendo un modello di politica attiva del lavoro finalizzato anche a non disperdere il patrimonio delle competenze manageriali* - dichiara Stefano Cuzzilla, Presidente di 4.Manager - *L'autoimprenditorialità è considerata anche a livello europeo una competenza chiave perché permette di trasformare le opportunità e idee d'impresa in azioni concrete in termini di valore, anche in relazione all'acquisizione di nuove leadership. Questo vale nell'ambito della costituzione di una start up ma anche all'interno delle organizzazioni*».

Il percorso, il cui punto di forza è la stretta collaborazione con le Associazioni del Sistema confederale, ha visto nella 1° edizione il coinvolgimento di 28 partecipanti e ha consentito lo sviluppo di 4 start-up di cui una operante nel settore alimentare - attualmente incubata presso il Parco Tecnologico di Bolzano (<https://noi.bz.it/it>) - e una nel settore turistico, rientrata nel programma di accelerazione di Invitalia.

L'edizione 2024 si rivolge a dipendenti d'impresa, giovani professionisti e dirigenti non occupati provenienti da diversi territori: Perugia, Napoli, Milano, Firenze, Catania, Parma, Verona, Padova, Rovigo e Treviso.

Attraverso un approccio didattico innovativo e multidisciplinare, il corso fornisce una panoramica delle implicazioni giuridico - economiche che

derivano dall'attività imprenditoriale con l'obiettivo di alimentare la vocazione imprenditoriale nell'ambito del tessuto produttivo italiano, stimolando soprattutto coloro che, senza avere alle spalle una tradizione familiare, sono pronti ad accettare la sfida della creazione di una nuova impresa. Verranno analizzati la struttura delle imprese, gli aspetti legali, il business financing e la gestione delle informazioni offrendo una preparazione mirata a conoscere meglio l'impresa, in particolar modo per quanto riguarda gli aspetti di management e gestione.

La Scuola per imprenditori nasce anche in risposta al positivo trend di crescita delle start-up in Italia che a fine 2023 erano 14.587, in aumento del 14,7% rispetto al 2022, con un trend di crescita annuale tra il 2020 e il 2023 del 25,5%.

Il 39,2% delle startup è localizzato in Lombardia, seguita da Lazio (21,4%) e Campania (9,4%). Le prime tre città per numero di startup sono Milano (3.845), Roma (2.143) e Napoli (1.042). Importante anche la crescita nel Sud Italia, con un aumento del 22,5% delle startup nel 2023 rispetto al 2022. Le startup con titolari uomini sono l'85,2%, mentre quelle con titolari donne sono il 14,8%, in leggero miglioramento rispetto al 14,4% del 2022 e si concentrano prevalentemente nei settori del fintech, fashion tech e green tech. Il 38,7% delle startup opera nei servizi di informazione e comunicazione (software, consulenza IT, ecc.). Seguono le attività professionali, scientifiche e tecniche (23,4%) e il manifatturiero (14,8%). In crescita i settori del fintech, insurtech e agritech.



L'Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale è a un passo dall'operatività

A colloquio con Don Luca Peyron

Il rischio da evitare ad ogni costo è avere un orizzonte limitato al nostro territorio, o anche al nostro paese, perché il nostro sguardo dovrà essere necessariamente sovranazionale

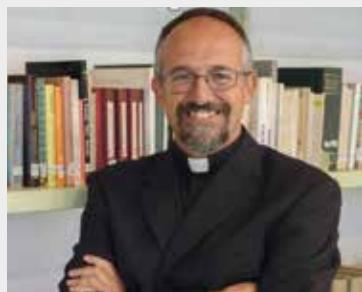
— a cura della Redazione —

Ll'incontro con Luca Peyron si svolge in un locale della parrocchia Madonna di Pompei, di cui don Luca è parroco e presso la quale, oltre ad esercitare la sua funzione pastorale, si dedica alle sue molteplici attività di coinvolgimento attivo della comunità, comprese anche molte iniziative "tecnologiche" e di formazione all'uso del digitale.

Il discorso riparte dal colloquio che don Luca aveva a suo tempo avuto con Massimo Brignolo, allora presidente di Federmanager Torino, e che è stato riportato sul n. 323 (agosto/dicembre 2020) di questo periodico. Questa volta per parte nostra sono presenti Mario Manzo, un ben noto collega molto esperto in materia, e il direttore Barzan.

L'ambiente è molto informale e la qualità dell'interlocuzione si adegua: le domande non ci sono quasi e di conseguenza neppure le risposte, il discorso si snocciola fluido, con continui interventi dei tre interlocutori, dai quali scaturisce una discussione molto ampia, come richiesto da un tema così vasto ed articolato.

Don Luca: "Rispetto a quanto ipotizzato nel 2020, pur con i rallentamenti indotti dal Covid, un grande progetto prioritario di sistema si è sviluppato, con la costituzione dell'Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale, (AI), con sede a Torino. Siamo finalmente all'avvio delle fasi di implantazione operativa, con la nomina del suo presidente, prof. Fabio Pammolli, e la pubblicazione del bando per la ricerca del suo direttore. Con sede a Torino, il Centro italiano per l'intelligenza artificiale svolgerà un ruolo chiave nello studio e nella diffusione di tecniche e metodologie applicate dell'AI in diversi settori produttivi, a partire da automotive e aerospazio. Il progetto ha l'obiettivo di creare un ecosistema, un'infrastruttura integrata di ricerca e innovazione che, attraverso gli investimenti di partner pubblici e privati, possa sviluppare conoscenze e competenze distintive sull'AI, ampliando gli ambiti di attività della Fondazione anche ad altri comparti industriali, dalla meccanica avanzata, alla salute, ai servizi finanziari. La dotazione finanziaria inizialmente destinata alla Fondazione è pari a 20 milioni di euro l'anno. Fondi che si punta a pareggiare e superare in 3-5 anni con risorse provenienti da collaborazioni industriali ed attraverso la partecipazione a bandi competitivi. Quindi, l'Istituto si occuperà di AI, ma focalizzandosi sugli aspetti che coinvolgono il mondo economico-produttivo, in un ambi-



Don Luca Peyron, presbitero diocesano, direttore della Pastorale Universitaria dell'Arcidiocesi di Torino e coordinatore del Servizio per l'Apostolato Digitale

to che si definisce di AI for Industry, ponendo grande attenzione a non duplicare iniziative già esistenti in altri territori, che dovranno invece essere messe a fattor comune. L'Istituto vivrà di risorse economiche pubbliche e la sua attività dovrà quindi avere un impatto di sistema e non potrà soddisfare richieste specifiche di singole aziende. Analogamente l'Istituto non nasce al servizio di un territorio, ma avrà una missione nazionale, partecipando all'ecosistema AI internazionale. Ovviamente però, avere la sede principale, i laboratori, e molti dei ricercatori a Torino avrà un impatto significativo sul territorio. Si parlava, già nel 2020, di

qualche centinaio di posti di lavoro diretti, oltre allo sviluppo di un indotto adeguato, e con una ottima opportunità di ulteriore sviluppo, compresa l'attrazione di nuove iniziative di valore. "Credo che una delle ricadute maggiori – afferma don Luca – sarà quella di contribuire a creare una nuova speranza, una missione, rispetto al territorio, che negli ultimi anni ha faticato a trovare nuove vocazioni, per usare un termine ecclesiale, perché le vocazioni antiche in parte sono andate disattese, in parte stanno facendo fatica a realizzarsi rispetto alla situazione dell'economia industriale locale. Da piemontese e torinese sono convinto che il nostro territorio abbia le migliori condizioni necessarie per far nascere e crescere, ma anche attrarre, talenti".

I compiti dell'Istituto restano quelli già descritti nel 2020, e si possono sostanzialmente riassumere nel rendere il mondo aziendale compatibile con l'introduzione di nuove tecnologie "AI driven", promuovendo la costituzione di un ecosistema collaborativo, all'interno del quale partecipino rappresentanze collettive di insiemi di imprese grandi, medie e piccole, atenei, centri di ricerca pubblici e privati, pubbliche amministrazioni, ecc. Avere la sede dell'agenzia a Torino rappresenta quindi una straordinaria opportunità, ma è indispensabile evitare sin dall'inizio di avere un orizzonte locale e nazionale, perché il nostro sguardo dovrà essere necessariamente sovranazionale, posto che questo tipo di tecnologie non può essere segregato all'interno di confini, né fisici né digitali. "Dobbiamo in sostanza acquisire una mentalità che ci consenta di diventare un nodo, ma di una rete mondiale" conclude don Luca. L'obiettivo non è fuori dalla nostra portata se si considera che alcune delle principali aziende tecnologiche italiane ed internazionali hanno espresso la volontà di essere soci fondatori, accettando la sfida e confermando l'importanza del centro italiano che stia-



mo costituendo, verso il quale il mondo intero manda segnali di interesse. Dobbiamo essere coscienti, come ben ricordato da papa Francesco nel suo discorso all'ultimo G7 di giugno, che gli interessi in gioco sono enormi e globali, eccedendo le potenzialità dei singoli Stati. Occorre perciò dotare l'Istituto Italiano AI di un Comitato Scientifico di altissimo livello, che abbia al suo interno le competenze necessarie per sostenere l'interlocuzione ad armi pari con le analoghe istituzioni che sono nate o stanno nascendo in tutto il mondo.

Il piano industriale dell'Istituto, che verrà sviluppato dal nuovo direttore, dovrà prevedere, in parallelo allo sviluppi di progetti di ricerca ed innovazione tecnologica, capacità di trasferimento tecnologico a supporto del mondo delle pmi, ma anche un dibattito culturale, percorsi, contenuti formativi ed educativi sulla AI, con diffusione e divulgazione in tutte le componenti della società. In altri termini la cultura sulla AI e la sua diffusione sarà molto importante e necessaria, non solo per ottenere risultati positivi dall'introduzione delle tecnologie abilitate dalla AI, ma anche, se non soprattutto, di tipo comportamentale, per evitare che la facilità di ottenere risposte ai quesiti posti alla AI induca, magari pian piano e inconsapevolmente, a una sorta di "terziarizzazione" della responsabilità e della capacità decisionale delle persone. Su queste tematiche ci dovranno inevitabilmente essere momenti di scambio, condivisione e collaborazione, con protagonisti "globali". Per questo motivo l'Istituto Italiano AI di Torino, dovrà essere aperto alla più ampia collaborazione sia con gli altri centri di eccellenza nazionali, sia con quelli europei, tenendo presente che, fra l'altro, Torino ha una posizione geografica strategica rispetto al territorio dell'Unione Europea. Ma dopo l'Europa, lo sguardo andrà proiettato al mondo intero, tenendo presente la vocazione internazionale e multiculturale della nostra città, dove per esempio è insediato da decenni il Centro di Formazione dell'Agenzia delle Nazioni Unite per il Lavoro, una grande attività di formazione dell'ONU che fa riferimento in particolare all'Organizzazione Internazionale del Lavoro e che si occupa di promuovere il lavoro dignitoso e di esplorare le frontiere del futuro del lavoro. La presenza di questo centro di competenza mondiale, così come di alcuni fra i migliori atenei d'Europa, un ecosistema dell'innovazione tra i più avanzati, ecc., hanno contribuito alla scelta della nostra città come sede dell'Istituto Italiano AI.

Il colloquio volge al termine, ma la sede dell'incontro ci induce ad affrontare anche gli aspetti etici dell'uso di tecnologie legate all'AI. Come premessa imprescindibile, don Luca tiene a precisare che l'Istituto avrà come guida al suo funzionamento e comportamento il recentissimo primo quadro normativo in materia, che è stato approvato ufficialmente dal Parlamento Europeo il 13 marzo 2024, denominato "AI Act", con lo scopo di regolamentare le applicazioni di AI, rappresentando un passo fondamentale verso un utilizzo responsabile e sicuro di questa potente tecnologia. L'obiettivo dell'AI Act è assicurare che i sistemi AI utilizzati all'interno dell'Unione Europea siano completamente in linea con i suoi diritti e i suoi valori, garan-

tendo il controllo umano, la sicurezza, la privacy, la trasparenza, la non discriminazione e il benessere sociale e ambientale. Il sistema normativo europeo sarà indirizzato non a leggi fatte per imporre divieti, ma a direttive, norme e leggi, che spingono ad agire in una direzione virtuosa, giusta, sostenibile e democratica dell'utilizzo di queste tecnologie emergenti.

Chiusa questa premessa don Luca è entrato nel merito degli aspetti etici puntando l'attenzione sul fatto che il comportamento delle organizzazioni e dei singoli deve essere ispirato alla massima trasparenza, anche quando la trasparenza potrebbe non corrispondere al miglior interesse di chi la mette in opera. Tuttavia il comportamento trasparente alla lunga premia sempre, perché genera qualcosa di autentico e dalle cose autentiche si ricavano sempre risultati migliori. Le sfide industriali vere danno risultati tangibili, quelle solo culturali no: in sostanza, è facile scrivere un libro, ma è molto difficile realizzare concretamente quanto il libro descrive e da questo punto di vista è fondamentale adottare il metodo applicato da Elon Musk, che consiste nel mettere a lavorare negli stessi ambienti chi progetta e chi realizza. Questo criterio sarà applicato anche nell'Istituto mettendo a lavorare negli stessi ambienti competenze fra loro diversissime e in particolare competenze di tipo verticale con competenze di tipo orizzontale, tecnologia con scienze sociali, creando la massima possibile osmosi culturale e multidisciplinare. Don Luca con la sua capacità, simpaticamente venata di autoironia, di non dimenticare mai la sua professione, cioè i principi teologici che spingono la sua azione quotidiana, ha aggiunto: "del resto unire verticale con orizzontale nella Croce, ci proietta verso la perfezione, verso le Resurrezioni."

