

DIRIGENTE

d'Azienda



ottobre - dicembre 2025 | n.343

FEDERMANAGER APDAI TORINO



Buon compleanno, Federmanager!

La responsabilità nel governo delle attività aziendali

Manovra 2026: punto interrogativo sulle pensioni



Ci siamo distratti un attimo ed eccoci di nuovo a Natale, con i suoi tempi e i suoi riti, che per fortuna (ma ahimé per quanto ancora?) resistono al clima di guerra che caratterizza l'odierno assetto geopolitico mondiale.

Troppe volte nelle analoghe ricorrenze degli anni passati abbiamo interpretato gli eventi attribuendo loro segnali di miglioramento della situazione, rimasti poi purtroppo lettera morta. Per questa ragione non vi riproponiamo in questa sede l'ennesima invocazione a cercare soluzioni di pace, enfatizzando gli spiragli, che pur ci sono, in una chiave di ottimismo di maniera.

Siamo dunque al pessimismo più nero? Se guardiamo la situazione limitandoci strettamente a quanto capita a casa nostra, assolutamente no, anzi i motivi di ottimismo non mancano: gestiamo una serie di linee di intervento a beneficio degli iscritti che è testimoniata anche dalla varietà dei temi affrontati sulle pagine del nostro periodico, siamo presenti negli organi della Federazione con una nutrita e qualificata rappresentanza di colleghi, abbiamo celebrato l'ottantesimo anniversario dalla fondazione dell'Associazione partecipando in modo significativo all'Assemblea Nazionale di fine ottobre scorso.

Fra l'altro, un'assemblea che è stata un modello di organizzazione di questo tipo di eventi, con presenze significative di personaggi politici e non, e per la quale il nostro Presidente si è espresso in termini molto positivi nel suo editoriale.

Quanto ai contenuti del periodico, ci pare che non si discostino dal nostro standard di qualità, come si può agevolmente constatare scorrendo il sommario nella pagina accanto. Uno di essi merita però un'attenzione particolare, quello nel quale Roberto Granatelli ricorda con parole di commossa gratitudine la figura di Andrea Rossi, uno dei cofondatori di questo periodico che ci ha lasciati nel 2017. L'occasione per ritornare su Andrea ci è stata fornita dalla figlia Chiara, come Granatelli spiega nel suo articolo.

San Carlo e Santa Cristina, le due chiese gemelle, ci guardano nella loro pluricentennale stabilità emergendo dal buio della notte in una luce calda, ma lontana, e ci mandano un messaggio di tranquillità: state sicuri, tutto è al suo posto, ma se volete venire a constatarlo di persona dovrete affrontare un tratto di strada nelle tenebre. Siamo preparati, auspichiamo solo che non sia troppo lungo.

Quando leggerete questa breve nota ci saremo probabilmente già scambiati gli auguri natalizi nella serata del 9 dicembre, ma questa non è una buona ragione per non riproporli anche in questa sede.

Dunque tanti e sentitissimi auguri a tutti, comprese ovviamente le vostre famiglie e più in generale i vostri cari, e arrivederci al prossimo anno.

DIRIGENTE d'Azienda

www.torino.federmanager.it

Periodico di Federmanager Torino APDAI

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

Direttore responsabile: **Carlo Barzan**

Condirettore: **Roberto Granatelli**

Segretaria di redazione: **Laura Di Bartolo**

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

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

Il numero corrente e gli arretrati fino al 2011

sono consultabili in PDF sul sito

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



FEDERMANAGER



Pubblicità

c/o Federmanager Torino APDAI

tel. 011.562.5588 – ildirigente@fmto.it

Tariffe

Pagina interna, intera € 800, mezza € 400,

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

Riduzione del 20% per quattro uscite consecutive

Direzione - Redazione - Amministrazione

c/o Federmanager Torino APDAI

via San Francesco da Paola 20 - 10123 Torino

tel. 011.562.55.88

amministrazione@fmto.it - ildirigente@fmto.it

Editore: **Federmanager Torino Apdai**

Presidente: **Donato Amoroso**

Vice-Presidente: **Massimo Rusconi**

Tesoriere: **Giovanna Fantino**

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

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

Comma 20/b Legge 662/96 filiale di Torino

Iscrizione al ROC numero - 21220



Associato all'USPI (Unione Stampa Periodica Italiana)

Autorizzazione del Tribunale di Torino n.2894 del 24.01.2011

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

Foto di copertina: Bouncing the Ball, 2025, Riccardo Previdi, photo by Alessandro Muner.

Collezione Luci d'Artista, Proprietà della Città di Torino in gestione a Fondazione Torino Musei.

Questo numero è stato chiuso in tipografia il 28/11/2025 con una tiratura di 6.100 copie.

Sommario

ottobre - dicembre 2025 | n. 343

Editoriale



5 Buon compleanno, Federmanager! | di Donato Amoroso

Previdenza Assistenza



7 Una manovra tra conferme e addii | di Massimo Fogliato

Attualità



8 Pubblico/Privato: un caso concreto | a cura della Redazione

10 Il dirigente d'azienda | a cura della Redazione

13 L'Italia sviluppa il modulo lunare MPH | di Walter Cugno

14 Le città italiane alla prova del futuro: tra transizione digitale, inclusione e sostenibilità | di Mario Manzo

17 Coaching: un reale vantaggio competitivo per le aziende
| di Arrigo Lorenzi

18 Non è mai finita! | di Flavio Artico

19 Un contributo alla diffusione della Cultura della Sicurezza
| di Walter Serra

Vita Associativa



20 Federmanager presente alla #COP30 di Belém | a cura della Redazione

21 Dal rapporto professionale all'amicizia profonda
| di Roberto Granatelli

22 L'Intelligenza Artificiale per rilanciare la competitività del settore Moda
| di Domenico Ducci

23 Ai nastri di partenza la seconda edizione del Master
Nazionale in Negoziazione Strategica | di Marco Bertolina

25 L'AI non è un'opzione ma una necessità strategica
| a cura della Redazione

Salute Benessere



26 La cura si fa vicina: la teleassistenza Fasi per anziani e caregiver
| a cura dell'Ufficio Comunicazione Fasi

27 Un'eccellenza della quale possiamo essere orgogliosi
| di Vanesa Gregorc

29 Praesidium: sanità integrativa e welfare a sostegno del management
| di Valeria Bucci AD e DG di Praesidium S.p.A.

30 Prodotto Unico Fasi-Assidai, la scelta vincente per dirigenti in servizio
| a cura dell'Ufficio comunicazione Assidai

Varie



31 Manager? All'asilo! | di Roberto Veronesi

A cura della Redazione

33 Il valore della consulenza finanziaria in un contesto complesso
Premio "In silenzio per gli altri" 2025

34 Rinnovati gli organi dell'Unione Regionale delle Associazioni
Provinciali del Piemonte
Nuovi equilibri globali tra geopolitica e inflazione



Prevenzione Urologica Maschile

La **prevenzione** è la miglior strategia per vivere bene, oggi e negli anni a venire. Per tutelarsi è fondamentale essere consapevoli fin dalla giovane età, seguire uno stile di vita quanto più salutare e sottoporsi a un **controllo annuale a partire dai 50 anni (45 in caso di familiarità)**.

Presso le Sedi **Affidea|CDC** è possibile effettuare il **Check-up Urologico** che comprende:

- **Esame del PSA (Antigene Prostatico Specifico)**
- **Analisi Urine Complete**
- **Visita Urologica**

Scopri il Centro Affidea|CDC più vicino a te su www.gruppocdc.it

Dir. San.: Dott. Giuseppe Margarita, Spec. Radiodiagnostica



Per info e prenotazioni
inquadra il QR code o visita
il sito www.gruppocdc.it



Scarica
l'App CDC|Affidea





Buon Compleanno, Federmanager!

Una celebrazione poco celebrativa del passato, ma densa di contenuti rivolti al futuro

di Donato Amoroso

Festeggiare la ricorrenza del compleanno è nell'immaginario collettivo sempre un momento importante: lo spirito e la postura cambiano nel corso del tempo passando dalla frenesia adolescenziale alla pacatezza della senilità, ma lo scandire del tempo che passa rimane una data dove si concentrano bilanci, aspettative e soprattutto buoni propositi. Parlando della pacatezza che dovrebbe contraddistinguere la senilità, devo ammettere che tutt'altro che pacata invece è stata la celebrazione dell'ottantesimo compleanno di Federmanager Nazionale, che ha visto nella recente Assemblée Nazionale di ottobre un momento di grandissima e rinnovata visibilità, nel quale è stata ribadita a gran voce la propria identità, il proprio carattere distintivo, la propria vitalità nel volersi riaffermare quale ambasciatore di quella managerialità vera, che tanto ha dato e che tanto può e deve ancora dare al Paese.

La sede, gli allestimenti con i colori suggestivi, la partecipazione attiva di grandi nomi della nostra industria nazionale con una mostra affascinante e suggestiva e la grandissima partecipazione hanno fatto da cornice ad un rinnovato manifesto scandito a gran voce dal nostro Presidente, dove all'unisono si sono trovate e fuse tutte le 55 Associazioni territoriali che compongono Federmanager.

Anche se molto si è già detto e scritto, vorrei tuttavia condividere con voi le mie impressioni, non come Presidente di APDAI Torino, ma come socio, iscritto dal 2001 e che nel corso di questi anni ha cercato di vivere e contribuire per quanto possibile alla vita associativa della Federazione, sia nelle sue espressioni territoriali, sia in quella a livello nazionale.

In primo luogo un plauso di merito lo voglio rivolgere al Presidente Valter Quercioli, non perché sia più bravo del suo predecessore, ma per avere abbracciato il ruolo in un momento non facile per il Paese e per la managerialità con un entusiasmo ed un coinvolgimento davvero contagiosi. A lui ed alla sua squadra il merito di avere pensato, progettato, organizzato e creduto ad un evento capace di toccare tutte le corde giuste e di lasciare un segno importante. Non è mai né facile né scontato credere che un evento di questa portata possa rappresentare un successo a priori senza averlo vissuto in prima persona ed averlo trasmesso



a tutta la grande squadra di Federmanager.

L'esposizione della relazione del Presidente, il nostro vero "Manifesto", devo dire che mi ha convinto perché nel suo eloquio con evidente accento toscano ha saputo catturare l'attenzione di tutti – ed in particolare dei rappresentanti delle Istituzioni presenti – in un crescendo dove sono stati cuciti tra loro e con grande bravura tutti i temi cari alla dirigenza, quella vera, quella silenziosa ma protagonista.

Ripercorrere i temi e le proposte sarebbe lungo e forse velleitario e quindi mi soffermerò su due sostantivi per me più significativi tra i tanti: competenza e merito. Una classe dirigente competente è quella che ha accompagnato il Paese nella sua crescita industriale ed economica dal dopoguerra ad oggi e lo ha fatto molto spesso in silenzio e nell'indifferenza generale, quando invece l'unica considerazione che le veniva rivolta era quella di essere formata da privilegiati.... privilegiati di che cosa poi?

Il merito è stato quello di assumersi le responsabilità di assistere l'imprenditoria illuminata nel gestire la crescita e l'affermazione nazionale attraverso un continuo confronto, nel quale la misura della sfida era il vero valore.

Attraversiamo periodi molto intensi dai difficili equilibri geopolitici alla sempre accesa sfida sulla crescita, in un crescendo di transizioni, tutte caratterizzate da cicli e velocità tecnologiche che non hanno mai avuto pari nel passato. Ed è in questo scenario che oggi più che mai al dirigente viene richiesto di sapersi affermare e reinventare per mantenere la rotta, cosa che faremo senza battere ciglio, come sempre. Abbiamo dunque spento ottanta candeline e lo abbiamo fatto partecipando in modo corale e sentito con il nostro consueto senso di appartenenza e con la consapevolezza che la strada da percorrere è sempre lunga e lastricata di difficoltà e di sfide vecchie e nuove, ma sempre più complesse. Queste sono le condizioni che hanno sempre caratterizzato la vita professionale della classe dirigente che si sente "cerniera" e dove lo sforzo e la pressione del cambiamento ne hanno contraddistinto il percorso.

Arrivederci quindi davanti alla prossima torta, ma mai con atteggiamento contemplativo quanto piuttosto partecipativo.

E ancora una volta Buon Compleanno, Federmanager!

Waiting for
Christmas
SHOW

*Buone Feste
da Federmanager Torino*

Consulenti finanziari FinecoBank di Federmanager Torino - APDAI e associati

Cogli le opportunità del mercato con la giusta guida.

Lo scenario economico attuale è complesso, ma ricco di occasioni per chi sa come muoversi. Noi siamo al tuo fianco per aiutarti a farlo.

Ti offriamo un servizio di consulenza **completo e personalizzato**, costruito intorno alle tue esigenze e ai tuoi obiettivi. **Ottimizziamo costi e fiscalità**, ed insieme ti guidiamo verso le migliori scelte con strategie su misura.

Diversificazione e visione strategica sono punti vincenti.

Affidati a noi per costruire il tuo futuro finanziario con consapevolezza e trasparenza.



- **Fineco Center**
 - Torino - Corso Filippo Turati 41
 - 011 562700
- **Francesco Saffioti**
 - francesco.saffioti@pfafineco.it
 - 338 9902082
- **Riccardo Bruno**
 - riccardo.bruno@pfafineco.it
 - 346 0977572



Una manovra tra conferme e addii

L'autore illustra le principali novità previdenziali contenute nella bozza della Legge di Stabilità 2026

di Massimo Fogliato*

La bozza della Legge di Stabilità 2026, attualmente in fase di esame parlamentare, delinea un quadro previdenziale caratterizzato da proroghe mirate per le uscite flessibili e dall'adeguamento automatico all'aspettativa di vita per i requisiti di accesso alla pensione anticipata e di vecchiaia. Le misure previste provano anche a realizzare un sistema di tutela di alcune categorie più fragili con delle deroghe specifiche, ma sanciscono anche l'uscita di scena di alcune formule in precedenza molto utilizzate.

• Le Misure Confermate

La novità principale è la proroga dell'Ape Sociale per tutto il 2026. Questa misura consente a specifiche categorie di lavoratori (disoccupati, caregiver, invalidi con invalidità pari o superiore al 74% e addetti a mansioni gravose) di accedere a un'indennità ponte a 63 anni e 5 mesi di età, a condizione di aver maturato dai 30 ai 36 anni di contributi, a seconda del profilo.

Un altro punto nodale riguarda il meccanismo di adeguamento dei requisiti pensionistici alla speranza di vita; a partire dal 2027 i requisiti di accesso alle pensioni di qualsiasi natura vengono incrementati di 1 mese e dal 2028 di ulteriori 2 mesi.

Le pensioni anticipate saranno quindi erogabili al raggiungimento di 42 anni ed 1 mese per le donne e 43 anni ed 1 mese per gli uomini; resta confermata la finestra di uscita prevista in 3 mesi per i lavoratori autonomi e dipendenti del settore privato, mentre per i dipendenti del settore pubblico è già stato previsto dallo scorso anno un incremento a salire fino a 9 mesi.

L'adeguamento all'incremento della speranza di vita non verrà applicato a coloro che svolgono mansioni usuranti e gravose fino al 31 dicembre 2028. Questi lavoratori adibiti a mansioni usuranti potranno continuare ad accedere alla pensione con i requisiti attuali, come la Quota 97,6 derivante dalla somma di età e contribuzione.

L'esenzione dall'adeguamento al requisito contributivo per la pensione anticipata ridotta (41 anni di contributi) dovrebbe essere estesa anche ai lavoratori precoci con un'invalidità civile pari o superiore al 74%.



• Le Misure che Scompaiono

Il testo in bozza sembra sancire la fine di alcune forme di pensionamento anticipato molto discusse negli anni precedenti:

- Addio a Quota 103: non è prevista la proroga della formula Quota 103 (62 anni di età e 41 di contributi), che cessa quindi di esistere al termine del 2025, rimandando al pensionamento anticipato ordinario coloro che non hanno maturato i requisiti specifici previsti.

- Opzione Donna al Capolinea: anche la misura di flessibilità in uscita per le lavoratrici non compare nella bozza della Manovra 2026. Le lavoratrici dovranno quindi fare riferimento ai requisiti ordinari per l'accesso al pensionamento.

• Pensioni Minime e Adeguamenti

Sul fronte degli assegni più bassi, si prevede un incremento delle pensioni minime attraverso la rivalutazione ISTAT e un incremento dell'1,3% aggiuntivo rispetto al tasso generale. Le maggiorazioni sociali previste dovrebbero portare a un aumento stimato di circa 20 euro lordi mensili (circa 12 euro netti) per le pensioni più basse che rientrano nelle condizioni di disagio economico.

• Prospettive Future

Nonostante il mantenimento di alcune agevolazioni, l'impianto complessivo della bozza 2026 spinge verso la maggiore applicazione del sistema contributivo per il calcolo degli assegni. In assenza di Quota 103 e Opzione Donna, l'uscita anticipata a 64 anni con 20 anni di contributi (se l'assegno supera 3 volte l'assegno sociale, o meno per le donne con figli) rimane un'opzione per chi è interamente nel sistema contributivo, con ipotesi di studio per l'utilizzo del TFR accantonato presso l'INPS per raggiungere la soglia minima richiesta.

Si ribadisce che la Manovra, prima di diventare legge definitiva, dovrà essere approvata in Parlamento, sede nella quale potrebbero essere apportate modifiche e integrazioni alle misure previdenziali illustrate in precedenza e che sono attualmente allo stato di bozza.

*Direttore provinciale Epaca Coldiretti Torino



Roberto Granatelli si confronta con Massimiliano Cudia su un tema annoso ma sempre attuale

Pubblico/privato: un caso concreto

I risultati arrivano adottando un modello operativo che privilegia efficienza, responsabilità diretta e coinvolgimento di tutte le figure professionali

— a cura della Redazione —

In un colloquio fra colleghi favorito da una lunga conoscenza, con momenti di incontro professionale, Massimiliano Cudia risponde alle domande del Direttore di Federmanager Torino, disegnando un quadro dal quale emergono chiaramente i risultati possibili della sinergia pubblico/privato.

So che hai un curriculum molto più ampio, ma per limitarci al tuo impegno nel mondo del trasporto pubblico, mi racconti la tua esperienza in InfraTo Torino e quali sono i passi fondamentali che hanno caratterizzato la tua presenza in questa importante società pubblica? Qualche tempo fa mi avevi già messo al corrente della trasformazione radicale da te promossa, con il passaggio da un assetto verticale a uno orizzontale. Quali strumenti organizzativi hai messo in campo e quali obiettivi ti ha consentito di raggiungere questa trasformazione?

Tutto ciò che è stato realizzato finora in ambito pubblico — a partire dall'esperienza in InfraTo fino a quella attuale qui a Bologna — nasce da un'impostazione maturata nel contesto privato, in particolare all'interno del gruppo Fiat. È proprio da lì che proviene l'imprinting che ha guidato il nostro approccio: un modello operativo fondato su efficienza, responsabilità diretta e coinvolgimento di tutte le professionalità.

Elemento centrale di questo approccio è il passaggio da una struttura verticale a una orizzontale, che favorisce l'interazione diretta tra collaboratori e CEO, eliminando barriere e accelerando le decisioni. Ognuno conosce ruolo, obiettivi e contributo, mentre la responsabilità viene trasferita in modo chiaro dal vertice, generando appartenenza e impegno condiviso.

Fondamentali sono anche gli incontri settimanali con tutto lo staff — dal progettista al responsabile di cantiere — e quelli mensili con chi realizza le opere, per rafforzare squadra, ascolto e partecipazione. Solo un coinvolgimento reale di tutti garantisce la riuscita dei progetti.

Questo metodo ha permesso di superare la fase critica del Covid rispettando le scadenze e aprendo i cantieri della tratta Ovest della Linea 1. È stato inoltre gestito il passaggio tecnologico del sistema di segnalamento da analogico a digitale e individuato un nuovo partner per il materiale rotabile, riducendo i costi senza sacrificare qualità e performance.

Infine, la sfida più ambiziosa: la progettazione della Linea 2, il

Chi è Massimiliano Cudia

Classe 1967, milanese di nascita, dopo una formazione tecnica di base, consegue la laurea in Lettere Antiche all'Università di Pavia nel 2001 e il Master in Trasporto Pubblico Locale nel 2023 presso l'Università La Sapienza di Roma. Dopo aver occupato posizioni di natura tecnica in varie aziende del settore Automotive, dal 2001 opera per Stola SpA con una lunga permanenza in Brasile e nel 2007 entra nel Gruppo FIAT acquisendo posizioni di crescente importanza anche all'estero. Dal 2019 si occupa di Trasporto Pubblico Locale (TPL), prima come Amministratore Unico e Presidente di InfraTo SpA fino al 2022 (Infrastrutture per il TPL di Torino, in particolare la Metropolitana) e poi come Amministratore Delegato e Presidente di Marconi Express (Collegamento in monorotaia sopraelevata con aeroporto a Bologna)



più grande intervento infrastrutturale mai realizzato a Torino, resa possibile da una struttura societaria efficiente, rapida e tecnicamente rigorosa.