Vista la grande vicinanza di don Luca con i giovani, universitari e non, non poteva mancare qualche considerazione sulle ultimissime generazioni, che si affacciano ora al mondo del lavoro, con un atteggiamento ed un comportamento totalmente nuovo, con cambi attitudinali notevolissimi tra una generazione e l'altra, con la conseguenza di avere messo in profonda crisi il modo dei reclutatori aziendali, che devono cambiare approccio ai percorsi di recruitment adattandosi alle nuove esigenze. In sintesi, un tempo chi si affacciava al mondo del lavoro era fortemente spinto da motivazioni cosiddette "intrinseche": retribuzione e piano di carriera erano i driver fondamentali. Negli ultimi anni abbiamo assistito ad un cambio evolutivo, in cui contano di più le motivazioni estrinseche, la realizzazione personale con la partecipazione a progetti che creino valore anche per la società. "Sono temi che richiedono interventi di ben altro livello – dice don Luca – che chiamano in causa ad esempio padre Benanti, membro della Commissione ONU per l'AI, quando non lo stesso papa Francesco, che di AI si sta attivamente occupando, come la sua recente partecipazione al G7 dimostra". E così conclude: "Tratto anch'io temi di questo genere, ma sono un semplice badilante".

Un badilante prezioso per papa Francesco e per padre Benanti, ma molto prezioso anche per noi, che abbiamo la fortuna di potergli parlare facendo due passi in città.



Riprendiamo dalla rivista AEIT* l'editoriale del n. 3-4 (marzo-aprile 2024) a firma Pieraugusto Pozzi che ha per tema l'Intelligenza Artificiale, ringraziando vivamente l'autore dell'articolo e l'associazione editrice della rivista

Intelligenza artificiale: innovazione creatrice per un futuro sostenibile

È scontato che le macchine non aumenteranno solo le nostre capacità di ragionamento, ma tenderanno a sostituirle, e a questo punto occorre chiedersi cosa vogliamo tenere per noi stessi.

Un quesito la cui risposta va chiesta alla filosofia morale e non alla scienza

— di Pieraugusto Pozzi —

La convergenza digitale è stata il *Bit Bang* dell'universo digitale nel quale coevolvono umanità e macchine. Nella sua genesi del digitale, George Dyson distingue le macchine che nascono dal fango (l'hardware del silicio) dal codice (software), quel soffio vitale che anima i circuiti, alimentato da conoscenze logiche e metodi matematici. In attesa dei computer quantistici, che emanciperanno l'hardware dal fango del silicio, anche il cielo del software è cambiato, non più prerogativa esclusiva dell'ingegno umano. Agli algoritmi scritti in linguaggi di programmazione, secondo metodi logico-simbolici, basati sulle conoscenze umane, pur sussidiati dall'ingegneria del software, che elaborano risultati in funzione dei dati in ingresso e del procedimento codificato, si affiancano gli algoritmi che apprendono dell'intelligenza artificiale (IA). Algoritmi-automi che cambiano (migliorano) continuamente la loro struttura prestazionale e di funzionamento in base alle informazioni e all'esperienza che acquisiscono. Algoritmi che riconoscono strutture (*pattern*), trovano correlazioni nelle immense quantità di dati che trattano, fanno scelte e valutazioni (discrezionali e valoriali), prendono decisioni e fanno previsioni. Attività decisionali e operative che hanno utilità, non solo economiche ma di potere e di controllo, sociale e politico. La scorciatoia statistica, indicata da Nello Cristianini, sembra l'etichetta più condivisibile per delineare il cambiamento introdotto nella progettazione e nello sviluppo dei nuovi automi dell'IA, allenati a riconoscere *pattern* sulla base di miliardi di esempi (testuali, vocali, figurativi), sebbene ciò induca Nancy Crawford a definirli né intelligenti (orientati a sapere che cosa, non perché), né artificiali (addestrati digitalizzando e datificando azioni e relazioni integralmente umane).¹

Di fatto, i sistemi di IA generativa, in grado di produrre contenuti digitali, strutturati e creativi, rispondendo a richieste formulate in linguaggio naturale (*prompt*), sono una novità tecnologica che consente alle macchine di avvicinarsi all'impronta culturale umana: organizzare il sapere per poterlo trasmettere, recuperare, utilizzare, accrescere. Entu-

Pieraugusto Pozzi

Ingegnere, segretario generale dell'Associazione Infocivica, socio AEIT. Dopo l'inizio come ricercatore sulle reti di calcolatori (Italtel, Politecnico di Milano), per circa trent'anni è stato direttore di FTI (Forum Tecnologia Informazione). Docente universitario a contratto, ha pubblicato e coordinato studi e rapporti sulla società digitale, tra i quali: *Polis Internet* (FrancoAngeli, 2000); *eGovernance and public communication for an inclusive eSociety* (FrancoAngeli, 2008), "La macchina è antiquata" in *Le Maschere del male. Una sociologia* (a cura di G. Pacifici, FrancoAngeli, 2015); *Piccolo dizionario della grande trasformazione digitale* (Aras Edizioni, 2021); "After the Bit Bang: Evil in the Digital Universe?" in *Evil in the Modern World* (eds. L. Dryjanska, G. Pacifici, Springer, 2022). Email: ppozzi58@gmail.com



siasti e scettici indicano architetti, oracoli e pappagalli come metafore delle nuove macchine dialoganti (sapienti?) che riassumono e inventano storie e visioni del mondo, finora una prerogativa esclusiva dell'intelligenza umana che ha modellato codici semanticici e sistemi di comunicazione e informazione, che hanno consentito di creare e condividere credenze e conoscenze, connettendo menti, azioni e comportamenti e generando istituzioni. Perciò, l'effetto di potenza e potere delle nuove macchine sapienti sulle relazioni umane, sociali ed economiche, può essere davvero dirompente e determina la necessità di regolamentarle. I sistemi IA devono essere spiegabili e caratterizzati da sicurezza, rispetto, trasparenza, correttezza, privacy. Sia remunerando i diritti di proprietà intellettuale di coloro che con lavoro, conoscenze, creatività e investimenti hanno sviluppato i contenuti sui quali i sistemi di IA si addestrano, sia evitando che tali materiali contengano errori, falsità o pregiudizi. Sono in sostanza questi i principi del Regolamento europeo AI Act, approvato in via definitiva a marzo 2024, che definisce regimi differenziati in relazione al profilo di rischio dei sistemi applicativi di IA, distinguendoli in sistemi vietati perché comportano rischi inaccettabili, sistemi ad alto rischio e, a scalare, a rischio limitato o minimo, per la dignità della



persona e per i diritti dei cittadini. Per il settore pubblico, in particolare, il consenso di operatori e istituzioni va alla creazione di un ambiente aperto per lo sviluppo di sistemi sicuri e affidabili di IA. Che cosa significa? Come detto, un sistema IA richiede programmi che si addestrano utilizzando una grande quantità di dati, con interventi di correzione e supervisione che ne verifichino e correggano il funzionamento. I programmi possono essere disponibili pubblicamente (software aperto) oppure di proprietà esclusiva (software chiuso o proprietario). Anche i dati di addestramento possono essere pubblici o proprietari. L'ambiente aperto richiede quindi la disponibilità non proprietaria di programmi e di dati per l'addestramento iniziale, che originano i parametri dei sistemi di IA, con l'impiego di notevoli risorse di elaborazione. Parametri che crescono in modo spaventoso: dai 175 miliardi di parametri di ChatGPT-3.5, ai 100.000

miliardi di ChatGPT-4. La petizione di principio dell'ambiente aperto si interseca quindi con scenari tecnico-economici non facilmente affrontabili in termini di costo. Ciò spiega anche le difficoltà operative di ricercatori accademici o di startup che non abbiano (o non intendano, per ragioni di indipendenza) stabilire collaborazione intensive, che possono essere notevolmente subalterne, ai vecchi e nuovi *big tech* dell'IA². In Italia, per esempio, le applicazioni dell'IA nell'impresa e nella Pubblica Amministrazione potrebbero giovarsi di una ricerca accademica che si colloca bene nelle graduatorie internazionali ma risentono delle limitate disponibilità economiche, della storica difficoltà a tradursi in nuove imprese e dal fatto che le tecnologie primarie dell'IA generativa si sono sviluppate con modelli linguistici non riferiti alla nostra lingua.

Dunque, occorre una profonda consapevolezza del nostro presente-futuro, perché non sia egemonizzato da apparati cognitivi artificiali sempre più perfezionati e pervasivi mentre paradossalmente aumentano le dissonanze cognitive e

gli effetti distorsivi della disinformazione e manca una effettiva condivisione sociale delle conoscenze. Siamo entrati in una fase nella quale le macchine sapienti possono essere sostitutive, e non solo complementari, di lavoro e ingegno umano. Ecco i quesiti posti da David Krakauer³: «Non voglio essere apocalittico, adoro la tecnologia e penso che la storia dell'umanità sia una storia di coevoluzione con strumenti che rendono la nostra vita più semplice [...] Ma mentre linguaggi e numeri sono artefatti cognitivi complementari che sviluppano il cervello e che aumentano le nostre capacità di ragionamento, ci sono artefatti cognitivi competitivi che fanno l'opposto: non amplificano le capacità umane ma le sostituiscono, con un impatto negativo sul nostro cervello [...] Il fatto che le macchine diventeranno sempre migliori è scontato. Il punto è: cosa vogliamo tenere per noi stessi? Ed è un quesito che va affrontato dalla filosofia morale più che dalle

scienze [...] le decisioni economiche, ecologiche, tecnologiche e politiche sono interconnesse, anche se continuiamo a trattarle come cose separate». Indirizzare l'applicazione dei sistemi di intelligenza artificiale alla costruzione di un futuro sostenibile, in termini sociali, economici ed ambientali, in una logica di bene comune, potrebbe aiutare a trovare le risposte ai quesiti di Krakauer, dando consistenza applicativa alle riflessioni etiche ampiamente svolte nel dibattito sull'IA. Immaginando un'innovazione negoziata, non dirompente, che sia creazione non distruttiva⁴ e non l'assai nota distruzione creatrice, non più sostenibile.

*AEIT è una delle riviste ufficiali dell'Associazione Italiana di Elettrotecnica, Elettronica, Automazione, Informatica e Telecomunicazioni, fondata da Galileo Ferraris nel 1897 con la denominazione di Associazione Elettrotecnica Italiana. Si tratta dell'Associazione professionale italiana più prestigiosa nelle materie di competenza.

Esistono due generi di miti della creazione: quelli in cui la vita emerge dal fango e quelli in cui cade dal cielo. In questo mito della creazione i computer sono emersi dal fango, mentre il codice è caduto dal cielo

George Dyson, *La cattedrale di Turing. Le origini dell'universo digitale*, 2012



1. Nello Cristianini: *La scorciatoia. Come le macchine sono diventate intelligenti senza pensare in modo umano*, Bologna, il Mulino, 2023; Kate Crawford, *Né intelligente né artificiale. Il lato oscuro dell'IA*, Bologna, il Mulino, 2021
2. Julian Togelius, Georgios N. Yannakakis, *Choose Your Weapon: Survival Strategies for Depressed AI Academics*, Proceedings of the IEEE, Vol. 112, No. 1, January 2024, DOI 10.1109/JPROC.2024.3364137
3. Intervista di Viviana Mazza, *Le App uccidono l'intelligenza*, in Lettura-Corriere della Sera, 10 settembre 2017
4. W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Beyond Disruption: Innovate and Achieve Growth Without Displacing Industries, Companies, or Jobs*, Harvard Business Review Press, 2023



KOELLIKER FISIO E GALILEO 18: L'ECCELLENZA DELLA RIABILITAZIONE

La riabilitazione dello sportivo presso il centro fisioterapico Galileo 18

La riabilitazione di uno sportivo è un processo delicato che richiede un approccio multidisciplinare, dove fisiatra, ortopedico, medico dello sport e fisioterapista devono avviare una collaborazione e un confronto quotidiano per trattare al meglio gli infortuni.

Per offrire un servizio sempre più qualitativo vengono utilizzate **nuove attrezzature**: il tappeto Zebris per l'esecuzione dell'esame baropodometrico statico e dinamico; il tappeto Walker View, che permette di analizzare in 3D lo schema del passo, il gesto atletico e l'analisi della corsa; una vasca idroterapica con acqua a 32 gradi per poter iniziare immediatamente la riabilitazione motoria e funzionale e, infine, una grande palestra dove poter eseguire tutte le fasi del recupero muscolare, articolare e propriocettivo.

Il confronto quotidiano tra i terapisti e i medici, che sono sempre presenti in struttura, rappresenta il valore aggiunto per monitorare costantemente il lavoro svolto e i progressi degli atleti, con la possibilità di riadattare i trattamenti fisioterapici in base al quadro clinico, proprio come si fa con gli atleti professionisti.

La riabilitazione post-traumatica e post-chirurgica presso Koelliker Fisio

Per **riabilitazione post-traumatica**, anche detta chinesiterapia (terapia del movimento), viene strutturata in più sedute studiate ad hoc per superare gradualmente le limitazioni di movimento che caratterizzano la parte corporea infortunata, progredendo in modo costante fino al recupero funzionale della struttura lesa.

La **riabilitazione post-chirurgica**, invece, riveste un ruolo fondamentale per coloro che hanno subito interventi di chirurgia generale o ortopedici, come quelli per protesi all'anca, al ginocchio, alla spalla, nonché interventi agli arti superiori e inferiori e alla colonna vertebrale.

Il team di fisiatri e fisioterapisti di Koelliker Fisio e di Galileo 18 pongono le esigenze del paziente al primo posto e costruiscono l'intero iter riabilitativo sulla base delle sue esigenze e necessità.

Grazie alla convenzione con **Federmanager**, l'Ospedale Koelliker e Galileo 18 riservano a tutti gli iscritti un tariffario dedicato per le prestazioni sanitarie. Scopri tutte le convenzioni dell'Ospedale Koelliker tramite il **QR-Code**.