Nel corso del tuo mandato triennale in InfraTo, la Società ha acquisito strumenti di lavoro innovativi sul piano tecnologico e organizzativo?

Absolutamente sì. Durante il mio mandato triennale in InfraTo, la Società ha introdotto strumenti di lavoro fortemente innovativi, sia tecnologici che organizzativi, in particolare per la progettazione della Linea 2 della metropolitana di Torino. Data la complessità dell'opera, la normativa imponeva l'adozione del sistema BIM (Building Information Modeling), che consente una gestione integrata e coordinata di tutti gli aspetti progettuali. L'introduzione del BIM non è stata un semplice aggiornamento tecnico, ma un vero cambio di paradigma. L'intero processo — dall'assunzione di nuove figure professionali alla formazione interna, alla piena operatività — è stato completato in soli 20 mesi, un tempo notevolmente ridotto rispetto all'entità della trasformazione. Grazie a questo salto tecnologico e culturale, InfraTo dispone oggi di uno strumento che assicura maggiore efficienza e controllo progettuale, rappresentando un investimento strategico per tutte le opere future.

Ho sentito parlare di una iniziativa denominata MetroNet: puoi dirmi in breve di cosa si tratta?

Appena insediato, ho sentito l'esigenza di entrare in contatto con le altre realtà metropolitane vicine, in particolare Milano e Brescia. Fin dai primi incontri mi sono accorto di un



fatto sorprendente: tutte le nostre città avevano una metropolitana, ma non esisteva alcun canale di confronto o collaborazione strutturata. Durante un incontro con l'allora Amministratore Delegato di Brescia Trasporti SpA, Fabio Lavini, ci siamo posti una domanda semplice ma decisiva: perché non creare un dialogo permanente tra le nostre esperienze? Da quella riflessione è nata Metronet, che è una rete collaborativa promossa da InfraTo e Brescia Infrastrutture, con l'obiettivo di mettere in sinergia tutte le società italiane impegnate nella progettazione, realizzazione e gestione delle infrastrutture metropolitane. In breve tempo si sono unite altre importanti realtà: Marconi Express (Bologna), Metropolitana di Napoli, Roma Metropolitane, la Circumetnea di Catania, l'Ente Autonomo Volturno e Milano Metropolitane. Il risultato più importante è arrivato con il riconoscimento ufficiale del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT), che con Decreto Ministeriale ha inserito Metronet tra gli organismi di supporto per la definizione delle strategie future nel campo delle infrastrutture urbane.

E veniamo ora al tuo impegno attuale in Marconi Express. Intanto descrivimi l'attività della Società.

Con molto piacere! Marconi Express è un sistema di trasporto pubblico che consiste in una monorotaia sopraelevata, progettata per collegare in modo rapido e sostenibile l'aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna con la stazione centrale ferroviaria. È un sistema di trasporto automatico senza conducente, che percorre circa 5 km in soli 7 minuti, con una fermata intermedia al Lazzaretto. Questa infrastruttura è stata riconosciuta dal MIT come una metropolitana leggera, grazie alle sue caratteristiche tecniche, alla frequenza del servizio e all'integrazione con il trasporto pubblico urbano. Tra le sue peculiarità più innovative, il Marconi Express è in grado di autoprodurre fino al 35% del proprio fabbisogno energetico, grazie a impianti fotovoltaici e soluzioni di efficienza energetica installate lungo il tracciato e nelle stazioni. Questo lo rende un esempio virtuoso di mobilità urbana sostenibile e tecnologicamente avanzata.

In questa realtà, quali sono i provvedimenti più incisivi che hai messo in atto?

I provvedimenti adottati durante il mio mandato sono stati orientati al miglioramento di tre fattori chiave per una gestione efficace del trasporto pubblico.

Il primo è la comunicazione, elemento strategico per garantire trasparenza e fiducia. Una comunicazione chiara e tempestiva è fondamentale sia verso i passeggeri — che devono essere costantemente informati su variazioni di servizio e aggiornamenti tecnici — sia verso gli interlocutori istituzionali e mediatici, come il Comune e gli organi di stampa.

Il secondo riguarda una manutenzione programmata e proattiva, indispensabile per prevenire guasti, ridurre le interruzioni e assicurare continuità operativa. Non si tratta solo di

intervenire, ma di anticipare i problemi grazie a una pianificazione accurata.

Il terzo aspetto è stata una riorganizzazione interna volta a valorizzare le competenze, inserendo le figure più qualificate nei ruoli più adatti. Questa trasformazione ha reso la struttura più snella, reattiva ed efficace, capace di affrontare sfide complesse con strumenti adeguati.

I risultati sono stati tangibili: crescita costante dei passeggeri, record annuali di traffico e un significativo miglioramento economico. In soli 24 mesi la società è passata dal disavanzo al pareggio di bilancio, generando utili a beneficio del Comune. L'EBITDA è raddoppiato, a conferma dell'efficienza gestionale e della solidità economica raggiunta.

Con queste premesse mi sembra esistano le condizioni per un progetto di espansione della Società, non è vero?

Ma certo! La naturale conseguenza del percorso descritto finora è la capacità — oggi imprescindibile — di anticipare le esigenze trasportistiche del futuro. La crescita del sistema di mobilità urbana richiede una visione lungimirante e interventi concreti per accompagnare l'evoluzione della domanda. In quest'ottica, è già prevista la realizzazione di un nuovo deposito dedicato sia alla manutenzione ordinaria che straordinaria dei veicoli, così da garantire efficienza operativa e continuità del servizio. Sono inoltre stati progettati nuovi veicoli con maggiore capienza, pensati per rispondere all'aumento costante dei flussi di passeggeri, migliorando comfort e frequenza. Ma l'intervento più rilevante riguarda il raddoppio della linea, un passo decisivo per potenziare realmente la rete metropolitana della città. Il progetto, sviluppato sotto la regia del Comune, è stato consegnato nei tempi previsti al MIT per le dovute valutazioni, in vista della richiesta di finanziamento. Questo rappresenta un ulteriore tassello verso una mobilità moderna, sostenibile e in grado di rispondere concretamente alle esigenze dei cittadini nei prossimi anni. Tutto questo è stato realizzato in meno di 36 mesi. A proposito, il lavoro svolto fino ad oggi mi è valso l'onore di essere invitato alla Camera dei Comuni di Londra, dove sono stato chiamato a raccontare come un manager proveniente dal settore privato sia riuscito a operare con successo in un contesto pubblico complesso e sfidante. L'invito è giunto direttamente da loro e, durante l'incontro, tenutosi pochi giorni fa, ho avuto l'opportunità di illustrare la mia esperienza: dal confronto con realtà in cui tempi e costi rappresentano la chiave per il successo di un progetto, al passaggio verso il mondo delle infrastrutture pubbliche, caratterizzato da vincoli legali e burocratici, spesso rigidi, ma altrettanto stimolanti.

Molto bene! Ti ringrazio per il tempo che mi hai dedicato e spero vorrai continuare il tuo impegno nel trasporto pubblico, un'attività decisiva per uno sviluppo equilibrato e attento ai problemi ambientali, in particolare in ambiti urbani.



Grazie al contributo degli avvocati Giuseppe Vecera e Federico Maria Chiaborelli, riassumiamo i contenuti di un importante convegno, organizzato da Federmanager Torino e tenutosi lo scorso 14 novembre presso l'Unione Industriali di Torino

Il dirigente d'azienda

Focus sulle questioni di responsabilità nel governo delle attività aziendali

— a cura della Redazione —

Il tema è stato affrontato dai relatori, il prof. avv. Giovanni Villani e il prof. avv. Toti Musumeci, con l'intervento programmato della prof. avv. Giulia Escourolle, da un'angolazione innovativa, non strettamente collegata alla accezione della responsabilità come effetto della violazione di un precetto, ma, piuttosto, come categoria che orienta l'attenzione sulle regole alle quali il dirigente si deve attenere.

Focus del convegno è stata la disamina delle principali obbligazioni che la legge, la contrattazione collettiva e la disciplina pattizia individuale attribuiscono alla posizione dirigenziale, a prescindere dalla volontà di assumerle del soggetto chiamato a svolgere l'incarico.

La sottoscrizione del contratto e il conferimento della categoria comportano che il dirigente assuma "responsabilità" – nell'accezione, come detto, di "obbligazioni" – sia verso il datore di lavoro, sia verso l'ordinamento in generale.

È stato evidenziato come si possano configurare tre momenti significativi nei quali cogliere i profili della responsabilità: la sottoscrizione del contratto, l'esecuzione del rapporto e dopo la risoluzione del rapporto.

Già alla firma del contratto, si generano in capo al dirigente numerose obbligazioni che derivano dall'assetto giuridico generale.

Si distinguono norme di applicazione diretta – che coinvolgono il dirigente in quanto titolare del ruolo, a prescindere dal parallelo coinvolgimento dell'imprenditore, il quale comunque risponderà a diverso titolo (sicurezza sul luogo di lavoro, antitrust e protezione dati personali – e norme di applicazione indiretta, quali quelle che contemplano obblighi di natura pubblicista (INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate), per la cui violazione la società può adottare, nei confronti del dirigente, sanzioni disciplinari o iniziative finalizzate al risarcimento del danno.

Il ruolo che il dirigente occupa all'interno dell'organizzazione aziendale lo pone in molti casi nella posizione di *alter ego* dell'imprenditore, ovvero di colui che, preposto alla direzione dell'intera organizzazione aziendale, sia in concreto investito di attribuzioni che per la loro ampiezza e per i poteri di iniziativa e di discrezionalità comportano responsabilità di alto livello.

Il dirigente ha una responsabilità interna, verso il datore di lavoro, ed esterna verso i terzi.

La prima dipende, in linea generale, dall'inadempimento dello stesso agli obblighi scaturenti dal contratto in relazione all'organizzazione e alle funzioni in cui si inserisce il ruolo affidatogli. Si tratta quindi, prevalentemente, di una responsabilità che si muove nell'ambito contrattuale conseguente a una condotta, attiva od omissiva, posta in essere con dolo o colpa, anche lieve. Si pensi, ad esempio, a responsabilità conseguenti alla violazione di clausole contrattuali quali un patto di non concorrenza o un patto di stabilità.