Una storia italiana che avrebbe meritato una fine diversa

L'Informatica in Olivetti

Il tema dell'intelligenza artificiale si impone sempre più all'attenzione anche dei non addetti ai lavori: è un tema nuovo, ma che non nasce dal nulla. Per comprenderne meglio le origini, abbiamo chiesto all'Autore di un recente libro sulla storia dell'Olivetti di presentarlo in sintesi ai nostri lettori

— di Gianfranco Casaglia —

La presentazione dell'Elea 9003, 1959, uno dei primi calcolatori elettronici a transistor, colloca la Olivetti tra i pionieri del nascente settore dell'informatica. Questo periodo è oggetto di molte pubblicazioni. Il libro di M. Gazzarri¹ descrive la storia dell'Elea 9003 fin dai tempi pisani di Barbaricina, mentre L. Soria² traccia un quadro esauriente della cessione della Divisione Elettronica Olivetti alla General Electric (GE), nel 1964, e della fine del progetto di Adriano Olivetti di convertire l'azienda in un industria informatica. I pesanti investimenti richiesti, che si sommarono agli investimenti necessari alla riconversione della Underwood, acquisita anch'essa nel 1959, e la prematura scomparsa di Adriano Olivetti e del Capo della Divisione Elettronica, Mario Tchou, sono alla base della decisione di un Comitato di intervento, guidato da IMI/Fiat, di abbandonare il settore.

La cessione alla General Electric non poteva rappresentare l'abbandono definitivo della conversione all'informatica. Nel 1965 infatti la Olivetti presentò a New York la *Programma 101*, un calcolatore elettronico da tavolo, personal computer ante litteram, il cui progetto non era stato apprezzato dalla GE. Il prodotto suscitò notevole interesse negli USA, dove si iniziò la commercializzazione l'anno successivo. Una storia accurata del progetto è disponibile nel libro del responsabile del progetto, Pier Giorgio Perotto, recentemente ristampato³. Nonostante l'interesse suscitato, il prodotto aveva un ruolo marginale nel fatturato della Olivetti, verso la fine degli anni '60. In quegli anni la Società era leader nel settore delle macchine per scrivere, del calcolo ed aveva una buona posizione nel settore delle contabili, altrimenti dette *visible record computer*, in competizione con Philips, Burroughs, NCR ed altri.

Gli eventi degli anni successivi al 1970 sono molto meno raccontati, e per larga parte dimenticati, eppure sono estremamente importanti per comprendere non solo l'evoluzione dell'azienda, ma anche quella di un settore rivelatosi cruciale per la modernità: quelli furono gli anni in cui Olivetti completò la sua trasformazione da azienda elettromeccanica ad azienda informatica, assumendo un ruolo di rilievo, sia in Europa che nel resto del mondo.

Nel mio libro, recentemente presentato, grazie al fatto di aver vissuto quegli anni in prima persona e per effetto del

Gianfranco Casaglia (Grosseto 1942), laurea in Ingegneria Elettronica a Pisa nel 1967, viene assunto in Olivetti nel 1973 e ricopre diverse posizioni in ambito R&S, fra cui direttore del progetto Sistemi e Network nel 1989, un Laboratorio di 1200 persone tra Ivrea e Cupertino (CA), e successivamente direttore generale della SIAB S.A. Rimane nel Gruppo Olivetti fino al 1999, per poi dedicarsi alla gestione di varie start-up high-tech. Nei primi anni '80 ha insegnato Computer Network al Politecnico e a Scienze dell'Informazione a Torino.



grande lavoro documentale compiuto, ho ricostruito le continue trasformazioni della Olivetti, fino al posizionamento tra i big dell'informatica mondiale, sempre in bilico tra un glorioso passato e un futuro segnato dall'incertezza. I temi trattati per illustrare l'attività Olivetti nel periodo 1970-1998 sono talmente ampi e disomogenei che è risultato opportuno definire capitoli che sviluppano gli eventi caratterizzanti la *business history*: organizzazione, finanza, mercato/analisi della concorrenza, alleanze, catalogo prodotti, seguendo un ordine cronologico. Ad ogni capitolo di questo tipo segue un capitolo che approfondisce le tecnologie e la progettazione dei prodotti, inquadrando la storia Olivetti in un contesto dell'informatica più specificamente tecnico.

Superato il progetto P101 e concluso l'affidamento al gruppo di intervento IMI/FIAT, la gestione dell'Olivetti fu affidata all'ing. Ottorino Beltrami, in veste di AD, che, con la dr.ssa Marisa Bellisario, Direttrice della Pianificazione Operativa, riportò la Olivetti nel mercato europeo dell'informatica. Il rafforzamento del gruppo di progetto hardware e la creazione di un gruppo di progetto software portarono alla organizzazione del Gruppo di Informatica Distribuita – GID. Questa ristrutturazione che segnò l'abbandono della struttura funzionale, e quindi di una struttura R&S centralizzata, fornisce un chiaro indizio della volontà aziendale di voler giocare un ruolo nell'area dell'informatica distribuita, volontà riflessa anche nell'adeguamento delle strutture commerciali. La conversione all'elettronica fu completata con la macchina per scrivere ET101 che portò grandi volumi e la leadership nel mercato delle mps elettroniche. L'architettura dei Sistemi Olivetti era quella basata sulla Unità di Calcolo UC1009,

LOGIMEDICA

PROIETTATI VERSO IL FUTURO

Le paure sono finite? La tecnologia digitale al nostro servizio



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

Un altro grande passo avanti!

Convenzioni dirette con:

FASI

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

FASIOOPEN

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FASCH IM

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FIS DAF

Fondo Integrativo Sanitario - Dirigenti Aziende Fiat

MAPFRE WARRANTY

UNISALUTE - SISALUTE

Convenzioni Interaziendali:

QUADRI E CAPI FIAT

Fondo aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

COLLEGIO UNIVERSITARIO DI TORINO RENATO EINAUDI

GRUPPO FONDIARIA SAI

Cral Sai Assicurazioni

TORO ASSICURAZIONI

Cral Toro Assicurazioni

TECNOCASA - KIRON - TECNORETE

FNA ASS. PIEMONTE

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

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

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

DIRETTORE SANITARIO Dr. SIMONE SPAGARINO



progettata a Milano nei laboratori di via Camperio per il Sistema E900, comparabile al GE115 a all'IBM 360/20. Il sistema non fu commercializzato, ma l'hardware fu la base dei sistemi A7, TC800 e P6060, commercializzati da Olivetti negli anni '70. Mentre il software della E900 – assemblatore e programmi di utilità – fu sviluppato dalla Syntax, il DOS per la A7 ed il COSMOS per i terminali programmabili dall'utente TC800, il primo vero sistema operativo multitasking, furono sviluppati dal gruppo software di recente creazione. Il Servizio Sviluppo Software aveva anche un gruppo di progetto che sviluppò un compilatore mini-PL/1 ed un ambiente Basic Interpretato per il P6060.

Il periodo 1978-1988, che vide l'ingresso dell'ing. Carlo De Benedetti come azionista di riferimento, si presenta con un deciso cambiamento nell'organizzazione che deve adeguarsi allo stile della nuova Direzione, pur confermando il Gruppo di Informatica Distribuita. Il cambiamento influenzò pesantemente il percorso evolutivo dei prodotti di informatica. La sostituzione della dr.ssa Bellisario con l'ing. Enrico Pesatori alla guida del GID produsse una drammatica discontinuità nella offerta sistemi e terminali. Questa discontinuità offrì però notevoli opportunità di evoluzione tecnologica, con significativi investimenti in area R&S software con il potenziamento dell'Olivetti Advanced Technology Center (OATC) di Cupertino e di un ufficio di sviluppo software a Trezzano sul Naviglio (Milano).

Il PC M24, i minicomputer della Linea 1 e della linea LSX, il sistema operativo MOS e le infrastrutture per produrre e gestire la nuova offerta hardware e software (Software Factory, System Test, VLSI design center, automazione della produzione) sono nel libro ampiamente descritti, mostrando come gli investimenti in R&S portarono la Olivetti a livelli di leadership in Europa. Questa fase di investimenti si concluse con la presentazione a Londra nel novembre del 1987 dell'offerta sistemistica *Open System Architecture* (OSA), che includeva prestazioni del mondo Unix e la connessione di sistemi di altri fornitori. Questo periodo fu caratterizzato anche da una significativa attività di ricapitalizzazione, attraverso una sequenza di partnership di cui quelle con Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, AT&T e Volkswagen furono le più significative. L'alleanza con AT&T, oltre al rafforzamento della finanza, permise l'accesso al mercato americano dei PC, e la conseguente leadership nel mercato europeo – con lo M24 basato sul microprocessore Intel 8086. Nel 1986 il Laboratorio di *Artificial Intelligence* di Cupertino aveva portato una 'base della conoscenza' ed un 'motore

inferenziale' sul PC M28.

Il periodo con l'ing. Vittorio Cassoni Amministratore Delegato 1988-1991, successivo alla fine dell'alleanza con AT&T, doveva essere quello della definitiva affermazione con il lancio della Architettura OSA. Il progetto Olivetti '90, con il quale furono definite quattro Società indipendenti, la grande crisi dell'informatica (fine anni '80 inizio '90) – che mise in pericolo anche la sopravvivenza della IBM – e i problemi strutturali interni dettero invece inizio al declino, anche se gli investimenti in tecnologia continuarono immutati. I problemi che derivarono dalla pesante ristrutturazione e la gestione dei problemi sorti con la creazione delle due Società, Olivetti Office/Olivetti System & Network, innescarono ulteriori cambiamenti organizzativi che portarono alla nomina ad Amministratore Delegato del dr. Corrado Passera.

Il periodo 1992-1996 vide il definitivo cambiamento della Olivetti: continue ristrutturazioni, adozione di prodotti *Original Equipment Manufacturer* (OEM) e di altri fornitori software, con riduzione dell'impegno nella R&S. La successiva trasformazione in *System Integrator* e *Service Company* non portano risultati attesi nel mercato dell'Informatica. Il Gruppo Olivetti innova profondamente il suo core business entrando nel settore delle telecomunicazioni, dando vita a Omnitel, oggi Vodafone, a Infostrada e Italia on Line (servizi interattivi on-line per gli utenti PC), legandosi a partner che poi ne condizioneranno l'evoluzione.

La divisione in società indipendenti PC e Servizi non produce risultati significativi.

La crisi interna del 1996 costituisce il punto di svolta nella storia della società e della sua presenza nell'informatica. Si assiste al completamento della strategia di uscita dall'Informatica, con la vendita di Olivetti PC alla società *Century International* del finanziere Edward Gottesman e la vendita di Olivetti System and Services a Wang – una public company quotata al Nasdaq di New York – che poi la rivenderà all'olandese Getronics.

Divenuta una telecom company, con la cessione del pacchetto azionario Omnitel a Mannesmann, Olivetti completò la sua trasformazione con l'acquisizione di Telecom Italia.

GIANFRANCO CASAGLIA

**INFORMATICA
OLIVETTI**
1970-1998



Gianfranco Casaglia,
Informatica Olivetti 1970-1998, Roma, Edizioni di Comunità, ottobre 2023

1. Maurizio Gazzari, *Elea 9003, Storia del primo calcolatore Elettronico italiano*, Roma, Edizioni di Comunità, 2021
2. Lorenzo Soria, *Informatica: un'occasione perduta. La divisione elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, Torino, Einaudi, 1979
3. Pier Giorgio Perotto, *P101, Quando l'Italia inventò il Personal Computer*, Roma, Edizioni di Comunità, 2015

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 MUSCOLOSCHELETICO

MIGLIORAMENTO DELLA FLESSIBILITÀ ARTICOLARE

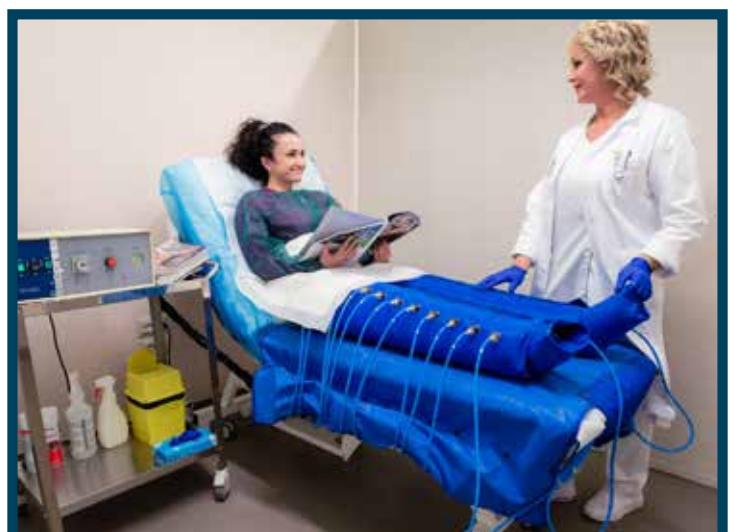
STIMOLAZIONE DEL SISTEMA LINFATICO

RIDUZIONE DELLA CELLULITE

MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE GENERALE



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





Formare nuovi leader

Ai manager non basta più la competenza tecnica, devono saper esercitare la leadership

— di Sergio Fassio —

Recentemente, con i colleghi di Federmanager Torino ho avuto modo di scambiare alcune opinioni sul fatto che lavorare in azienda, ai nostri giorni, sia molto diverso da come lo fosse in passato e di come il (o la) manager debba esprimersi sempre più come leader. Molto spesso, nelle nostre industrie, sia piccole, medie o grandi, almeno fino all'avvento del Covid, si lavorava giornalmente tutti insieme condividendo lo spazio e il tempo, suddivisi in gruppi funzionali che venivano guidati da figure manageriali, generalmente cresciute nell'azienda passando attraverso esperienze più o meno coerenti con le posizioni occupate. I target aziendali venivano perseguiti con un approccio top-down, in cui i vari manager definivano obiettivi, per lo più operativi, e li ridistribuivano ai propri collaboratori. Questo sistema funziona e si basa sul rapporto di "transazione" tra azienda, manager e lavoratori: ognuno sa che per soddisfare i propri, personali, obiettivi deve fornire una certa prestazione e se questa raggiunge, o ancor meglio supera, le aspettative si può pensare di essere premiati economicamente e di migliorare la propria posizione nell'organizzazione. Viceversa se le prestazioni non sono soddisfacenti, si può andare incontro a rimproveri o comunque segnalazioni negative.