La responsabilità esterna dei dirigenti invece è quella verso i terzi, ossia verso tutti quei soggetti diversi del datore di lavoro che, in ragione del ruolo affidato al dirigente in azienda e alle obbligazioni di legge che da ciò conseguono, hanno diritto di pretendere comportamenti generici o specifici. Nel caso in cui il dirigente, nello svolgimento della propria attività lavorativa, arrechi danno a terzi, questi potranno agire nei confronti del dirigente direttamente oppure nei confronti del datore di lavoro, quale responsabile dei danni arrecati da fatto illecito dei propri dipendenti. Si tratta di clienti, fornitori e colleghi di lavoro.

In sede contrattuale può essere conferita al dirigente una delega di funzioni.

La delega rappresenta lo strumento organizzativo e operativo con cui si realizza la ripartizione dei compiti e dei poteri nell'organizzazione aziendale e può riguardare vari ambiti, il più importante dei quali connesso alla sicurezza.

La delega deve essere espressa, inequivoca e certa, non potendo essere implicitamente presunta dalla ripartizione in-



Avv. Prof. Giovanni Villani



terna all'azienda dei compiti assegnati ai dipendenti o dalle dimensioni dell'impresa.

Il delegato deve essere tecnicamente qualificato. Il possesso di tale requisito deve essere provato dal datore di lavoro.

La dotazione finanziaria attribuita al delegato deve essere adeguata all'espletamento dei compiti assegnati e lo stesso deve poterne disporre senza preventiva autorizzazione del delegante. Il requisito dell'autonomia di spesa non è soddisfatto se, a fronte di una delega che attribuisce poteri autoritativi e decisori ampi, viene conferito un potere di spesa limitato.

Il delegato, a differenza del conferimento di incarico, può non accettare la delega.

Vi è poi la possibilità di conferire una sub-delega consistente nell'attribuzione di specifiche funzioni da parte del delegato ad altro soggetto, previa intesa con il datore di lavoro. Altre deleghe rilevanti possono riguardare funzioni di estrema importanza, quali quelle in materia di antitrust, di cybersecurity, di tenuta dei libri contabili nelle società quotate e così via.

In tale contesto, assumono fondamentale importanza le



Avv. Prof. Toti Musumeci

disposizioni normative e della contrattazione collettiva che prevedono l'intervento del datore di lavoro a copertura delle conseguenze economiche pregiudizievoli per il dirigente che abbia operato nell'esercizio delle sue funzioni quali la L. 190/1985 o l'art. 15 del CCNL Dirigenti Industriali.

Il tema delle responsabilità del dirigente nella gestione delle attività aziendali si è ampliato con l'introdu-

zione della Legge 23 settembre 2025, n. 132, che – in coordinamento con l'AI Act – rappresenta il primo intervento organico sull'intelligenza artificiale. La normativa impone obblighi specifici a chi sviluppa, distribuisce o utilizza (c.d. *deployer*) sistemi di IA e richiede alle imprese che hanno integrato tali tecnologie nei propri processi, di aggiornare i propri modelli di compliance. Questo nuovo quadro ri-

definisce i profili di responsabilità dei dirigenti, che oggi si estendono anche alla gestione dei sistemi di IA.

In ambito civilistico, l'autonomia decisionale dei sistemi di IA rende complessa l'attribuzione della "colpa" alla persona fisica che li utilizza, con il rischio di creare aree di non tutela per il danneggiato. Per evitare queste "zone franche", parte della dottrina propone di ricorrere a modelli di responsabilità oggettiva, che prescindono dalla colpevolezza dell'utilizzatore, ricorrendo alla disciplina delle cose in custodia, ex art. 2051 c.c., oppure alla responsabilità dei padroni e dei committenti ex art. 2049 c.c., ove il sistema di IA sia impiegato da collaboratori dell'impresa.

Sul versante penalistico il dirigente è oggi investito di specifici oneri di vigilanza sull'operato dei c.d. *deployer*, assumendo una vera e propria "posizione di garanzia" rispetto al corretto utilizzo dello strumento tecnologico. Da tale posizione possono derivare responsabilità per omesso controllo, rilevanti nella forma del reato omissivo improprio, ex art. 40, co. II, c.p., qualora la mancata adozione delle cautele dovute consenta il verificarsi dell'evento lesivo. L'impatto della L. 132/2025 si estende, inoltre, in ambito D.lgs. 231/01 ove il Modello di organizzazione e gestione adottato dell'ente, nonché la nomina dell'Organismo di Vigilanza, rappresentano i presupposti indispensabili per escludere la responsabilità dell'ente. L'ampliamento dei reati presupposto e l'introduzione di nuove circostanze aggravanti impongono una profonda revisione dei Modelli: l'organo direttivo dovrà approvarne una versione aggiornata, rinnovando la mappatura dei rischi e i protocolli organizzativi, rafforzando il sistema di controllo e disciplinare e promuovendo un'adeguata alfabetizzazione interna sull'uso responsabile dell'IA. Al dirigente, in quanto soggetto apicale, spetta il compito di garantire l'effettiva applicazione del modello così rinnovato: l'eventuale inadempimento può comportare una responsabilità in capo allo stesso.

I profili di responsabilità non si esauriscono con la risoluzione del rapporto, perché il dirigente può essere chiamato a rispondere delle condotte tenute nell'esercizio dell'incarico entro il periodo di prescrizione previsto dalla legge, a prescindere dal fatto che il recesso sia avvenuto secondo modalità conflittuali o consensuali.

Nel caso in cui la violazione contestata abbia ad oggetto obblighi nei confronti del datore di lavoro, le ricadute della responsabilità possono essere oggetto di un accordo "ombale". Ciò, tuttavia, è escluso nei casi di materie indisponibili (violazione di norme inderogabili), così come non possono formare oggetto di accordo l'accollo o la manleva riferiti a materie per le quali la responsabilità è nei confronti dell'ordinamento.



Studio Dolza

Consulenza Finanziaria Indipendente



Studio di Consulenza Finanziaria Indipendente in Torino

Cosa ci differenzia e ci qualifica?

Nessun legame economico con banche e assicurazioni

Remunerazione a parcella e non a provvigione

Nessuno prodotto da vendere ai clienti

Nessun conflitto di interessi sui prodotti finanziari

Verifica e rispetto del profilo di rischio e pesante abbattimento dei costi

Massimo e costante supporto e formazione per gli assistiti dello Studio

Presente sul mercato italiano da 31 anni

Torino, via San Quintino 32 - www.studio-dolza-cfi.com - Tel. 335-5291705





L'Italia sviluppa il modulo lunare MPH

A seguito degli Artemis Accords, e grazie all'Agenzia Spaziale Italiana ed a Thales Alenia Space, l'Italia gioca un ruolo centrale per il futuro dell'esplorazione spaziale

di Walter Cugno

L'Italia, grazie soprattutto al supporto istituzionale e all'impegno di Thales Alenia Space Italia, si conferma oggi leader nei programmi di esplorazione spaziale – tanto in orbita bassa (LEO), quanto nei piani lunari con la stazione Gateway, il lander lunare Argonaut e nei contributi alla missione marziana ExoMars – e gioca ora un ruolo centrale anche per lo sviluppo del modulo lunare Multi Purpose Habitation (MPH) nell'ambito degli Artemis Accords firmati con gli Stati Uniti.

L'Italia e gli Artemis Accords

Il governo italiano ha firmato gli Artemis Accords nell'ottobre 2020, impegnandosi – tramite l'Agenzia Spaziale Italiana (ASI) e le autorità competenti – a rispettare una serie di principi per la cooperazione civile nell'esplorazione della Luna, di Marte e degli altri corpi celesti. In particolare, l'Italia ha sottoscritto una dichiarazione di intenti con la NASA nel settembre 2020 per contribuire alle attività lunari, incluse capacità di abitazione, esperimenti scientifici e telecomunicazioni lunari.

In questo quadro, il modulo MPH si inserisce come uno degli elementi principali con cui l'Italia assume un impegno tecnico-operativo concreto. Grazie alle capacità sviluppate nei moduli abitativi in orbita LEO, l'Italia si è proposta come Paese leader per l'abitabilità lunare.

"Il futuro modulo lunare...rientra in una visione di investimenti di lungo termine che l'Italia ha messo in campo e che ci permettono di essere protagonisti nella nuova corsa allo spazio"

Il progetto MPH: che cosa è e perché è strategico.

Il modulo Multi-Purpose Habitation (MPH) è un progetto guidato da Thales Alenia Space Italia in qualità di primo contraente globale, su mandato di ASI, nell'ambito di un contratto firmato il 25 luglio 2025. L'obiettivo è realizzare un modulo abitativo pressurizzato per la superficie della Luna, con lancio previsto dal Kennedy Space Center nel 2033. Il modulo sarà progettato per una vita operativa minima di 10 anni e dovrà essere compatibile con gli altri elementi dell'architettura del programma Artemis, fungendo da habitat permanente sulla superficie lunare. Le principali funzionalità delle quali dovrà essere dotato sono ospitare astronauti, supportare operazioni di superficie, condurre esperimenti scientifici anche in assenza di equipaggio e avere capacità di spostamento sulla superficie lunare.

Il valore per l'Italia.

Questo progetto rappresenta per l'Italia una grande opportunità, in quanto rafforza la filiera industriale nazionale spaziale,

Chi è Walter Cugno

Nato ad Avigliana (TO) il 7 aprile 1955, ha oltre cinquant'anni di esperienza nei programmi spaziali umani e robotici. In Thales Alenia Space dal 1975, ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità, contribuendo a progetti come Spacelab, Tethered Satellite, Hipparcos, Bepposax e ai moduli della Stazione Spaziale Internazionale. Direttore del programma ExoMars dal 2013, è stato Vice Presidente Esplorazione e Scienza e Responsabile del sito di Torino (2016–2025). Attualmente è Coordinatore della Commissione Space Economy in Federmanager, Vice Presidente del Distretto Aero-spaziale Piemontese e Senior Advisor Esplorazione e Scienza per Thales Alenia Space Italia



genera ricadute tecnologiche e occupazionali, consolida la leadership italiana nei moduli abitativi spaziali e apre la via a un ruolo di primo piano nello spazio profondo.

Come ha osservato Teodoro Valente, presidente ASI, «il futuro modulo lunare ... rientra in una visione di investimenti di lungo termine che l'Italia ha messo in campo e che ci permettono di essere sempre più protagonisti nella nuova corsa allo spazio». Il progetto MPH non è isolato, ma si inserisce in un ecosistema più ampio. L'Italia è già coinvolta nella costruzione dei moduli della stazione cislunare Gateway (es. Lunar I-HAB, ESPRIT Lunar View, HALO e AIRLOCK) e sviluppa il lander Argonaut per il trasporto di carichi sulla superficie della Luna. Inoltre, sul fronte marziano, la missione ExoMars vede Thales Alenia Space Italia in prima linea come responsabile dell'intero programma. In sintesi, lo sviluppo in Italia del modulo lunare MPH, all'interno degli Artemis Accords tra governo italiano e governo USA, rappresenta una pietra angolare della partecipazione nazionale all'esplorazione spaziale del XXI secolo. Con Thales Alenia Space Italia come protagonista e ASI come ente coordinatore, l'Italia non si limita più a contribuire, ma assume un ruolo da protagonista, sia in orbita, che verso la Luna e oltre. Il programma MPH simbolizza questa ambizione, e – se tutto andrà secondo il piano – porterà il marchio *Made in Italy* sulla superficie lunare, aprendo la strada verso Marte.





Le città italiane alla prova del futuro: tra transizione digitale, inclusione e sostenibilità

Dialogo con Laura Morgagni, Segretario Generale del Cluster Tecnologico Nazionale
"SmartCommunitiesTech"

di Mario Manzo*

Incontriamo l'ing. Laura Morgagni, in una uggiosa giornata autunnale, in cui però si apprezzano ancora di più le bellezze della nostra Torino, punto di partenza per ragionare sul futuro delle città.

Laura quali sono le sfide?

Le città italiane stanno affrontando una trasformazione profonda e urgente. La transizione digitale, la sostenibilità ambientale, la coesione sociale e la resilienza urbana non sono più obiettivi lontani, ma sfide concrete che richiedono risposte immediate e sistemiche. In un contesto segnato da cambiamenti climatici, pressioni demografiche e nuove esigenze di mobilità e sicurezza, le amministrazioni locali si trovano a dover ripensare radicalmente il modo in cui progettano e gestiscono i servizi pubblici.

Rispetto a queste problematiche quale è il ruolo del cluster nazionale, che il Piemonte dirige e coordina?

È in questo scenario che il Cluster Tecnologico Nazionale "Smart Communities Tech" si pone come infrastruttura strategica, capace di accompagnare le città italiane nel loro percorso di innovazione. Attraverso il programma "Piattaforma Città", abbiamo incontrato oltre 100 amministrazioni comunali, raccogliendo e analizzando i loro bisogni, le criticità e le aspirazioni. Questo lavoro ha generato un vero e proprio barometro dell'innovazione urbana, utile per orientare politiche e investimenti.

Ci puoi fare qualche esempio?

In particolare abbiamo potuto esplorare le loro esigenze in ambiti come la gestione della mobilità, la digitalizzazione dei servizi culturali, la sicurezza pubblica, il turismo, la trasformazione digitale delle scuole e l'inclusione digitale.

Le interlocuzioni con le principali città italiane ci hanno permesso di identificare pattern ricorrenti: il 74% delle città desidera offrire nuovi servizi ai cittadini, migliorando l'accessibilità digitale e creando nuovi spazi virtuali per la partecipazione civica. Il 70% indica come priorità la semplificazione dei processi amministrativi e l'automazione dei compiti ripetitivi, mentre il 52% sente l'urgenza di sostituire tecnologie obsolete con nuove infrastrutture cloud e sistemi di sicurezza informatica.

Come si coniuga tutto ciò con il problema del persona-



le pubblico, caratterizzato da una forte riduzione causa pensionamenti non sostituiti e da un'età media elevata?

È un altro tema centrale: l'investimento nelle competenze per gestire l'innovazione e la sostenibilità, come anche l'individuazione di strumenti innovativi, permettono di superare il problema alla fonte. In percorsi di innovazione complessi e articolati quali quelli che si preparano ad affrontare le città servono strumenti moderni e agili come il Partenariato Pubblico-Privato (PPP), una leva fondamentale per accelerarne la trasformazione: solo collaborando tra enti pubblici, imprese e centri di ricerca possiamo aggregare risorse, competenze e know-how, superando i limiti delle risorse interne della Pubblica Amministrazione (PA).

Quindi stiamo parlando dei famosi progetti pubblico privato, ma si stanno realmente realizzando?

Con numerosi programmi realmente attivati, il PPP è già nel concreto uno strumento strategico per la trasformazione delle città e dei territori, soprattutto in ambiti complessi come la digitalizzazione, la sostenibilità e l'innovazione dei servizi urbani. Attraverso il PPP, le PA possono superare i limiti delle risorse interne e accedere a competenze specialistiche, know-how tecnologico e capacità progettuale che spesso risiedono nel settore privato. Questo modello consente alle PA di attivare processi di capacity building, rafforzare le competenze interne e beneficiare di percorsi di accompagnamento nella stesura di progetti, nella ricerca di partner chiave e nella gestione di bandi a cascata, aumentando così le possibilità di successo e di accesso a finanziamenti nazionali ed europei. Dal punto di vista economico, il PPP permette di aggregare risorse pubbliche e private, favorendo la sostenibilità finanziaria dei progetti e la replicabilità delle soluzioni. Le PA possono così realizzare interventi strategici che sarebbero difficilmente sostenibili con i soli fondi pubblici, adottando modelli di business innovativi e condivisi, capaci di generare impatti misurabili e duraturi sul territorio. Abbiamo esempi reali molto vicini, dai living lab della città di Torino sviluppati in collaborazione con l'ecosistema dell'innovazione locale, tra cui la Fondazione Piemonte Innova, e la città di Novara, che



ha trovato nel PPP una grande leva di sviluppo accelerato dell'innovazione urbana.

Hai menzionato Torino Living Lab, un esempio di grande valore che è stato spesso citato nelle interviste sull'innovazione del nostro territorio

Effettivamente è un grande esempio di città che diventa "palestra" per lo sviluppo, l'allenamento, di innovazione applicata concreta e con reali sviluppi di mercato. La collaborazione con le imprese consente di sperimentare nuove tecnologie e soluzioni in contesti reali, facilitando il trasferimento tecnologico e la validazione di casi d'uso che diventano riferimento per altre amministrazioni e territori. Il "Living Lab Torino", con anche il progetto "Torino MaaS 4 Italy", è a tutti gli effetti un esempio avanzato di PPP. Il Living Lab nasce dalla collaborazione tra enti pubblici come il Comune di Torino, la Regione Piemonte, università e società pubbliche, insieme a operatori privati di mobilità, aziende tecnologiche e startup. Il progetto mira a sperimentare servizi di mobilità integrata (MaaS) su scala metropolitana e regionale, coinvolgendo oltre 10.000 sperimentatori, un numero fino ad dieci volte superiore rispetto ad altre aree nazionali coinvolte su sperimentazioni analoghe. Questo modello di governance condivisa e co-creazione di soluzioni permette di testare casi d'uso reali e validare soluzioni scalabili.

Quindi i PPP non sono importanti solo per le città ma creano valore sulla catena del valore dell'innovazione anche per le imprese?

Certo, per le imprese, il PPP rappresenta un'opportunità concreta di testare e scalare soluzioni innovative, confrontandosi direttamente con i bisogni delle città e delle comunità. La partecipazione a progetti PPP permette alle aziende di accedere a dati, infrastrutture e contesti di sperimentazione privilegiati, accelerando il ciclo di sviluppo e favorendo la creazione di nuovi mercati.

Laura, torniamo al cluster, qualche dato che riassume quanto fin qui descritto?

Il Cluster Tecnologico Nazionale "Smart Communities Tech", attraverso programmi di animazione e attivazione di imprese e città, ha facilitato la nascita di numerosi PPP, sostenendo più di 370 progetti nel triennio 2021-2023. Oltre a gestire il già citato programma "Piattaforma Città", il cluster svolge anche un importante ruolo di advisory strategica e ha messo a disposizione del Ministero dell'Università e della Ricerca, oltre che delle Regioni, ben 8 edizioni delle "Road-Map Tecnologiche per le Comunità Intelligenti" con il coinvolgimento di più di 700 esperti a livello nazionale, e sviluppa grandi programmi internazionali, tra cui "Partnership for Horizon Europe", organizzato insieme ad altri venti cluster europei per favorire la creazione di partenariati, idee e progetti per i grandi bandi europei, che ha coinvolto più di 1.450 enti provenienti da 31 Paesi diversi in sei edizioni.

Anche grazie allo sviluppo di grandi programmi come quelli appena descritti e soprattutto ad un'instancabile azione di creazione di reti lunghe di cooperazione su scala nazionale e internazionale il Cluster Smart Communities si è affermato come punto di riferimento nazionale per lo sviluppo di città e comunità



Laura Morgagni

intelligenti, mettendo a disposizione una pluralità di azioni: dalla redazione delle roadmap tecnologiche, alla promozione di conferenze e innovation meeting, fino all'attivazione di piattaforme collaborative e programmi di open innovation.

Come riassumeresti l'attuale posizionamento del cluster?

Grazie a una governance multilivello e a una rete di 255 aderenti, tra città imprese e organismi di ricerca, il cluster ha favorito la crescita delle competenze, la diffusione di buone pratiche e la replicabilità delle soluzioni, contribuendo in modo concreto alla trasformazione digitale e sostenibile delle città italiane. Esso si conferma quindi come un'infrastruttura strategica per l'Italia, capace di trasformare la visione dell'innovazione in azione concreta nei territori. In un contesto in cui le città e le comunità sono chiamate a rispondere a sfide complesse – dalla transizione digitale alla sostenibilità, dalla coesione sociale alla resilienza urbana – il cluster ha dimostrato di essere un attore chiave per l'attuazione delle politiche pubbliche e per l'attivazione di ecosistemi territoriali di innovazione. Inoltre il cluster ha saputo interpretare il proprio ruolo pubblico-privato in modo dinamico e inclusivo, accompagnando le città nella definizione dei propri bisogni, supportando le imprese nell'accesso ai bandi e promuovendo la replicabilità delle soluzioni. Ha agito come cerniera tra domanda e offerta di innovazione, tra territori e policy maker, tra visione strategica e attuazione operativa.

Che cosa chiedereste alle istituzioni adesso?

È fondamentale che le istituzioni nazionali e regionali continuino a valorizzare e sostenere il ruolo dei cluster tecnologici nazionali come strumenti di politica industriale e territoriale, capaci di accelerare la trasformazione delle città in chiave intelligente, sostenibile e inclusiva.

Grazie, Laura, per questo colloquio, i cui contenuti saranno sicuramente utili ai colleghi che lo leggeranno per comprendere meglio le trasformazioni profonde che le città italiane stanno affrontando.