Con il Covid il modo di lavorare si è modificato drasticamente, lo stop improvviso del business, lo smart working, la grande quantità di rapporti di lavoro terminati, anche volontariamente, che ne è conseguita, la necessità di ripartire in un mondo che, dopo la crisi sanitaria, ha subito altre crisi importantissime, quali la carenza di materie prime, di microprocessori, di rotte logistiche, per non parlare delle guerre che stanno funestando il mondo. Tutto questo ha fatto sì che i cambiamenti repentina rendessero meno stabili gli obiettivi ed i processi consueti. Perciò i bravi manager per operare in un ambiente in veloce trasformazione, ormai, devono essere anche bravi leader per mantenere i propri team coesi e motivati a raggiungere obiettivi in evoluzione. Di leadership si parla e si studiano quali siano i comportamenti e le qualità dei buoni leader almeno sin dai primi anni 80 del secolo scorso; in quasi tutte le aziende vengono valutate le doti di leadership dei dipendenti a vari livelli, ma, almeno secondo la mia esperienza, nelle nostre aziende non si è ancora investito molto sulla formazione dei leader. Nel senso che, quasi tutti noi che abbiamo avuto modo di crescere e assumere posizioni manageriali in azienda abbiamo fatto corsi di vari tipi: dalla gestione di

Sergio Fassio

Torinese, classe 1960, laurea in Ingegneria Aeronautica al Politecnico, durante gli studi collaboratore nell'attività commerciale di famiglia dove ha compreso l'importanza di instaurare un rapporto di fiducia col cliente. Successivamente ha sviluppato una carriera nel settore automotive, con passaggi attraverso varie aziende, fino alla posizione di vice president operation West Europe, all'interno della Divisione sistemi di sicurezza per gli occupanti del Gruppo ZF. Nel corso della carriera ha guidato team, in aree diverse di business, nonché in differenti circostanze e paesi.

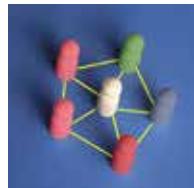


progetti, di team, a corsi di finanza, di negoziazione ecc... Penso però che per aiutare i giovani manager, che operano in ambienti in continua evoluzione dove occorre essere flessibili al cambiamento, uniti negli intenti pur essendo lontani fisicamente, focalizzati su degli obiettivi che devono essere condivisi più che recepiti, sia venuto il momento, nel quale, oltre ad apprendere nozioni tecniche specifiche, si debba avere l'opportunità di spendere del tempo a riflettere su cosa sia la leadership e su come si possa imparare ad esercitarla per essere seguiti dai propri collaboratori anche quando gli obiettivi tradizionali, che sono sempre molto sfidanti, rischiano purtroppo di essere anche poco chiari o in divenire.

Ho condiviso questa mia convinzione con Roberto Granatelli e Giuseppe Califano mettendomi a disposizione di chi voglia ascoltare le mie personali esperienze di leadership. Poiché con molto piacere ho riscontrato interesse da parte loro, è scaturita l'idea di organizzare un seminario ed eventualmente, in futuro, dei corsi specifici sulla leadership, in cui si presenteranno alcune nozioni teoriche su quali siano i modelli di leadership, i comportamenti ideali dei leader e quali impegni essi devono assumere; oltre a ciò l'obiettivo sarà anche quello di condividere tra i partecipanti le esperienze fatte, quali aspetti si ritroveranno in comune e quindi cercare di trarre delle conclusioni basate su casi di lavoro concretamente vissuti.

Vogliamo mettere le basi per far sì che la leadership diventi un argomento di discussione e di formazione per essere meglio preparati a fornire alle aziende del nostro territorio, dei manager, che vengano seguiti dai propri team con convinzione, passione e dedizione, al di là del mero rapporto azienda/lavoratore, per assicurare al nostro tessuto industriale maggiore competitività e solidità.

Bilateralità, quanto è conosciuta



Nell'ecosistema imprenditoriale contemporaneo, il successo di una piccola o media impresa (PMI) si lega indissolubilmente non solo alle capacità intrinseche dell'imprenditore ma anche alla costruzione di un solido nucleo dirigenziale e manageriale. Quest'ultimo si rivela cruciale per assicurare una crescita sostenibile dell'azienda e per prevenire potenziali insuccessi a lungo termine. Il manager moderno e l'azienda moderna tuttavia, non sono soli nel difficile panorama lavorativo/produttivo attuale, infatti il grande interesse verso le opportunità offerte agli imprenditori e ai loro dipendenti è più che mai sentito e ricercato.

I numerosi strumenti disponibili per le PMI e i manager attraverso gli enti bilaterali come FASDAPi, PMI-Welfare Manager, Previndapi, che spaziano dall'assistenza per dirigenti e quadri superiori, ai fondi pensione, alla certificazione delle competenze fino al sostegno al reddito sono estremamente importanti e imprescindibili per la crescita delle imprese ed in particolare delle PMI italiane.



Il FONDO PMI WM tutela il profilo del manager

Offre garanzie di sostegno al reddito e politiche attive per dirigenti e quadri superiori in caso di disoccupazione volontaria, incluse dimissioni per giusta causa e licenziamento per cessata attività o procedura concorsuale.

Tutele previste

- Sostegno al reddito disponibile dopo 12 mesi di politiche attive.
- Certificazione delle competenze per agevolare la ricollocazione.

Contributi per Dirigenti e Quadri superiori

- Contribuzione annuale di € 200 a carico dell'azienda e € 200 a carico del dirigente.
- Contribuzione per quadri superiori: € 60 a carico dell'azienda e € 60 a carico del quadro superiore.

Prestazioni per i Dirigenti e Quadri Superiori involontariamente disoccupati

Per accedere al sostegno al reddito, Dirigenti e Quadri Superiori devono completare un percorso di politiche attive entro i 12 mesi successivi alla scadenza del preavviso.

Il trattamento economico integrativo sarà legato all'indennità mensile NASPI.

Al fine di agevolare la ricollocazione del dirigente inoccupato è inoltre previsto un servizio di Certificazione delle Competenze con copertura totale del costo per i dirigenti involontariamente disoccupati e parziale per gli altri.

La Domanda di prestazione va presentata entro 90 giorni dalla cessazione del rapporto di lavoro o dalla scadenza del preavviso, utilizzando il modulo sul sito del Fondo.

Assistere le Aziende ed i Manager vuol dire anche prevedere servizi di politiche attive. In quest'ottica, il Fondo PMI-WM prevede ogni anno Servizi e Bandi quali:

Certificazione delle competenze

Interpretare adeguatamente i bisogni formativi all'interno delle aziende e certificare le competenze dei manager rappresenta uno strumento fondamentale per perseguire e gestire in modo efficace e affidabile i propri obiettivi di sviluppo. La certificazione si focalizza su 5 profili: Export Manager, Internazionalizzazione, Innovation Manager, Temporary Manager, Manager di Rete e Manager per la Sostenibilità.

Eccellenza nelle imprese: sostenibilità e digitalizzazione

Questi temi si stanno sempre più imponendo come elementi strategici per la crescita delle Aziende, dell'economia e del mondo del lavoro, e incidono sempre più sui comportamenti delle persone di fronte alle sfide ambientali attuali. Il Bando premia, con un contributo economico, le Aziende che hanno realizzato un progetto nei settori su menzionati.

Bando Mamme Manager

La finalità del Bando è quella di contribuire a sostenere le spese necessarie per conciliare tempi famiglia-lavoro per donne manager, con figli di età fino a 5 anni compiuti iscritti ad un nido o scuola materna.

Borse di studio

Nell'ottica di valorizzare il merito anche in famiglia il Fondo PMI WM, ha predisposto una call dal titolo: "10 borse di studio laureati – PMI Welfare Manager" e "10 borse di studio diplomati – PMI Welfare Manager" rivolte ai/alle figli/e degli iscritti che abbiano completato con successo il percorso di studi.

Questi Bandi saranno riproposti anche nel 2025.

Maggiori informazioni sul sito www.pmiwfm.it



Il PREVINDAPI costruisce il futuro previdenziale dei manager delle PMI partendo da solide certezze

È il fondo pensione per dirigenti e quadri superiori della piccola e media industria italiana, costituito nel 1990 da Confapi e Federmanager che offre prestazioni previdenziali integrative rispetto alle pensioni di legge.

L'adesione è possibile anche per i dirigenti di imprese con contratti collettivi diversi da quello Confapi-Federmanager.

Contributi e benefici

Con l'iscrizione dell'aderente l'azienda è tenuta contrattualmente a versare una contribuzione pari al 4% della RAL con un minimo annuale pari a € 4.800 (3% per i quadri superiori e € 3.000.) Dal 2017 è stato inoltre introdotto un contributo annuale a carico del datore di lavoro pari allo 0,50% della RAL per tutti i dirigenti e quadri superiori, iscritti o non iscritti e la possibilità di iscrivere i famigliari a carico.

Funzionamento

I contributi versati trimestralmente dalle aziende vengono investiti in polizze assicurative che permettono la rivalutazione annua delle rendite, che nel corso degli anni sono sempre risultate positive.

Le prestazioni pensionistiche erogabili dipendono dai contributi versati, dalla capitalizzazione dei rendimenti e dall'età del beneficiario.

Prestazioni offerte

Le prestazioni offerte dal Previndapi sono state progettate per offrire flessibilità e sicurezza agli aderenti del fondo pensione e permettono di rispondere alle diverse esigenze e situazioni che possono manifestarsi durante la vita lavorativa e personale. In particolare:

- Liquidazione per pensionamento: rendita vitalizia o capitale fino al 50% dell'accumulato.
- Anticipazione: fino al 75% per spese sanitarie, acquisto/ristrutturazione della prima casa, o esigenze personali.
- In caso di perdita dei requisiti: riscatto, trasferimento o richiesta della RITA (Renda Integrativa Temporanea Anticipata).

Vantaggi per gli iscritti

- Integrazione della pensione pubblica
- Beneficiari di agevolazioni fiscali (deducibilità fino a € 5.164) e applicazione di una tassazione ridotta (tra 15% e 9%).
- Possibilità di anticipazioni maggiori del TFR (fino al 75%) e senza specifiche necessità fino al 30%.
- Ottenere un supporto economico in caso di necessità o inoccupazione fino al raggiungimento dell'età pensionabile (RITA).

I Numeri del Fondo

- Circa 3.900 iscritti al 31 dicembre 2023.
- 23 milioni di euro di contribuzione media annua.
- 2,27% tasso di rendimento medio 2023.
- 2,17% tasso di rendimento medio degli ultimi 3 anni.
- 333 milioni di euro di riserve matematiche al 1° gennaio 2024.

Maggiori informazioni sul sito del fondo www.previndapi.it



Un imprenditore e un manager creano valore per l'impresa, FASDAPi li assiste entrambi

Fondo di Assistenza e Solidarietà per i dirigenti e i quadri superiori di azienda della PMI, il cui rapporto di lavoro è regolato in base agli accordi sindacali stipulati tra Confapi (Confederazione Italiana della piccola e media industria) e Federmanager (Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali). FASDAPi ha esclusive finalità assistenziali, solidaristiche e mutualistiche.

Il Programma Assicurativo rappresenta un concreto momento di bilateralità offerto da FASDAPi ai manager e alle imprese e comprende:

Per i Dirigenti:

- Indennità per morte o invalidità permanente da malattia: € 300.000.
- Indennità per morte da infortunio: 5 annualità retributive.
- Indennità per invalidità permanente da infortunio: fino a 6 annualità retributive in base al punteggio IPM.
- assistenza integrativa gratuita Long Term Care.

Per i Quadri superiori:

- Indennità per morte o invalidità permanente da malattia: € 150.000.

- Indennità per morte da infortunio: 5 annualità retributive.
- Indennità per invalidità permanente da infortunio: fino a 6 annualità retributive in base al punteggio IPM.

Professional:

- Coperture assicurative per invalidità permanente da malattia professionale e infortuni.
- Indennità per morte: € 120.000.
- Indennità per invalidità permanente da malattia: € 144.000.

Assistenza sanitaria integrativa per Dirigenti e Quadri Superiori e Professional:

- 2 Piani Sanitari uno di primo livello (ad integrazione o sostituzione del SSN) l'altro ad integrazione del Fasi o altri Fondi simili
- Rimborso spese mediche per il manager iscritto e l'intero nucleo familiare

Sul sito www.fasdapi.it è disponibile un'area dedicata per consultare le condizioni contrattuali ed economiche.



Una riunione tra amici

Così il presidente Rusconi ha voluto qualificare l'ultima assemblea del suo triennio di presidenza che si conclude quest'anno con l'elezione del nuovo Consiglio direttivo

di Carlo Barzan

Come di consueto al presidente è toccato il compito di dare l'avvio ai lavori dell'appuntamento istituzionale più importante della vita associativa di Federmanager Torino: l'assemblea annuale. **Massimo Rusconi** ha esordito constatando che, anche nell'edizione di quest'anno, l'appuntamento si presenta come una riunione fra amici, nel senso che, pur in presenza di divergenze di opinioni, fisiologiche in ogni organismo associativo, all'interno della nostra associazione non si verificano contrapposizioni derivanti da fenomeni di posizionamento personale, che creano un clima di risentimenti e incomprensioni, spesso peraltro neppure fondati su motivazioni reali. "A questo appuntamento siamo sempre in molti, ma per fortuna non siamo tutti - prosegue Rusconi celiando - poiché diversamente avremmo bisogno di locali di una capienza ben diversa". Infatti i nostri iscritti, circa 5.700 al momento attuale, non solo non sono diminuiti negli ultimi anni, ma anzi sono in leggera crescita, a differenza di quanto ci si potrebbe attendere in relazione al numero complessivo di coloro che hanno ottenuto la qualifica dirigenziale, che, invece, da molti anni è, come purtroppo sappiamo, in continua discesa. Evidentemente aumenta la percentuale di colleghi che ritengono utile iscriversi, o mantenere l'iscrizione, alla nostra associazione.

Prima di lasciare la parola agli ospiti, Rusconi precisa che la Relazione del Consiglio sottoposta all'assemblea riguarda il 2023, ma in qualche modo anche l'intero ultimo triennio, al termine del quale, dopo il periodo estivo, si svolgeranno le elezioni degli Organi sociali, in primis il Consiglio direttivo chiamato a indirizzare l'attività dell'associazione per il

prossimo triennio.