**Vicepresidente della Fondazione Piemonte Innova e componente del Consiglio Direttivo di Federmanager Torino*

Vieni a scoprire il nuovo spazio dedicato ai sorrisi in crescita

Visite ortodontiche
per valutare
l'apparecchio
dei vostri figli
e dei vostri nipoti



✦ **Nuova tecnologia di
impronte digitali con scanner 3D**

Niente più pasta! Solo comfort e precisione.

Per prenotazioni: 011 38 52 551

www.logimedica.it corso Lione 32/h 10141

**le visite sono gratuite per tutti gli assicurati Fasi
e iloro parenti**



Coaching: un reale vantaggio competitivo per le aziende

L'autore confuta una serie di pregiudizi che riguardano il confronto fra coaching, consulenza e formazione frontale

di Arrigo Lorenzi*

Secondo International Coaching Federation Italia, la domanda di Coaching aziendale in Italia nell'anno in corso è prevista in crescita del 47%. Un dato che riflette un cambiamento profondo: le imprese, spinte dalla necessità di affrontare trasformazioni complesse, stanno cercando nuovi strumenti per sviluppare competenze trasversali, guidare con maggiore consapevolezza e sostenere il benessere organizzativo. In uno studio che PwC ha condotto per conto della International Coaching Federation (ICF), viene riportato che il mercato del Coaching professionale ha raggiunto i 6,25 miliardi di dollari nel 2024 e continua a crescere a doppia cifra. Nel 2019 il dato era addirittura meno della metà, intorno ai 3 miliardi di dollari. Un altro dato molto rilevante è l'incremento del 54% del numero di coach dal 2019 al 2022 a livello globale, nonostante la pandemia da Covid-19. Il dato di crescita in Europa occidentale è del 51%, sostanzialmente allineato al dato globale, sebbene questa regione sia considerata un mercato già ampiamente consolidato per il Coaching. In numeri assoluti, ICF stimava che i coach attivi nel 2022 in questa regione fossero circa 30.000, su un totale di circa 100.000 coach a livello globale. Le stime di crescita del Coaching in Italia non fanno eccezione e si prevede che entro quest'anno la richiesta da parte delle imprese aumenterà sensibilmente. Accanto al Coaching individuale, si sta diffondendo anche il Team Coaching, una modalità che aiuta gruppi di lavoro composti da persone appartenenti allo stesso team (Team Coaching) o a team diversi (Group Coaching) a migliorare la collaborazione, l'efficacia nel lavoro di squadra e l'allineamento su obiettivi e valori comuni. Un'opportunità davvero preziosa per impiegati e manager chiamati a operare in contesti ad alta complessità. Inoltre, un numero sempre maggiore di aziende sta integrando i percorsi formativi tradizionali con tecniche di Coaching. Questo approccio ibrido consente una maggiore personalizzazione dei percorsi di sviluppo, un focus su obiettivi concreti e misurabili e l'attivazione del potenziale individuale attraverso l'ascolto e la riflessione guidata.

Un elemento che rende il Coaching ancora più interessante è che non si tratta di un tema esclusivamente legato all'ambito delle Human Resource, ma di un vero e proprio tema di business. È infatti facilmente verificabile, sulla base della letteratura e di diversi report disponibili online, che le aziende con una cultura del Coaching molto radicata riportano un ritorno sull'investimento medio annuo (ROI) sempre ampiamente positivo. Eppure, nonostante questi indicatori solidi e



positivi, molte aziende manifestano ancora diffidenza verso il Coaching, confondendolo con la formazione motivazionale o considerandolo semplicemente una soluzione "soft", poco concreta per lo sviluppo delle proprie persone. Questi pregiudizi, a ben vedere, si possono facilmente superare se si prova a pensare al Coaching da un altro punto di vista. Infatti, tutte le pratiche di formazione e sviluppo delle persone possono essere di beneficio e non ne esiste una migliore delle altre a priori. Il vero valore aggiunto si ottiene quando un'azienda è capace di integrarle, amalgamandole e offrendo alle proprie persone ciò che realmente serve, in base ai loro concreti bisogni di sviluppo.

Facciamo un esempio: un giovane manager con un piano di carriera ben definito potrebbe avere necessità di ricevere formazione sulla leadership. E, al termine del corso, il Coaching potrebbe essere lo strumento che gli consentirà di consolidare quanto appreso, allenando le sue capacità di leadership attraverso l'identificazione delle risorse necessarie e delle azioni da implementare. Al contrario, un altro manager che sta partecipando a un percorso di Coaching individuale, grazie al processo di riflessione continua stimolato dal Coaching, potrebbe comprendere di avere bisogno di una formazione tecnica per acquisire competenze utili al raggiungimento del suo obiettivo di sviluppo. E ancora, un neoassunto potrebbe avere necessità di ricevere del Mentoring, per essere guidato e consigliato nella sua crescita e nella comprensione del suo ruolo in azienda. In altre parole, l'integrazione tra più strumenti appartenenti al mondo del Training & Development è la chiave per progettare la crescita delle persone in un'organizzazione, e con essa la crescita dell'intera organizzazione. Serve dunque un cambio di paradigma, la consapevolezza degli HR Directors e degli HR Business Partner che solo attraverso la pianificazione di lungo periodo degli interventi di Training & Development, unita all'integrazione tra più strumenti di sviluppo, si possono raggiungere benefici reali e duraturi, portando a un reale vantaggio competitivo.

E dal momento che il Coaching è per antonomasia lo strumento che, ponendo buone domande, apre a ulteriori riflessioni e alla progettualità di future azioni, esso potrebbe essere immaginato come il fulcro attorno al quale articolare un intero programma di Training & Development.

**Business Coach professionista freelance, con credenziale ICF di Associate Certified Coach*



Non è mai finita!

L'autore, nostro iscritto dal 2016, di fronte al manifestarsi di una difficoltà di rapporti con l'azienda, esorta i colleghi a non perdersi d'animo, a dedicarsi a ciò che li appassiona veramente e a credere in se stessi

di Flavio Artico

Nel maggio del 2022, quando l'azienda mi comunicò il cambio di organizzazione, con la relativa soppressione delle responsabilità globali e la suddivisione in aree geografiche, mi fu subito chiaro che la mia stagione stava finendo. Ero consapevole che in queste situazioni nemmeno 34 anni di servizio sempre premiato dall'azienda potevano aiutarmi a rimanere. E d'altronde perché forzarsi e insistere in una organizzazione che non ha più bisogno di te? A quante riorganizzazioni avevo partecipato? Quante volte ne avevo ricavato benefici di carriera? E, per essere davvero realisti e pragmatici, su quanti punti di riferimento aziendali che mi stimavano potevo ancora contare? La maggioranza se ne era andata per vari motivi e quelli rimasti non potevano fare molto davanti ad un progetto deciso dall'azionista. Avevo 63 anni, ero pagato in modo più che soddisfacente e mi era ben chiaro che i consulenti esterni incaricati della riorganizzazione avevano fatto un 80/20* ben strutturato.

L'azienda mi offriva un decoroso scivolo fino alla pensione e condizioni al contorno estremamente convenienti anche per ringraziarmi di 34 anni di lavoro onesto trasparente ed efficiente. Certo, non voglio negarlo, non mancò un po' di malinconia, non mi vedevo ancora a guardare i cantieri, oppure a darmi ai miei interessi in campo musicale e culturale. La mia natura, la mia passione è fare cose utili, belle, creare lavoro, dare lavoro e opportunità e trasferire, se possibile, ad altri quello che ho imparato nella mia vita lavorativa, dalla piccola azienda di componenti in gomma dove iniziai come operaio magazziniere, alla media azienda di trafilati come responsabile della qualità e assistente del direttore di produzione, fino alla mia amata RFT del gruppo SKF e alla SKF Industrie, che lasciai avendo la responsabilità globale degli acquisti di Acciaio, Materie Prime e Anelli Laminati a caldo per tutto il gruppo.

Decisi quindi di non andare in pensione, di convertire in liquidità il piano pensionistico offerto dalla azienda e, con le mie figlie entrambe studentesse, fondai la Vilfredo Pareto International, con attività nel Temporary Management, M&A, Trading e nel prossimo futuro anche servizi alle imprese. Lo scopo è creare quella che il mio partner Ing. Isidoro Rizzitelli (docente all'Università del Michigan) definisce "Società Diffusa", al cui interno esistono competenze e professionalità motivate dalla passione per il fare e il creare. Acquisendo partner – e in futuro anche collaboratori – la Pareto può, quindi, avere la possibilità di offrire alcuni servizi a impre-

se che per dimensione o livello di costi interni non sono in grado di svolgerli efficacemente attraverso un ufficio dedicato, perché non sarebbe saturo o sarebbe troppo oneroso per la struttura. Acquisti, ricerche di mercato, progetti di ristrutturazione e acquisizione, progettazione tecnica ed implementazione di servizi utilizzando l'intelligenza artificiale, sono tutte soluzioni su cui possiamo lavorare.

Un progetto per chi non vuole mollare

Ma non solo questo. Con i miei partners e con l'aiuto di diversi enti pubblici e privati vogliamo sviluppare una proposta di attenzione al sociale, unita allo sviluppo individuale, alla cura delle persone che possono dare ancora molto. Numerose aziende, con le attuali difficoltà di mercato dovranno ridurre il personale. È normale prassi soprattutto tra le grandi aziende iniziare a ridurre tra le persone più anziane, vicine ai requisiti pensionistici, con piani di uscita concordati nel caso di società più attente alle risorse umane, se non licenziamenti tout court per dirigenti e quadri. Anche per gli impiegati questa prassi è normale, sebbene con modalità diverse. In questo modo si perdono competenze e informazioni che possono essere ancora molto utili ad altre aziende; se ben coordinate e gestite da manager attenti, queste risorse possono ancora portare il loro contributo a nuove piccole e medie realtà. Soprattutto, se lo desiderano, non vengono mortificate da una esclusione talvolta immotivata e repentina che li ferisce nel profondo. Per chi vuole, deve esserci ancora la possibilità di fare, e di continuare a realizzare la propria passione. Ed è per questo che il nostro nuovo progetto partirà da un contatto con società che abbiano eccedenza di personale per selezionare e trasferire chi lo desidera presso la nostra società ed iniziare un nuovo percorso, in cambio naturalmente di un contratto di servizio su due o tre anni lasciando il tempo alla Vilfredo Pareto di trovare nuovi clienti.