Il presidente cita infine, con una certa preoccupazione, un editoriale recentemente comparso sul "Corriere della Sera" a firma di Ferruccio De Bortoli, che segnala la diminuzione di interesse dei giovani verso il lavoro inteso come impegno, verso un legame anche di carattere emotivo con la propria azienda, il tutto all'interno di un clima che si potrebbe definire di nomadismo intellettuale. In questo clima



l'aspirazione a raggiungere le posizioni apicali in azienda riguarda solo il 4% dei potenziali interessati e quella ad acquisire la qualifica dirigenziale non molti di più, mentre per la maggioranza di essi un'atmosfera di lavoro piacevole conta più delle prospettive di carriera. Sembra quindi esaurita la spinta che ha reso possibile il miracolo economico del dopoguerra e che, forse, ha costretto noi "vecchi" a sacrificare troppo il privato, quando invece ora i giovani privilegiano la ricerca del cosiddetto work life balance: si può dar loro torto? Ma a questo punto s'impone un'altra domanda: possiamo permettercelo?

A conclusione del suo intervento introduttivo, il presidente chiama al proscenio gli esponenti della Federazione presenti all'assemblea, iniziando dal vicepresidente federale **Walter Quercioli**, che enumera i punti principali dell'atti-



vità della Federazione: il rinnovo dei CCNL Confindustria, Confapi e Confservizi, il contributo all'elaborazione delle politiche industriali nazionali fornito dalle Commissioni Federmanager di settore, il contrasto all'approccio adottato da tutti i governi dell'ultimo decennio in materia di rivalutazione delle nostre pensioni, la

revisione dello statuto federale. Sono tutti temi di grandissimo peso, che costituiranno la base di partenza del lavoro che attende i nuovi Organi nazionali di Federmanager, che saranno pronti a entrare in scena all'inizio del prossimo 2025.

Segue l'intervento di **Mario Cardoni**, il direttore generale Federmanager ben noto anche a noi torinesi, che esordisce ringraziando la nostra associazione – una colonna, la definisce – per il contributo di attività e di idee che porta al livello federale. Oggi Federmanager ha un peso nazionale sempre maggiore, grazie al supporto fornito dagli enti collaterali, decisivo nella sfida sempre più impegnativa con il continuo e veloce cambiamento del contesto nel quale siamo chiamati a operare. Un cambiamento spesso fonte di fraintendimenti con i colleghi che, in gran parte, non lo capiscono per un difetto di formazione, del quale in qualche modo siamo anche noi responsabili. Non è possibile fare innovazione se non ci sono le competenze ed è su cammini di questo genere che dobbiamo lavorare, coinvolgendo quanto più possibile Fondirigenti e Academy in percorsi formativi, che tocchino il maggior numero possibile delle ventimila aziende potenzialmente interessate. L'assemblea entra ora nel vivo con la Relazione del Consiglio, che il presidente illustra per punti dando per scontata la conoscenza del testo integrale, messo a disposizione dei soci con largo anticipo. In questo sguardo panoramico ai temi oggetto della Relazione, il presidente cita i progetti che la Federazione ha in atto per supportare i territori, in particolare per quanto riguarda la corretta pianificazione degli aspetti pensionistici e assicurativi, e lo sviluppo di programmi di formazione permanente, in particolare ri-



volti ai colleghi inoccupati. Questa è solo una parte del contributo che la Federazione produce a beneficio degli iscritti, ma, se si guarda ai numeri del bilancio che la tesoriere **Marina Cima** illustrerà a breve, la Federazione nazionale compare sul lato dei costi poiché per statuto le viene attribuita una parte delle quote associative che incassiamo sul territorio. In realtà la nostra stessa esistenza non sarebbe possibile senza la Federazione nazionale per i compiti che le sono attribuiti, a partire dalla stipula dei contratti collettivi, che non a caso hanno validità su tutto il territorio nazionale. Un altro compito di livello nazionale è l'adeguamento all'inflazione delle nostre pensioni, un tema che non riguarda solo noi, ma l'intero ceto medio e perciò la sua gestione è stata demandata alla CIDA, che ha dato vita a molte iniziative, fra le quali la petizione "salviamo il ceto medio".

Per quanto riguarda le attività di Federmanager Torino, la Relazione si diffonde a descrivere i servizi forniti agli iscritti, indicando anche dati numerici dai quali si desume un loro costante incremento. Si tratta di un indicatore che, per quanto riguarda il servizio legale, non è purtroppo positivo, poiché testimonia della costante criticità del settore industriale nel nostro territorio, con la sua endemica instabilità, fino a pochi anni fa riferita alle aziende piccole e medie, mentre ora coinvolge anche le grandi. Peraltro il numero degli iscritti, in leggera crescita, segnala la loro soddisfazione per i servizi ricevuti, a proposito dei quali il presidente ringrazia la struttura coordinata da **Roberto Granatelli**, che concretamente, nell'operatività giornaliera, provvede al riguardo. Ma un supporto analogo, sia pure in termini diversi, proviene da tutti gli Organi



di governo dell'associazione, a partire dal vicepresidente **Donato Amoroso**, alla già citata tesoriere, ai presidenti delle due commissioni permanenti, **Giuseppe Califano** e **Riccardo Angelini**, agli altri componenti della Giunta, dei due Collegi, Revisori dei Conti e Probiviri, oltre che ai coordinatori dei Gruppi Giovani, Minerva e Seniores, che ragioni di spazio impediscono di citare in questa sede, ma che sono stati pubblicamente ringraziati dal presidente. Sempre al riguardo del coinvolgimento personale vanno ricordati anche i molti colleghi impegnati negli Organi nazionali e negli enti collaterali del sistema Federmanager, all'interno del quale tre presidenze sono state attribuite a nostri iscritti, e precisamente Manager Solutions srl a **Marina Cima**, Federmanager Academy srl a **Marco Bertolina** e il Fondo Previndapi a **Claudio Lesca**, cosa che contribuisce fattivamente a dare alla nostra associazione una grande influenza a livello nazionale. Massimo Rusconi conclude richiamando i presenti a seguire con grande attenzione l'evoluzione del comparto industriale, che, se è fondamentale per il paese, è cruciale per la nostra città, e chiama al proscenio la tesoriere Marina Cima per l'illustrazione del Bilancio consuntivo 2023.

Nell'impossibilità di riferire il commento, inevitabilmente tecnico, della tesoriere a un documento complesso come il nostro bilancio, in questa sede si espongono solo alcune cifre riassuntive, dalle quali si desume che l'associazione contabilizza introiti per circa 1 milione e 216 mila Euro a fronte di costi per circa 1 milione e 196 mila Euro, comprensivi di ammortamenti per circa 15 mila Euro e di un accantonamento di 50 mila Euro, con un avanzo contabile di 3 mila Euro dopo aver scontato imposte per 17 mila Euro. Si tratta di numeri che manifestano un bilancio in salute, tanto più se si considera anche l'aspetto patrimoniale, dal quale emergono dati di tranquillizzante solidità. Segue la lettura della Relazione del Collegio dei Revisori, della quale si è fatto carico **Luigi Caprioglio**, presidente del Collegio dei Probiviri, in assenza di **Laura Filippi**, presidente del Collegio dei Revisori, e al termine il presidente ha messo ai voti la Relazione del Consiglio e il Bilancio di Esercizio 2023, ricevendo dall'assemblea un'approvazione unanime. Ultimo adempimento statutario della serata, l'illustrazione da parte della tesoriere del Bilancio preventivo dell'esercizio in corso che, non prevedendo modificazioni significative nell'attività dell'associazione, chiude a pareggio su cifre non dissimili da quelle dell'esercizio 2023. Il preventivo viene ratificato all'unanimità, concludendo in questo modo la parte istituzionale dell'assemblea, alla quale vengono ora invitati a rivolgersi i rappresentanti delle Istituzioni del territorio, la vicesindaca di Torino, **Michela Favaro** e l'assessore della Regione Piemonte **Andrea Tronzano**, entrambi già più

volte presenti alle nostre iniziative.

La vicesindaca, dopo aver salutato il pubblico, fra cui la consigliera regionale Gianna Pentenero presente in sala, entra subito nel merito degli argomenti a noi più congeniali, prendendo atto di una sostanziale tenuta del tessuto imprenditoriale cittadino e regionale e di quanto la sinergia fra Città e Regione sia importante per propiziare sviluppi futuri del caso Stellantis positivi per il nostro territorio. Fra le opportunità che il territorio avrà nel futuro prossimo, cita in particolare il ruolo assegnatogli come centro nazionale per lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, dal quale si attendono importanti ritorni sulla localizzazione di aziende innovative, in grado di assicurare prospettive di sviluppo anche qualora il tradizionale settore manifatturiero dovesse subire qualche ridimensionamento.

L'assessore Tronzano ringrazia i presenti, non solo per la presenza, ma soprattutto per il l'impegno come categoria per promuovere lo sviluppo del territorio. In particolare apprezza il ruolo che la nostra associazione svolge per promuovere la formazione all'interno delle piccole e medie imprese, che possono affrontare il salto di qualità nella gestione oggi necessario, se si dotano di strutture interne qualificate, in grado di far pesare la loro presenza e nelle quali non esista il gender gap nei confronti della componente femminile. In chiusura l'assessore manifesta tutto il suo impegno per evitare che il Piemonte ceda all'esterno il know-how automobilistico che ha saputo accumulare in più di un secolo di attività nel settore a livello mondiale. Terminati gli interventi istituzionali, entrambi accolti dall'applauso dell'assemblea, prende avvio con un breve filmato il tavolo del settore Automotive, coordinato da **Luciano Massone**, che è oggetto di un resoconto specifico successivo.

Inutile dire che, così come tutti i salmi finiscono in gloria, anche l'assemblea 2024, al termine del tavolo Automotive, finisce con un incontro conviviale, che, come sempre, non è solo un evento ludico, ma è anche una occasione importante per coltivare rapporti, pianificare attività e in genere per aumentare il livello di operatività della nostra associazione.

Ultimo, ma non meno importante, la serata si chiude con l'esibizione di un coro, che sotto la direzione di Andrea Ferrero Merlino, ha deliziato l'uditore con qualche decina di minuti di musica colta. Più faceto, ma sempre indice di grande attenzione alla cultura, è il nome che il coro si è dato, "I Merliner", evidente richiamo autoironico al nome del suo direttore, che non è un collega, ma è ben noto a molti colleghi per avere tutelato i loro interessi in qualità di avvocato, nell'arco di una vita professionale ormai molto lunga.



Motore dell'economia, cuore dell'innovazione

Approfondimenti sul futuro dell'automotive

di Luciano Massone*

Il panel collegato all'assemblea annuale di Federmanager Torino ha preso le mosse con la presentazione dei dati, che dimostrano la centralità del settore automotive per il sistema Paese: valore generato pari all' 11% del PIL nazionale, 50 miliardi di fatturato nell'area Piemonte e Lombardia, 250 mila addetti e 500 mila se si aggiungono concessionarie e officine di riparazione, un totale di 150 mila imprese. Alla comprensione del profondo cambiamento in atto nell'industry e alla messa a punto di proposte per le politiche governative e delle azioni necessarie per la tenuta e l'innovazione in una fase così *disruptive*, è stato dedicato il lavoro della Commissione automotive di Federmanager nel 2023. Sono stati prodotti risultati importanti nella relazione con il governo e le Commissioni parlamentari, ma non ancora del tutto soddisfacenti se paragonati all'impegno profuso. Ma la sfida è altissima perché la transizione in atto è complessa e difficile ed è importante saper cogliere tutti i challenge.

Ed è proprio sulla sfida del futuro dell'automotive che si sono articolati i diversi interventi dei relatori della tavola rotonda.

Roberto Giolito, Head of Heritage Stellantis, ha presentato una visone dell'auto del futuro dal punto di vista del design, basato sulla personalizzazione totale dei veicoli in base ai gusti e ai bisogni degli utenti. La transizione dalla proprietà all'uso condiviso cambierà l'esperienza di guida, grazie alla miniaturizzazione e al controllo digitale, migliorando la sostenibilità e la gestione dei veicoli. I veicoli diventeranno strumenti di ottimizzazione degli interessi degli utenti, con funzioni avanzate di comunicazione e sicurezza. Le città 3.0 svilupperanno infrastrutture per veicoli a guida autonoma, migliorando l'aspetto urbano e la sicurezza, e favorendo un nuovo approccio alla mobilità individuale.

Il tema della neutralità tecnologica è stato affrontato da **Marco Cantamessa**, professore del Politecnico di Torino e membro della Commissione Automotive. Le tecnologie abilitanti sono ancora in una fase fluida, ha sostenuto Cantamessa, occorre pertanto saper accelerare il processo di transizione senza deformato e investire in modo attento



traguardando le nuove catene del valore e gestendo con attenzione investimenti specifici, non lesinando su investimenti non specifici e aprirsi a sperimentazioni sistemiche (Es e-fuel e H2).

Secondo **Enrico Pisino**, CEO CIM4.0 Competence Center, intervenuto successivamente, affrontando i temi dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, i risultati della ricerca nel settore delle nuove tecnologie digitali e di AI devono poter contare, nel trasferimento al business, su imprese competitive in quanto capaci di un approccio di sistema. Occorre quindi, secondo il relatore, abilitare la crescita di un ecosistema capace di supportare l'innovazione dei processi e dei prodotti, dei sistemi organizzativi e della leadership, l'adeguamento delle competenze tecnologiche del capitale umano, promuovendo l'approccio alla piena sostenibilità dell'Industry5.0.

Fabio Mingrino, Advisor di PrintLED, ha poi affrontato il tema delle tecnologie energetiche e della loro sostenibilità. Dopo aver svolto una breve panoramica generale sui diversi tipi di energia, sul loro utilizzo industriale, sulla evoluzione negli ultimi decenni e sulla loro comparazione su emissioni di CO2, costi ed efficienza, il relatore ha affermato che l'energia per far funzionare un Paese non può essere solo elettrica ma anche termica. Quindi per parlare delle future fonti energetiche sostenibili bisogna fare riferimento al contesto nella sua totalità dove anche le tecnologie dell'idrogeno e del nucleare devono trovar spazio e sviluppo.

Un approfondimento specifico sulle auto elettriche è stato condotto da **Mario Petronio**, Titolare della P.N.P. Engine



Consulting, che ha presentato la BEV nelle sue principali criticità oggi al centro del dibattito che ne sta vedendo un ridimensionamento rispetto alle iniziali aspettative di tecnologia capace di sostituire completamente quella termica. Alcune però di queste criticità, dovute alle origini recenti della BEV, sono in via di superamento, secondo il relatore, che cita le batterie LFP (Litio Ferro Fosfato) che non contengono il cobalto e i processi di estrazione del litio, attualmente eco impattanti, dalle Brine Geometriche che potrebbe vedere anche l'Italia tra i Paesi estrattori.

Infine Luisella Erlicher, docente della School of Management del Politecnico di Milano e membro della Commissione automotive, ha affrontato il tema delle competenze richieste per la transizione. Il suo intervento ha posto al centro l'urgenza di colmare i gap di competenze informatiche, digitali di AI generale e generativa, richieste dal più ampio settore Connected car&Mobility. La relatrice ha portato all'attenzione alcune azioni che Federmanager potrebbe stimolare o promuovere, come la realizzazione di un sillabo delle competenze per la trasformazione del settore e la creazione di Hub della formazione a livello dei

distretti dell'automotive che potrebbero stimolare rete tra gli stakeholder e innovazione della filiera.

Successivamente, in un video, due membri della Commissione Automotive, Erik Pettinicchi e Alberto Frignani, hanno relazionato sul loro incontro del 9 aprile 2024 con la Commissione Industria del Senato, dove hanno presentato le priorità di una politica per la transizione del settore elaborate da Federmanager in una bozza di Piano nazionale per l'automotive.

In chiusura dei lavori, è stata espressa la consapevolezza che le auto del domani e il sistema automotive saranno parte di un sistema più ampio guidato dalla tecnologia e dalla sostenibilità. Un sistema che richiederà protagonismo del Paese e responsabilità manageriale, sollecitando la nascita di una leadership coraggiosa e visionaria, in grado di affrontare le grandi sfide che danno un significato più alto a quello che siamo.

*Consigliere Federmanager Torino - Coordinatore della Commissione nazionale Automotive di Federmanager

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

Soluzioni assicurative di Generali Italia S.p.A. in Offerta commerciale fino al 31.12.2024 (salvo variazioni o interruzioni dell'offerta) - Offerta attivabile per nuove sottoscrizioni, soggetta a condizioni e limitazioni, non cumulabile con altre iniziative in corso. I dettagli delle agevolazioni previste sono consultabili in Agenzia - Prima della sottoscrizione leggere i set informativi disponibili su generali.it e in Agenzia.

Sigillo rilasciato dall'Istituto Tedesco ITQF a fronte di un corrispettivo per una licenza annuale. Per maggiori informazioni sui risultati della ricerca e sulla metodologia consultare www.istituto-qualita.com



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





ASCOLTARE, COMUNICARE, INNOVARE

Il Fasi, nella ricerca di soluzioni innovative volte a potenziare la conoscenza del valore della tutela offerta, è lieto di presentare **“Fasi In a Box”**: una pagina web progettata per semplificare e rendere sempre più immediato il rapporto tra il Fondo, le Aziende aderenti e i Dirigenti iscritti.

“Fasi In a Box” è molto più di un semplice kit informativo: è un hub completo di risorse e informazioni essenziali, accessibile con un clic, e rappresenta un’evoluzione del tradizionale plico cartaceo inviato in passato.

Al suo interno è possibile trovare la Circolare Fasi per il 2024, una panoramica dettagliata delle ultime novità introdotte dal Fondo, e tutti i link utili al sito istituzionale per consultare le informazioni e i documenti più importanti in modo semplice e rapido.

**Se non lo hai ancora navigato controlla la tua mail
e scopri come avere il Fasi sempre a portata di mano!**

Fasi In a Box

Il plico informativo diventa digitale

PER LE
AZIENDE



PER I
DIRIGENTI





Un progetto di alta formazione targato Federmanager

Twin revolution program e lo USA study tour

Nel mese di maggio si è concluso il Twin Revolution Program e il relativo study tour, progetto finanziato da Federmanager attraverso 4.Manager ed affidato a Federmanager Academy

— di Marco Bertolina* —

Con questo progetto si è voluto offrire ai manager selezionati un percorso di alta specializzazione dedicato allo sviluppo, aggiornamento e integrazione delle proprie competenze con particolare attenzione alle aree Digital e Sustainability. Il percorso si è svolto fra gennaio e maggio del 2024 e ha visto la partecipazione limitata a 53 manager, 4 dei quali iscritti a Federmanager Torino, selezionati in base alle esperienze lavorative ed alla loro voglia di rimettersi in gioco per apprendere e poi portare nelle PMI la loro esperienza in settori innovativi. È stato così possibile incrociare profili ed esperienze diverse creando un network di valore tra i diversi associati e le loro esperienze/competenze. Considerati la novità e il livello dell'attività formativa offerta, al rientro dei colleghi dagli Stati Uniti e al termine della loro attività formativa, come presidente di Federmanager Academy, ho raccolto da tre partecipanti impressioni ed emozioni da loro vissute in questi mesi, utili per future eventuali edizioni del progetto.

Simona Guerinoni

Attraversando l'oceano, ho percepito chiaramente, non senza emozione, che stavo per immergermi in un'avventura che avrebbe ampliato i miei orizzonti in modo decisivo. Ed infatti è stato un viaggio di scoperta e crescita, un mosaico di esperienze, incontri e lezioni che si intrecciano per formare un quadro di crescita personale e professionale. A New York, la città che non dorme mai, con l'assistenza di Federmanager Academy abbiamo incontrato menti brillanti e visionarie: dal console che rappresenta la nostra nazione con orgoglio, ai giganti dell'innovazione come IBM e la Ford Foundation. Abbiamo assaporato il gusto dell'impresa con un giovane napoletano che ha portato un pezzo d'Italia in questa metropoli, trasformando la passione per la pizza in un successo internazionale. Al centro culturale, professori universitari ci hanno guidato attraverso i meandri dei rischi climatici e della governance aziendale, mentre Mauro Porcini di PepsiCo ci ha mostrato come il design possa essere un superpotere, un ponte tra funzionalità ed emozione, tra prodotto e consumatore.

San Francisco, con il suo spirito libero e innovativo, è stata la seconda tappa. In Innovit, abbiamo esplorato la sostenibilità attraverso gli occhi di Meta e abbiamo imparato a navigare la complessità nei team da un designer che ha sottolineato l'importanza della diversità culturale e della collaborazione. "Zero non è un numero, 1/2 è esponenzialmente di più": questa frase risuona come un mantra per chi, come noi, cerca soluzioni ai problemi complessi. Non si tratta di arrivare primi, ma di arricchire la propria soluzione con le scoperte degli altri, di tessere una storia collettiva dove l'ego lascia spazio alla sinergia. L'aperitivo di networking all'americana, gli stimolanti ambienti accademici di Stanford e Berkeley, hanno aggiunto ulteriori tessere a questo incredibile puzzle.

Questo viaggio, parte di un percorso formativo finanziato da 4Manager e progettato da Federmanager Academy, non è stato per me solo un tour di studio, ma un percorso di vita che mi ha lasciato un'impronta indelebile. Mi porto via non solo conoscen-



Da sinistra Marco Bertolina, Sergio Strozzi console generale a San Francisco e Federico Mioni direttore di Federmanager Academy

ze, ma anche emozioni: la gratitudine per ogni incontro, la gioia di ogni scoperta, la determinazione di applicare queste lezioni nella mia vita quotidiana. Ogni persona, ogni lezione, ogni momento vissuto è un seme di cambiamento che, una volta piantato, può crescere e fiorire in modi che ancora non possiamo immaginare. Questo è il dono più grande che il viaggio mi ha lasciato: la consapevolezza che, insieme, possiamo costruire un futuro più sostenibile e inclusivo e che, come diceva il Mahatma Gandhi, "You may never know what result come of your action, but if you do nothing, here will be no result."

Leonardo Taurino

Dice Anne Carson: "L'unica regola del viaggio è: non tornare come sei partito. Torna diverso."...ed io sono tornato diverso, consci dell'esistenza di un mondo alla rovescia da quello in cui vivo. Un mondo in cui regna la condivisione, dove le idee si contaminano, crescono, si moltiplicano. Un modo di fare business in cui se la tua idea vale, altri ci scommettono. Mi riferisco in particolare al concetto in base al quale se nella tua startup metti i tuoi soldi, agli occhi del mondo non vale, mentre nel "nostro mondo" se non metti i tuoi soldi nessuno ti segue.

Michelangelo Polizzi

È stata un'esperienza a dir poco fantastica e coinvolgente, sia per la conoscenza dei colleghi, che per l'aver visitato molte altre realtà e sentito tantissime esperienze di molte persone che ci hanno sicuramente arricchito professionalmente ed umanamente. Abbiamo ricevuto una quantità infinita di spunti, da poter trasferire nelle nostre PMI, per poter crescere e competere con un mondo che si sta sviluppando con una velocità esponenziale. Ma questi spunti, non possono essere applicati tout court, perché il nostro tessuto sociale, ed il modo di fare impresa italiano, non è neanche lontanamente comparabile a quello degli States e dobbiamo perciò interpretarli e calarli nelle realtà italiane, per ottenere il massimo risultato. Per questo se vogliamo avere un ruolo fondamentale, dobbiamo poter mettere a disposizione delle nostre imprese molte esperienze, le più disparate.

*Presidente di Federmanager Academy



"Non voglio che altre persone vivano quello che ho vissuto io"

Intervista all'head hunter Sabina Rosso, esperta del mercato del lavoro, ideatrice della piattaforma Magneticam e del percorso "Leader della tua carriera"

— a cura della Redazione —

Con l'esperienza dei 17 anni alla guida di About Job, società di ricerca e selezione del personale e formazione manageriale, come vedi il panorama attuale dei rapporti fra le aziende e i loro dirigenti?

La discontinuità nei cicli di vita delle imprese è sempre più evidente e, anche senza entrare in fasi di ristrutturazione e crisi profonde, comporta per i profili manageriali la messa in discussione di posizionamenti di rilievo mantenibili nel tempo. I dirigenti sono consapevoli di questi rischi: vivono il mercato in prima persona e sono abituati a prendere decisioni rapide per difendere il business. Tuttavia, quando diventano oggetto anziché soggetto di queste dinamiche, la sfida diventa ardua.

Come fare per prevenire o gestire tali situazioni?

Consiglio di iniziare a occuparsi in tempi non sospetti della propria *employability*, intesa come competenza di cui prendersi cura durante tutta la carriera, da aggiornare come tutte le skill del proprio curriculum vitae. Nel percorso "Leader della tua carriera" incontriamo storie professionali straordinarie che rischiano di implodere proprio per la mancanza di questa competenza, pensando che le capacità tecniche siano sufficienti: sono certamente fondamentali ed imprescindibili, ma tuttavia possono non bastare per garantire una progressione di carriera soddisfacente.

Hai qualche storia manageriale interessante da condividere?

Numerose, ma due in particolare mi hanno colpito e fatto riflettere su come il lavoro di potenziamento della propria occupabilità possa fare la differenza.

La prima è quella di un manager molto brillante che dopo alcuni anni di lavoro in un ambiente tossico e depotenziante aveva perso fiducia in sé stesso nonostante portasse significativi ed apprezzati risultati. Il lavoro svolto in aula, con le pillole di sapere, saper essere e saper fare, i feedback disinteressati ed oggettivi ricevuti dai colleghi di percorso, la riscoperta delle proprie distintività lo hanno portato a compiere alcune semplici azioni. Fra queste la decisione di rifarsi vivo con un'azienda con la quale aveva avuto in passato dei contatti. Risultato? L'azienda 'nuova' ha attivato un iter di selezione arrivando a fargli una proposta, mentre l'azienda 'vecchia' gli ha proposto una significativa promozione, quella che attendeva da tempo e che nonostante le sue richieste non arrivava, perché non era mai il momento giusto. Come è andata a finire? Una scelta difficile ma alla fine ha scelto la strada 'nuova':

l'azienda che attende le dimissioni per riconoscerti il giusto posizionamento non è mai una buona realtà.

Un'altra storia di grande valore è quella di una manager che, in fase di chiusura del rapporto di lavoro, aveva sottovalutato quanto sarebbe stato difficile trovare una nuova occupazione. Credeva di essere equipaggiata per trovare rapidamente un nuovo lavoro, ma non aveva considerato quanto sarebbe stato diverso ritrovarsi dall'altra parte della scrivania. Nei mesi di infruttuosa ricerca, ha scoperto sulla propria pelle quanto sia disfunzionale il mercato del lavoro italiano. Sapeva che cosa avrebbe dovuto fare ma non riusciva più a riconoscere il proprio valore e a comunicarlo nel mercato. Partecipando al percorso di potenziamento dell'occupabilità "Leader della tua carriera", ha ritrovato la fiducia, rivisto il proprio valore anche grazie agli sguardi degli altri e ha trovato rapidamente una nuova posizione. Pur non essendo l'azienda ideale, per lei era fondamentale ripartire e ha scelto di farlo, continuando non solo ad investire su sé stessa nel proseguo del percorso ma anche proponendosi come mentore per altri manager in situazioni simili. La sua frase "Non voglio che altre persone vivano quello che ho vissuto io" mi ha colpito tantissimo,

portandoci a strutturare nella piattaforma www.magneticam.it

una sezione in cui si possono organizzare sessioni di mentoring fra manager che hanno vissuto e superato sfide simili.

In cosa consiste questa piattaforma?

Magneticam è la prima piattaforma di recruiting pensata attorno alle esigenze dei manager interessati a nuove opportunità professionali. Permette di creare in modo molto intuitivo e flessibile il profilo professionale, rendendolo visibile a una rete di *head hunter* presenti su tutto il territorio nazionale. Inoltre, informa sulle iniziative, eventi e workshop legati al percorso "Leader della tua carriera" ed offre contenuti utili per potenziare ed allenare la propria occupabilità, mettendo in contatto i manager tra loro. Stiamo lavorando per ampliare la rete di *head hunter* e aziende che abitano Magneticam, creando collegamenti con le associazioni di categoria per connettere le aziende alla piattaforma e permettere loro di vedere i profili manageriali individuati. Noi come head hunter della rete Magneticam saremo a disposizione per supportare in modo innovativo, digitalizzato ma non per questo meno 'umano' questo match: l'impresa deve sapere di scegliere, il/la manager ha bisogno di essere guidato/a per presentarsi nelle modalità opportune all'impresa giusta.