Inoltre, stiamo contattando alcune scuole per avviare percorsi formativi sul campo di giovani, ai quali le persone che aderiranno al progetto potranno trasmettere le conoscenze con un affiancamento sul campo.

**80/20 o principio di Pareto si riscontra in molti sistemi complessi dotati di struttura causa effetto. Il principio afferma che circa il 20% delle cause provoca l'80% degli effetti. Vilfredo Pareto (1848-1923) è stato uno dei maggiori economisti e sociologi italiani e il suo principio trova applicazione in una sorprendente moltitudine di ambiti e discipline.*



Attività Formativa al Festival “Giovani Adulti”

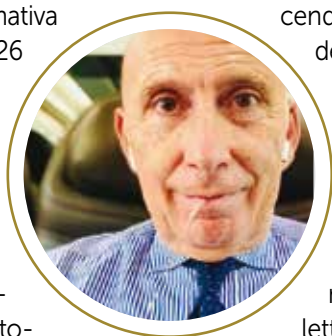
Un contributo alla diffusione della Cultura della Sicurezza

Prende avvio il Percorso Formativo proposto da Federmanager Torino, dalla Federazione dei Maestri del Lavoro e da INAIL Piemonte, e mirato a promuovere e divulgare la “Cultura della Prevenzione e della Sicurezza nel mondo del Lavoro”

di Walter Serra*

Per noi, attori della Testimonianza Formativa Scuola (TFS), l'Anno Scolastico 2025-26 è iniziato sotto i migliori auspici con la partecipazione, per la prima volta e anche con successo, alla terza edizione del Festival “Giovani Adulti”, un evento durato tre giorni a fine settembre, organizzato con il sostegno della Regione Piemonte e dedicato ai ragazzi delle scuole primarie e secondarie del nostro territorio. Il Festival è stato suddiviso in ottanta laboratori tematici e di orientamento, dedicati alla Cultura, allo Sport e all'Arte. Tra essi ha trovato spazio il Percorso Formativo proposto da Federmanager Torino, dalla Federazione dei Maestri del Lavoro e da INAIL Piemonte, mirato a divulgare la “Cultura della Prevenzione e della Sicurezza nel mondo del Lavoro” e in particolare rivolto ai giovani studenti. Si tratta di un Percorso che tocca temi delicati come la responsabilità collettiva, quella individuale, il rispetto delle regole e la consapevolezza nei confronti dei rischi. Inoltre ai circa 2.500 insegnanti e studenti che hanno partecipato all'edizione 2025 del Festival è stato proposto di approfondire gli argomenti trattati, nel corso di successivi incontri, da organizzare nelle aule scolastiche anche allo scopo di diffondere la Cultura della Sicurezza, della quale il nostro Paese ha un gran bisogno, come le tragiche notizie di cronaca continuano a dimostrare.

Un particolare aspetto della Sicurezza è rappresentato dalla Sicurezza sul Lavoro, per la quale prevenzione e protezione sono fondamentali. Occorrono misure di prevenzione per anticipare e ridurre i rischi potenziali sul luogo di lavoro, misure che includono la valutazione dei rischi, la formazione, che deve essere continua, e riguardare le buone pratiche e l'uso corretto delle diverse attrezzature/macchinari in ambienti di lavoro progettati per minimizzare i rischi correlati. Ma occorrono anche misure di protezione, ovvero tutte le azioni utili a proteggere i lavoratori da esposizioni accidentali a pericoli, includendo l'uso dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI), oltre che procedure per l'implementazione di metodi utili a gestire tutte le situazioni di emergenza, quali incendi o gravi incidenti di vario genere. Esistono precisi obblighi normativi a carico del datore di lavoro, ma prevenzione e protezione non devono limitarsi a quanto prescritto dalle norme, bensì rappresentare un impegno collettivo e concreto per implementare misure efficaci, capaci di creare un ambiente di lavoro sicuro, sereno e produttivo, ridu-



cendo il numero di infortuni e migliorando la qualità della vita lavorativa. In pratica però, nonostante le procedure, le norme e tanta formazione, nonostante l'impegno profuso dalle aziende, dai lavoratori, dalle istituzioni e dagli enti preposti, il nostro Paese detiene, purtroppo, il drammatico primato di ben 3,8 incidenti mortali per giorno lavorativo! Un numero che in questo momento storico evoca un vero e proprio bollettino di guerra, una guerra non tradizionale, non combattuta in trincea, sotto il fuoco dei cannoni ma negli ambienti che dovrebbero proteggere i nostri lavoratori e consentire loro di ritornare sempre a casa, portando felicità e serenità economica. Alcuni lavoratori, viceversa, non tornano a casa, non riabbracciano i loro cari e vengono sottratti per sempre all'affetto di famigliari, figli, amici e colleghi, una tragedia umana e sociale immane ogni volta che si verifica un incidente grave. Non possiamo e non dobbiamo rassegnarci a questa situazione. Non possiamo e non dobbiamo fermarci davanti alle tragiche notizie che rimbalzano quotidianamente sui media e nei telegiornali. Dobbiamo reagire e, ognuno per la propria piccola parte, deve provare a contrastare ed invertire la drammatica tendenza che interessa tutto il nostro fragile Paese. Dobbiamo raccogliere l'accorato appello pronunciato recentemente dal nostro Presidente, Sergio Mattarella, in occasione di uno degli ultimi incidenti mortali che si sono registrati: “La Sicurezza sul Lavoro è una priorità permanente per la Nazione”.

E' quello che cerchiamo di fare nel nostro piccolo, con il sostegno dell'Assessorato alle Politiche Sociali della Regione Piemonte, facendo lavorare in rete Federmanager Torino, INAIL Piemonte, FIDAE Piemonte (Federazione degli Istituti Dipendenti e Riconosciuti dall'Autorità Ecclesiastica) e la Federazione dei Maestri del Lavoro.

In conclusione ci sia consentito di formulare un ringraziamento davvero sentito a tutti i formatori che hanno partecipato alle tre giornate del Festival Giovani Adulti 2025 per la competenza, la disponibilità e l'impegno da loro riservati ai ragazzi che hanno partecipato all'evento.

**Consulente aziendale, CDA, già direttore di aziende dei settori ferroviario e della difesa, impegnato nel sociale con la Federazione dei Maestri del Lavoro di Torino e con la Protezione Civile Regionale del Piemonte*



Federmanager presente alla #COP30 di Belém

— a cura della Redazione —

Alla Conferenza delle Parti (COP), il più grande evento globale per le discussioni e i negoziati sui cambiamenti climatici, ha partecipato in rappresentanza di Federmanager, Livio Lo Biondo, nostro iscritto e vicepresidente nazionale del Gruppo Giovani, che ha offerto un contributo qualificato al dibattito in occasione dell'evento "Sport, youth and #sustainability: drivers of social development and climate engagement", promosso con Università degli Studi di Genova, #EarthDayItalia e #TETIS.

Considerati i tempi di pubblicazione del periodico che non consentono di riferire ora il suo contributo con la dovuta completezza, Lo Biondo si è riservato di farlo sul prossimo numero del periodico e, per il momento, ci ha rilasciato questa breve dichiarazione: "L'Italia sta agendo, nel solco dell'accordo di Parigi, sostenendo soluzioni intersettoriali e costruendo partenariati resilienti, con l'obiettivo di fornire un contributo alla gestione dei rischi sempre maggiori connessi ai cambiamenti climatici. In rappresentanza della cultura manageriale italiana abbiamo dato il nostro contributo con una testimonianza sull'evoluzione del ruolo del management a difesa di una sostenibilità a 360 gradi. Il manager deve superare il suo compito tradizionale di custode dell'efficienza, con focus sul controllo dei processi in un ruolo verticale, gerarchico e tecnico, e proporsi come leader di cambiamento, promotore di sostenibilità e valorizzatore di capitale umano. Un ruolo nuovo e diverso, che richiede una preparazione continua, quale quella oggi praticata dagli atleti sportivi."



talia sta agendo, nel solco dell'accordo di Parigi, sostenendo soluzioni intersettoriali e costruendo partenariati resilienti, con l'obiettivo di fornire un contributo alla gestione dei rischi sempre maggiori connessi ai cambiamenti climatici. In rappresentanza della cultura manageriale italiana abbiamo dato il nostro contributo con una testimonianza sull'evoluzione del ruolo del management a difesa di una sostenibilità a 360 gradi. Il manager deve superare il suo compito tradizionale di custode dell'efficienza, con focus sul controllo dei processi in un ruolo verticale, gerarchico e tecnico, e proporsi come leader di cambiamento, promotore di sostenibilità e valorizzatore di capitale umano. Un ruolo nuovo e diverso, che richiede una preparazione continua, quale quella oggi praticata dagli atleti sportivi."

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 Erbium e laserpedonzia e ortodonzia possibilità di interventi in sedazione cosciente con assistenza anestesilogica.

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

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

Ci occupiamo da anni delle riabilitazioni impianto protesiche nei casi complessi e nelle creste mandibolari atrofiche con tecniche tradizionali e mini invasive. Ci è stato conferito dalla casa di biomateriali Osteobiol by Tecnooss 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, Casagit, Faschim.**

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



Dal rapporto professionale all'amicizia profonda

Con una lettera appassionata e commossa il direttore di Federmanager Torino si rivolge idealmente ad Andrea Rossi per ringraziarlo della sua opera e anche della sua sola presenza

— di Roberto Granatelli* —

Caro Andrea, tu sei stato il fondatore, con Antonio Coletti, della nostra rivista "Dirigente d'Azienda": fosti tu a chiedermi di scrivere il mio primo articolo nel 1986 su tematiche del lavoro, fosti tu ad insegnarmi il valore delle parole e della comunicazione scritta che, a differenza di quella verbale, *manent*, e infine fosti tu a farmi capire che lo scritto, se chiaro, è incontrovertibile, anche se è sempre possibile, ma arditamente, una interpretazione pretestuosa o strumentale. Questo insegnamento è stato per me fondamentale ed il tuo *incipit* era categorico: "attento a quello che scrivi che è più criticabile di quello che dici" (estensione plastica dell'antico detto latino *verba volant scripta manent*). Con me esaminavi il potere delle parole parlate e scritte nel plasmare il pensiero e la realtà, il loro rapporto con la verità e il loro impatto sociale e personale.