Vi aspettiamo in casa Magneticam.



Sabina Rosso



Il Gruppo giovani si fa vivo con una interessante iniziativa

Una nuova era per l'industria

L'intelligenza artificiale applicata al mondo industriale italiano è stato il tema dell'interessante incontro organizzato dal Gruppo giovani di Federmanager Torino lo scorso 21 maggio all'interno degli uffici Zip Workplace di Via Belfiore

di Livio Lo Biondo*

Il tema affrontato è molto presente fra i giovani dirigenti e quadri di Federmanager, non soltanto perché di assoluto appeal quanto soprattutto per gli sviluppi che l'intelligenza artificiale (AI), sta avendo all'interno della società civile e del mondo industriale italiano. L'incontro è stato pensato con un taglio molto pratico, partendo dall'assunto che l'AI ci sta cambiando la vita e che sempre più questi applicativi influiscono e influenzano, a mio avviso in modo estremamente positivo se ben utilizzati, gli ambiti lavorativi con i quali dobbiamo confrontarci come manager che operano in Italia.

Nella mia breve introduzione, finalizzata a esplicitare motivazioni e obiettivi che il Gruppo giovani si prefigge con incontri di questo genere, non ho tuttavia mancato di sottolineare che il focus dell'incontro sarebbe stato centrato sugli aspetti applicativi come dimostra la natura e la qualità dei relatori, tutte persone titolari di posizioni operative importanti.

In una sala ormai fortemente gremita, Massimo Rusconi, presidente Federmanager Torino, ha portato ai presenti i saluti istituzionali, confermando l'interesse dell'associazione per eventi su tematiche di questo tipo. La serie degli interventi è iniziata con il dr. Paolo Fabris, partner di Spring Reply, il quale ha presentato il forte impegno della sua azienda sul tema dell'AI e quanto questo stia concorrendo allo sviluppo del gruppo, in Italia e non solo. Particolarmente significativo è stato l'accento da lui posto sull'importanza di utilizzare correttamente l'AI, strumento estremamente potente, ma che può causare forti danni se usato in modo non consono o con finalità errate. La parola è passata al dr. Emanuele



Gherardini, che ha presentato numerosi applicativi pratici di utilizzo dell'AI all'interno del gruppo Reply, molti dei quali hanno generato estremo interesse in una platea fortemente coinvolta dall'intervento. Il secondo relatore è stato il dr. Giovanni Crosetto, da sempre fortemente impegnato, anche a livello politico, nello sviluppo del substrato industriale e imprenditoriale torinese. Il suo intervento non ha mancato di fornire importanti spunti di riflessione, in generale, ma in particolare con riferimento al territorio torinese e piemontese.

Ultimo, ma solo cronologicamente, il dr. Giovanni Giachino, fondatore e AD di e-spesia srl, ha presentato la piattaforma da lui creata, uno strumento basato sull'AI finalizzato al recupero dei crediti. Si tratta una soluzione digitale nella quale l'AI è messa

al servizio dell'uomo per aiutarlo nella sua quotidianità, per migliorare le sue capacità, non per sostituirle o reprimerle. L'AI ha un ruolo cruciale in quanto può analizzare e trattare enormi quantità di dati, migliorando la produttività e l'efficienza, e in tal modo promuovere il bene comune, incoraggiando il benessere individuale e collettivo. La speranza è proprio quella di sviluppare un sistema di AI che possa supportare i dipendenti migliorando la competitività e l'efficienza, valorizzando

la dignità umana e per questo motivo il nome della società, e-spesia, riflette il pensiero degli sviluppatori e degli ideatori. È un nome composto: "e" sta per elettronica, "spes" per "speranza" (uno dei doni custoditi nel vaso regalato a Pandora) e "ia" per intelligenza artificiale.

La piattaforma digitale di e-spesia consente la gestione del credito nell'intero ciclo di vita, compresa la fase di gestione stragiudiziale e giudiziale affidata al legale e si caratterizza per connivenzioni tipiche e distintive non riscontrabili in altri prodotti esistenti sul mercato, tra cui l'automatizzazione in chiave AI. I suoi vantaggi sono essenzialmente una maggiore efficienza, legata alla riduzione dei tempi dei vari processi, alla riduzione di errori

umani e alla ottimizzazione dei ricavi, ma ve ne sono anche molti altri sui quali non è possibile soffermarsi in questa sede.

È stato infine ricordato che l'Unione Europea ha recentemente introdotto il concetto di "AI human-centric", un approccio che mira a garantire che l'AI sia utilizzata in modo da rispettare i diritti umani e i valori democratici, oltre che portare benefici alle persone e alla società, promuovendo il benessere individuale e collettivo.

La serata si è conclusa con un piacevole aperitivo durante il quale i numerosi partecipanti hanno potuto discutere tra di loro e con i prestigiosi relatori intervenuti all'evento, che il Gruppo giovani intende essere il primo di un ciclo, nel quale toccare tematiche di interesse comune, con un occhio alla società e alla stretta attualità che stiamo vivendo.

Come ultima considerazione, mi pare di poter dire che il tenore degli interventi sia stato fortemente in linea con quanto avevamo ipotizzato in fase di pianificazione dell'evento.

Prossimo appuntamento in autunno, sempre sotto l'insegna del Gruppo giovani Federmanager Torino.

*Coordinatore Gruppo giovani Federmanager Torino



PRAESIDIUM OTTIENE LA CERTIFICAZIONE UNI/PDR 125:2022

— a cura dell'Ufficio Comunicazione di Praesidium —

Praesidium ha ottenuto la certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere. Per la società del sistema **Federmanager**, broker di riferimento del Fondo sanitario integrativo **Assidai**, si tratta di un importante riconoscimento in termini di impegno sulle tematiche della *diversity & inclusion*. La certificazione, che vede come campo di applicazione tutte quelle **misure per garantire la parità di genere nel contesto lavorativo per la progettazione ed erogazione di servizi di brokeraggio e consulenza assicurativa**, è stata rilasciata a seguito di un'approfondita valutazione non solo della cultura organizzativa e della governance negli specifici ambiti della parità e dell'inclusione, ma anche delle **politiche e dei presidi messi in atto da Praesidium** in tema di *equilibrio di genere, di gender pay gap, di equilibrio tra vita privata e vita professionale, di genitorialità, di prevenzione di tutte le forme di molestie e abusi sul posto di lavoro*.

«La valorizzazione e l'attenzione alle persone e la loro unicità sono parte integrante del Dna di Praesidium» dice **Giacomo Gargano**, Presidente di Praesidium. «Per raggiungere questo obiettivo è stato fondamentale sviluppare le potenzialità di ciascuna persona, valorizzando le diversità

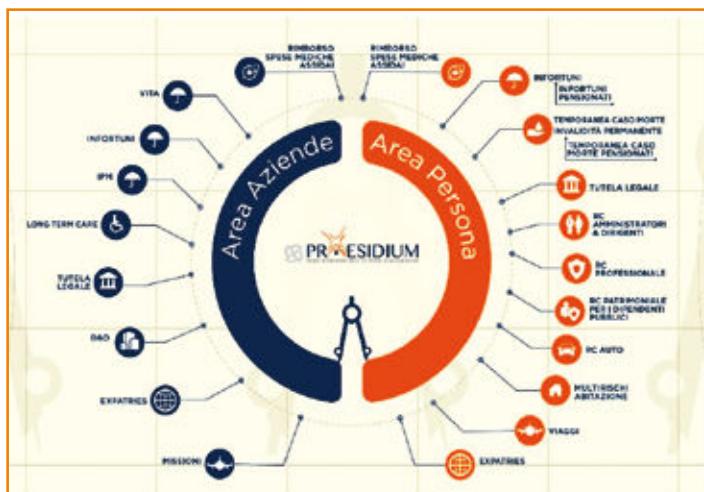


e le capacità al fine di generare un impatto positivo, coerentemente con la vision e la mission della nostra società, grazie soprattutto ad un sistema di governance sempre più attento a queste tematiche. Le persone sono una risorsa fondamentale e continueremo a lavorare per garantire un ambiente di lavoro in cui ogni persona possa sentirsi pienamente realizzata e motivata, promuovendo una cultura inclusiva che valorizzi l'unicità e la diversità come elementi distintivi per la crescita stessa di Praesidium. La certificazione UNI/PdR 125:2022 conferma l'efficacia del nostro impegno e del nostro sistema Federmanager e ci sprona a perseguire obiettivi ancor più ambiziosi in futuro». «Sappiamo e conosciamo tutti i valori ed i caratteri distintivi di questa certificazione e il significato intrinseco e valoriale che questo ottenimento ha avuto a ricaduta all'interno del nostro Gruppo» sottolinea **Valeria Bucci**, AD e Direttore Generale di Praesidium. «È stato un anno di radicale cambiamento in quanto siamo stati protagonisti di un complesso

percorso in termini di *diversity & inclusion*, che ci ha visto come attuatori di concrete misure volte a colmare il divario di genere e creare quindi un ambiente di lavoro capace di valorizzare l'unicità di ogni persona.

La certificazione della parità di genere è in realtà la ciliegina sulla torta, perché altro non è che il risultato finale, il frutto di tutto il lavoro fatto dietro le quinte e di ciascun passo dopo passo intrapreso insieme.

È sicuramente figlia del cambiamento culturale e normativo, ed in tal senso, si deve riconoscerne non solo un valore giuridico, ma anche e soprattutto un valore sociale perché si arriva ad un «equilibrio» di genere, in cui vi è l'attuazione di tutte quelle misure per garantire la parità di genere nel contesto lavorativo. In questo periodo abbiamo dunque prestato attenzione e valorizzato le persone, la nostra unicità, che penso sia parte integrante del DNA del Gruppo Federmanager». Insieme a Praesidium hanno ottenuto la certificazione per la parità di genere altre quattro società del Gruppo Federmanager: oltre alla stessa **Federmanager, Manager Solutions**, società di servizi del Gruppo, la management school **Federmanager Academy** e il Fondo di assistenza sanitaria **Assidai**.



L'ATLANTE DEL WELFARE PER I MANAGER

Una visione d'insieme per orientarvi nel mondo del welfare, una guida esperta per tracciare nuove rotte.



Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.



Grande successo per l'evento di Fasi e Federmanager Torino

L'importanza del welfare sanitario per i dirigenti

Questo il tema dell'incontro svoltosi il 30 maggio scorso al Circolo della Stampa Sporting di Torino per iniziativa del Fasi in collaborazione con Federmanager Torino.

L'evento ha visto una grande partecipazione, con la presenza di numerosi dirigenti e professionisti del settore, tutti interessati a discutere e approfondire il ruolo cruciale che un solido sistema di welfare sanitario può giocare nella vita aziendale

— a cura dell'Ufficio Comunicazione Fasi —

Il Fasi, Fondo di assistenza sanitaria integrativa, è una realtà consolidata nel panorama del welfare sanitario italiano. Nato per offrire una copertura sanitaria integrativa a quella del Servizio Sanitario Nazionale, il Fondo si propone come un sostegno concreto e puntuale ai dirigenti delle imprese industriali e alle loro famiglie. La sua missione è chiara: garantire un'assistenza sanitaria integrativa di alta qualità e promuovere il benessere dei propri iscritti, attraverso una vasta gamma di tutele che spaziano dalla prevenzione alla cura, passando per il supporto anche in caso di non autosufficienza.

Ha aperto i lavori dell'evento il presidente di Federmanager Torino Massimo Rusconi, seguito da Daniele Damele e Germano Gallina, rispettivamente presidente e direttore generale del Fasi, che hanno sottolineato come un welfare sanitario efficiente possa non solo migliorare la qualità della vita dei dirigenti, ma anche potenziare la produttività aziendale.

La prevenzione e il benessere sono stati al centro del dibattito, supportati da dati che evidenziano come gli investimenti in prevenzione possano ridurre significativamente i costi sanitari a lungo termine e migliorare complessivamente la salute della popolazione.

Gallina ha ribadito l'impegno del Fasi nel rappresentare un punto fermo per gli iscritti, offrendo non solo supporto in caso di malattia, ma anche pacchetti di prevenzione completamente a carico del Fondo, con l'obiettivo di salvaguardare il benessere complessivo degli assistiti.

In un contesto di sfide demografiche imponenti, caratterizzato dall'invecchiamento della popolazione e dalla riduzione della forza lavoro giovane, il ruolo del Fasi si fa ancor più rilevante. Il Fondo si pone l'obiettivo di garantire coperture adeguate e sostenibili per le future generazioni di assistiti, rispondendo alla crescente "povertà sanitaria" che nel 2023 ha visto il 7,6% degli italiani rinunciare alle cure necessarie a causa di fattori economici come l'inflazione e la riduzione del potere d'acquisto delle famiglie.



L'evento, moderato da Riccardo Angelini, presidente della Commissione Previdenza e Assistenza di Federmanager Torino, ha visto la partecipazione anche di Armando Indennimeo e Marco Rossetti, rispettivamente presidente e direttore generale di Assidai, che hanno presentato i vantaggi del Prodotto-Unico Fasi-Assidai. Questa innovativa forma di tutela sanitaria punta a coprire fino al 100% del rimborso delle prestazioni sanitarie attraverso un'unica piattaforma, resa possibile dal partner tecnologico comune, IWS – Industria Welfare e Salute SpA.

Ha concluso la presentazione Sandro Sabbatini, dell'Area Mercato del Fasi, riassumendo in modo conciso ma esaustivo le tutele da un punto di vista più tecnico-operativo, con un focus sulle modalità di rimborso del Fondo in forma diretta e indiretta e sulle novità introdotte nel 2024, oltre a rispondere alle domande poste dai partecipanti in merito alla giusta documentazione da inoltrare per i rimborsi, odontoiatrici e non, e la detraibilità e deducibilità dei contributi e delle spese sostenute per le prestazioni sanitarie.

In sintesi, l'incontro organizzato da Federmanager e Fasi ha dimostrato quanto sia strategico per le aziende investire nel welfare sanitario per i propri dirigenti. Un welfare sanitario ben strutturato non solo eleva la qualità della vita dei dipendenti, ma contribuisce anche a creare un ambiente lavorativo più produttivo e sostenibile, una componente essenziale per il successo organizzativo.



Centri Odontoiatrici San Giorgio



Centro Odontoiatrico ADULTI

C.so Stati Uniti 61/A Torino

 **011.547.114 / 011.548.605**

centrosangiorgoadulti@nogard.it



Centro Odontoiatrico INFANTILE

C.so Duca degli Abruzzi 34, Torino

 **011.500.689 / 011.548.605**

centrosangiorgioinfantile@nogard.it

STRUTTURE

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

FINANZIAMENTI

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

CONVENZIONI



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

 www.odontoiatriasangiorgio.it



Novità nell'offerta di Praesidium ai soci

La successione ereditaria e le sue insidie fiscali e amministrative

Il trattamento fiscale delle successioni ereditarie nel nostro paese è nel complesso favorevole, ma è meglio esaminare la situazione in anticipo rivolgendosi a professionisti specialisti in materia

— di Mario Manzo* —

Levento svolto il 9 luglio scorso presso il Circolo della Stampa Sporting di Torino ha visto una grande partecipazione, con posti esauriti in sala e una sessantina di partecipanti online, un successo peraltro annunciato, considerato il tema dell'incontro e la qualificazione dei relatori.

Nell'impossibilità di riferire in questa sede la varietà e la complessità degli argomenti portati all'attenzione dell'uditore, cercheremo di dare un'idea dei temi trattati, invitando gli interessati ad approfondire i dettagli in rapporto diretto con i relatori, che hanno tutti assicurato grande disponibilità nei confronti dei nostri associati.

Il saluto iniziale rivolto ai partecipanti da Valeria Bucci, direttore generale e amministratore delegato di Praesidium SpA, mi offre lo spunto per sottolineare il ruolo di questa Società di brokeraggio partecipata da Federmanager, leader nella promozione e proposizione di prodotti e servizi di Welfare aziendale riconosciuti nel CCNL Dirigenti Industria, compresi programmi assicurativi appositamente studiati per manager e loro famiglie.

Nella breve introduzione con la quale sono stati aperti i lavori, ho citato dati, in base ai quali, in estrema sintesi, solo il 12% degli italiani predispone la propria successione tramite testamento o altre forme di pianificazione successoria, mentre nei paesi anglosassoni questa percentuale è superiore al 75%. Ma se è vero che "psicologicamente" siamo tutti portati a procrastinare il momento in cui affrontare con determinazione argomenti successori, è altrettanto vero che una corretta pianificazione della successione rappresenta spesso uno passaggio necessario per evitare contrasti e controversie future. Si tratta di un passaggio che richiede la consulenza di esperti, in grado di indicare la pianificazione più opportuna, sicura, e, ove possibile, con il minore impatto fiscale. Per questo motivo abbiamo individuato tre relatori esperti a vario titolo della materia, in grado di introdurre i vari argomenti e informare su quali sono gli aspetti principali da tenere in considerazione.

Il primo di essi ad affrontare il microfono è Francesco Piglione, notaio, che entra in argomento mettendo in luce vantaggi e svantaggi di una pianificazione successoria rispetto ad altre opportunità, come ad esempio le donazioni in vita. In questa sede si può solo generalizzare descrivendo la grande

maggioranza dei casi, ma in realtà esistono fattispecie particolari da analizzare caso per caso. Per prima cosa occorre dire che da molti anni la tassa di successione in Italia è una delle più basse in Europa, per cui la successione naturale post mortem rappresenta la condizione fiscale migliore. La scelta tra testamento, o normale successione, e le donazioni dipende da molti fattori, con differenze quasi solo di carattere fiscale, ma va tenuto presente che la donazione priva del bene il soggetto ancora in vita e per questo motivo, anche in caso di beneficiari di fiducia, come figli o coniugi, è opportuno mantenere grande cautela. Fiscalmente, la differenza è relativa alle imposte: per donazioni e testamenti sono simili, ma la normativa attuale prevede per la donazione il pagamento anticipato. E' ovvio che, in caso di testamento o successione normale, la normativa fiscale vigente al momento della morte potrebbe essere peggiorativa rispetto a quella attuale. Quello che è certo è che da circa 30 anni, dalla riforma del primo governo Berlusconi, rispetto al resto dell'Europa, in Italia sono previste aliquote particolarmente basse con franchigie elevate. Pertanto in situazioni successorie normali il suggerimento è di non anticipare i tempi con donazioni totali o di nuda proprietà. Può essere però utile pianificare e fare testamento per stabilire la divisione più equa e corretta e non lasciare ad esempio proprietà immobiliari indivise tra più eredi, spesso causa di forti problematiche e tensioni future. Il testamento per essere valido deve essere registrato tramite atto pubblico da un notaio. Normalmente il costo è basso e non è certo questo l'ostacolo che rende gli italiani pochi inclini all'utilizzo di questo strumento, a proposito del quale è opportuno richiamare qui l'opportunità che i beni oggetto del testamento siano suddivisi in insiemi di valore pari alla quota spettante ai singoli eredi, rispettando i diritti dei legittimi. Il notaio Piglione enumera a questo punto le aliquote di imposta e le franchigie, in relazione ai rapporti di parentela, se esistenti, dei singoli eredi con il defunto, dati che non è possibile riferire in questa sede per carenza di spazio.

Roberto Nicolò, coordinatore della rete di Praesidium SpA, pone l'enfasi sui vantaggi che oggi gli investimenti in polizze assicurative in gestione separata garantiscono rispetto ad altre forme di investimento di natura prettamente finanziaria, in riferimento alla tematica dell'imposta successoria. Il Codice Civile garantisce la possibilità di definire quali siano i



beneficiari delle prestazioni, non necessariamente eredi legittimi o testamentari, e come le stesse in caso di decesso non rientrino nell'asse ereditario e quindi non siano soggette all'imposta. È stato evidenziato come le soluzioni di investimento in gestione separata godano di un trattamento fiscale agevolato, assimilabile a quello dei titoli di stato, che permette all'investitore di non pagare l'imposta di bollo annuale e di avere una tassazione sui rendimenti derivanti dall'investimento decisamente meno onerosa. E' stato infine ricordata l'opportunità che tali investimenti non siano l'unica soluzione nella gestione del patrimonio dell'individuo e che siano invece da prendere in considerazione come parte del portafoglio, nell'ambito di una strategia successoria ampia. Simone Alberto Panizza, direttore di Reale Mutua Assicurazioni, responsabile tra l'altro degli accordi strategici e delle partnership, ha riassunto gli strumenti disponibili in ottica di gestione separata, sottolineando i principali vantaggi di operare tramite una Assicurazione, che essendo una Mu-

tua, condivide la maggior parte degli utili con gli associati. Sono stati descritti tre strumenti, come soluzioni di investimento di natura assicurativa in gestione separata, individuati per la partnership Reale Mutua/Praesidium, a disposizione dei soci Federmanager, sui quali non è possibile in questa sede entrare nei dettagli. Il relatore ha descritto i vantaggi ed i rendimenti di tali prodotti, venduti con condizioni di favore per i soci Federmanager tramite Praesidium. L'obiettivo sarà anche quello di ampliare nel futuro la collaborazione tra Federmanager Torino e Reale Mutua, con ulteriori convenzioni e vantaggi per i soci.

Sia al termine dei singoli interventi, sia a fine incontro e poi nel corso dell'aperitivo offerto ai partecipanti, i relatori hanno risposto a moltissime domande poste in aula e da remoto, a dimostrazione del grandissimo interesse per l'argomento trattato.

**Componente del Consiglio direttivo di Federmanager Torino e del CDA di Praesidium SpA*



Varie

Riceviamo da Paolo Rebaudengo e volentieri pubblichiamo questo "promemoria" nel ventesimo anniversario della scomparsa di un grande protagonista della nostra storia industriale, la cui importanza è stata spesso sottovalutata, probabilmente anche per il suo carattere, poco incline a cercare le luci della ribalta

Maggio 2004: la FIAT da Umberto Agnelli a Montezemolo e Marchionne



Venti anni fa, il 27 Maggio, moriva affetto da un carcinoma polmonare Umberto Agnelli.

Agli inizi degli anni 70 fu promotore del cambiamento organizzativo della FIAT post Vallettiana, con la differenziazione delle

attività in settori e/o società, e diede impulso alla costituzione dell'ISVOR che per oltre 30 anni è stato il più qualificato ente di formazione dei dirigenti FIAT.

Fu eletto Senatore della Repubblica nelle file della Democrazia Cristiana: scelta coraggiosa in una fase di contestazione del modello politico che aveva assicurato all'Italia una ripresa dal disastro della Seconda Guerra Mondiale.

Venne marginalizzato nella gestione della FIAT per fare spazio a Romiti e agli orientamenti di Mediobanca in presenza del ripetersi delle crisi aziendali. Nel febbraio del 2003, quando si trovò a riprendere il testimone della Famiglia alla guida della FIAT con una azienda in piena crisi senza prospettive, non esitò a sottoscrivere un aumento di capitale. Consapevole del suo stato di salute pose le condizioni per un radicale cambiamento della gestione di quella che era ormai considerata una situazione aziendale irrecupe-

rabile con le nuove nomine di avvicendamento: Luca Cordero di Montezemolo, uomo di grande comunicazione alla Presidenza, e Sergio Marchionne ad Amministratore Delegato.

Sono state decisioni importanti, alla base della rinascita della FIAT. Scelta coraggiosa quella di indicare Sergio Marchionne: persona poco nota, anche se già inserita su sua indicazione nel CDA della FIAT, ed avvenuta in opposizione alle aspettative dell'allora Amministratore Delegato ing. Morchio, che aveva preteso di concentrare su di sé tutte le cariche in un momento drammatico, sintetizzato da Gabetti con la frase "sentimmo solo il rumore delle pale del suo elicottero che si allontanava dal Lingotto".

È iniziata così venti anni fa la rinascita e la nuova storia della FIAT, che Marchionne in dieci anni ha trasformato più di quanto non era accaduto negli oltre 100 anni precedenti.

A periodico chiuso da tempo in tipografia, siamo stati raggiunti dalla notizia della morte di Emilio Cornagliotti e di Lina Del Core, due colleghi che nel passato hanno partecipato attivamente alla vita dell'Associazione e hanno dato un apprezzato contributo al periodico. Nell'impossibilità di dedicare alla loro figura uno spazio adeguato su questo numero, vi preghiamo di attendere la pubblicazione del prossimo, dove comparirà un breve ricordo di entrambi.

azimut

www.azimut.it

Da casa tua apriamo una finestra sul mondo.

Visione globale, approccio locale.

18 Paesi
nel mondo

+92 miliardi di euro
patrimonio totale

~3 miliardi di euro
Capitalizzazione di Borsa

~1.850 Financial Partner
in tutta Italia



A Torino ci trovi qui:

Via Cernaia, 11 - Tel. 011 5115143

Azimut, tramite i suoi Financial Partner, offre un approccio agli investimenti unico e distintivo: quello di un Gruppo indipendente nell'Asset Management, Wealth Management, Investment Banking e nel Fintech, al servizio di privati e imprese.

Il presente documento è stato redatto dal Gruppo Azimut sotto la propria esclusiva responsabilità a scopo informativo. I dati, le informazioni e le opinioni contenuti non costituiscono e, in nessun caso, possono essere interpretati come un'offerta né un invito né una raccomandazione a effettuare investimenti o disinvestimenti né una sollecitazione all'acquisto, alla vendita, alla sottoscrizione di strumenti finanziari né attività di consulenza finanziaria, legale, fiscale o ricerca in materia di investimenti né come invito a farne qualsiasi altro utilizzo. Per valutare le soluzioni più adatte alle proprie esigenze personali, si consiglia di rivolgersi al proprio consulente finanziario. I destinatari del presente messaggio si assumono piena ed assoluta responsabilità per l'utilizzo dei dati, le informazioni e le opinioni contenuti nonché per le scelte di investimento eventualmente effettuate sulla base dello stesso in quanto l'eventuale utilizzo come supporto di scelte di operazioni di investimento non è consentito ed è a completo rischio dell'utente. Fonte dati interna.

LANCIA
ELEGANZA ITALIANA



NUOVA
YPSILON
CAPOLAVORO
IN MOVIMENTO

100% ELETTRICA E IBRIDA
DA **130€** AL MESE* CON 3 ANNI DI GARANZIA

SCOPRILA CON UN TEST DRIVE ESCLUSIVO

NUOVA LANCIA YPSILON Edizione Limitata Cassina Ibrida. Consumo di carburante (l/100 km): 4,6 - Emissioni di CO₂: 103 g/km, secondo la direttiva UE 1999/94. Valori ottenuti in base a test ufficiali previsti dal procedimento di omologazione e misurati in base al metodo di misurazione/correlazione nel ciclo misto WLTP. Valori non finali e definitivi e da confermare all'esito del procedimento di omologazione. I valori indicati sono a scopo comparativo. I valori effettivi di consumo di carburante e di emissioni di CO₂ possono essere molto diversi e possono variare a seconda delle condizioni di utilizzo e di vari fattori quali: optional, temperatura, stile di guida, velocità, peso totale del veicolo, utilizzo di determinati equipaggiamenti (aria condizionata, riscaldamento, radio, navigazione, luci, ecc.), tipologia e condizioni degli pneumatici, condizioni stradali, condizioni climatiche esterne, ecc. Immagini a puro scopo illustrativo.

[LANCIA.IT](#)

SPAZIO

CONCESSIONARIA UFFICIALE LANCIA

TORINO Via Ala di Stura, 84 - Tel. 011 22 51 711
TORINO Corso Valdocco, 19 - Tel. 011 52 11 453
MONCALIERI C.so Savona, 10 - Tel. 011 64 04 840

Seguici su: www.lancia.spaziogroup.com