La sottile ma concreta disquisizione dal sapore filosofico ci ha allietati per anni e ci siamo divertiti a "filosofare" sulle questioni del linguaggio e del giornalismo, ma anche della vita. E tu "Maestro" sentenziavi anche quando parlavi e la chiarezza dei concetti che esprimevi per me rappresentava l'*ipse dixit* di Pitagorica memoria. Quando poi "scrivevi" ecco che lasciavi un segno permanente sulla superficie cartacea, che equivaleva all'incisione biblica sulle tavole del sapere: per me dogma indiscutibile. Ancora oggi mi emoziono a leggere quanto mi scrivevi nei foglietti sparsi che mi regalavi e che per me erano prezioso dono culturale.

Una emozione, ancora più palpabile, quando ho letto i tuoi racconti, una raccolta dei quali la tua amata figlia Chiara ha ora deciso di pubblicare rendendoli disponibili per l'eternità in ricordo della tua figura. Dopo la tua dipartita, tua figlia ha affrontato l'impresa di mettere ordine nell'armadio nel quale stipavi le tue carte e da quell'armadio sono usciti una grande quantità di scritti, fra i quali una serie di racconti, alcuni premiati in concorsi letterari, ma che tu, Andrea, avevi sempre voluto tenere riservati.

Ora, in chiusura, desidero approfittare dell'occasione per



ritornare sulla tua figura, caro Andrea, ma non più in termini di qualità professionali. Voglio ricordarti per il rapporto che si era instaurato fra noi, prima come colleghi d'ufficio e poi in termini di vera e propria amicizia personale, un rapporto nel quale per di più, tu eri il Maestro e io l'allievo...

Scavando nella memoria mi vengono in mente molti piccoli episodi che mettono in luce la tua "sensibilità" e la tua *facultas audiendi* in quanto ascoltavi tutto quello che avevo da confidarti e poi mi indirizzavi verso la "soluzione" migliore...sempre!

Concludo questo breve scritto prendendo a prestito le parole di Eraldo Odasso, un illustre collega di altri tempi, che così ti ha descritto: "lo vedo ancora nel suo piccolo

ufficio in fondo al corridoio, dove preconfezionava la rivista ritagliando gli articoli e collocandoli in pagine bianche che diventavano poco per volta la bozza del giornale. Il pavimento diventava una moquette di ritagli di carta. Lì era la sua vita".

Andrea, caro Maestro..., grazie di cuore per tutto l'insegnamento che mi hai regalato e per il quale ti sarò sempre, immensamente, grato.



Grazie alla generosità della figlia Chiara, che ringraziamo vivamente, il volumetto che contiene i racconti di Andrea Rossi è gratuitamente a disposizione di tutti gli associati che ne faranno richiesta, semplicemente venendo in sede a ritirarne una copia.

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



ALIX – AI Learning Innovation Experience

L'Intelligenza Artificiale per rilanciare la competitività del settore Moda

Come si prepara il settore Moda, Tessile e Accessori ad affrontare la sfida dell'Intelligenza Artificiale? È da questo interrogativo che ha preso avvio, lo scorso 8 ottobre presso la Fondazione Links, l'evento di lancio di ALIX, progetto strategico promosso da Fondirigenti con Fondazione Piemonte Innova, Unione Industriali Torino e Federmanager Torino, in collaborazione con Federmanager Academy.

— di Domenico Ducci* —

Oltre quaranta manager provenienti da imprese del settore Moda, Tessile, Accessori hanno partecipato al kick-off, che ha offerto un'occasione di confronto sul modo in cui dati e Intelligenza Artificiale stanno trasformando i modelli di impresa, le competenze manageriali e le dinamiche di filiera. Dopo i saluti di Laura Morgagni, direttrice di Fondazione Piemonte Innova, Massimo Sabatini, direttore generale di Fondirigenti, ha sottolineato l'importanza dell'iniziativa nel sostenere la crescita delle competenze manageriali per la transizione digitale. A seguire, Marco Siciliano, Italy Center for Advanced AI Lead di Accenture Italia, ha condiviso la propria visione sull'evoluzione dell'AI generativa e sul suo impatto concreto nei processi aziendali. Alessandra Bufa e Sonia De Marchi di Fondazione Piemonte Innova hanno poi illustrato nel dettaglio la struttura del progetto, che si articolerà in quattro fasi – survey, benchmark analysis, co-design e creazione di una community – per accompagnare le PMI del settore verso modelli organizzativi sempre più data & AI driven. Cuore del progetto è la definizione del profilo del Data Transformation Manager, figura chiave capace di guidare l'innovazione digitale e trasformare i dati in valore strategico, in particolare nelle realtà di piccole e medie dimensioni dove spesso mancano risorse specializzate.

La tavola rotonda, alla quale ho partecipato in rappresentanza di Federmanager Torino, ha dato voce anche agli altri partner del progetto: Eleonora Faina (Unione Industriali Torino), Marco Bertolina (Federmanager Academy) e Francesco Rangoni (Dual Sanitaly). Il confronto ha evidenziato l'interesse delle imprese per modelli di collaborazione integrati lungo la filiera e la necessità di sviluppare nuove skill manageriali per legge-



re, condividere e valorizzare i dati in chiave strategica e sostenibile. In chiusura, Yari Nardiello, Head of Strategic Projects di AI4Industry, ha proposto una riflessione concreta sull'uso dell'AI "senza hype", centrata sull'impatto reale dei dati.

La governance del progetto è affidata a un Comitato Guida composto da Fondirigenti, Unione Industriali Torino, Federmanager Torino e Fondazione Piemonte Innova, che seguirà le diverse fasi operative lungo i sei mesi di lavoro, da ottobre a marzo. In questo quadro, Federmanager Torino agisce da cerniera tra industria e innovazione, portando all'interno del Comitato la prospettiva dei manager del territorio e valorizzando il loro ruolo come motore del cambiamento. L'iniziativa ALIX si configura così come

un laboratorio territoriale di collaborazione capace di mettere a sistema imprese, manager e istituzioni per diffondere conoscenze e opportunità di crescita, promuovendo l'AI come leva di innovazione e competitività. Il progetto prevede inoltre la realizzazione di una survey nazionale rivolta ai manager del settore Moda, Tessile e Accessori, utile a costruire una fotografia condivisa del livello di preparazione e delle esigenze legate alla trasformazione digitale e ai processi data-driven.

Un'esperienza che unisce ricerca, formazione e sperimentazione e che pone Torino al centro di un percorso di innovazione aperta, dove la sinergia tra imprese e manager diventa il motore di un nuovo modo di intendere la competitività. Il questionario online si può raggiungere a questo QRCode



*Presidente della Commissione Sindacale di Federmanager Torino



Si rinnova la partnership tra Federmanager Academy e Accademia di Comunicazione Strategica

Ai nastri di partenza la seconda edizione del Master Nazionale in Negoziazione Strategica

Proporre un servizio a un cliente, gestire conflitti interni, trattare il prezzo di un prodotto, allocare le risorse di un progetto, partecipare a una riunione decisionale. Cosa accomuna tutte queste attività?
La necessità di saper negoziare.

—— di Marco Bertolina* ——

La negoziazione è ovunque: stando alle stime emerge che ognuno compie mediamente, tra accordi semplici e trattative più complesse, un numero di negoziazioni annue compreso tra 8.000 e 10.000. Un dato che fa comprendere quanto le abilità negoziali rientrino tra le competenze più richieste ai manager odierni. Muove da questa consapevolezza, da questa necessità, il rinnovo della partnership ormai consolidata tra Federmanager Academy – la Management School di Federmanager specializzata nella progettazione di piani formativi personalizzati, pensati per rispondere alle specifiche esigenze dei manager – e Accademia di Comunicazione Strategica – società specializzata in Master One to One, consulenza e formazione in Comunicazione Strategica e Negoziazione. Nel febbraio 2026 prenderà il via la nuova edizione del Master Nazionale in Negoziazione Strategica, sesta collaborazione tra le due realtà formative a conferma di un percorso di eccellenza e reciproca fiducia consolidatosi nel corso degli anni. Una fruttuosa alleanza capace di creare valore grazie a corsi di formazione manageriale a livello nazionale e regionale e a eventi in presenza e online.

Il Master Nazionale in Negoziazione Strategica

Il percorso, dedicato a manager che desiderino sviluppare un nuovo approccio alla negoziazione, è basato sulla valorizzazione di tutti gli interessi in campo. Uno stile che pur affondando le sue radici nelle correnti negoziali classiche – come la Scuola di Harvard e di Yale – introduce una chiave innovativa: la volontà di costruire con la controparte una relazione di valore capace di garantire risultati sostenibili nel tempo. Un paradigma possibile grazie all'applicazione di una metodologia – il Metodo O.D.I.® – che consente di approcciarsi in chiave tecnica allo studio delle dinamiche relazionali.

Dettagli organizzativi

Il Master, della durata complessiva di 40 ore, si terrà tra febbraio e aprile 2026 e sarà strutturato in 10 incontri, ciascuno di quattro ore, dalle 9.00 alle 13.00.



La modalità online consentirà la frequenza a prescindere dal luogo di residenza o lavoro: in questo modo, attraverso esercitazioni pratiche, case history e momenti di confronto, sarà garantito anche agli iscritti via web un elevato livello di coinvolgimento.

Le date delle docenze sono così strutturate:

4 – 11 – 18 - 25 febbraio 2026

4 – 11 – 18 - 25 marzo 2026

1 - 8 aprile 2026

Contenuti didattici

Con un contributo di iscrizione di 2.000 euro (più IVA), i partecipanti avranno modo di migliorare ogni fase del processo negoziale: da quella preparatoria, a quella di definizione della trattativa da adottare, fino alla fase di chiusura dell'accordo. Saranno illustrate le diverse strategie e sistemiche negoziali, in modo che gli iscritti sappiano adattare il proprio stile a seconda dell'interlocutore e del contesto. Dopo un primo modulo introduttivo, il percorso si dipana sviluppando le tre fasi del Metodo O.D.I.® applicate alla negoziazione. Nella prima, "Osserva", verranno analizzati il mandato e gli strumenti utili per la gestione del tempo e la comunicazione non verbale. La seconda, "Domanda", verterà sull'uso delle domande come mezzo per esplorare gli interessi profondi della controparte. Nella terza e ultima fase, "Intervento", saranno approfondite sia le principali tecniche manipolatorie, persuasive e strategiche, sia i bias cognitivi che possono influenzare il processo negoziale.

Testo di riferimento ed esame di certificazione

Come materiale didattico i partecipanti riceveranno una copia del testo di riferimento "Negoziazione Strategica – Il Metodo O.D.I.®" di Luca Brambilla, edito da ACS Editore. Al termine del Master sarà data facoltà di accedere gratuitamente a un esame, superando il quale verrà rilasciata una certificazione ufficiale sul Metodo O.D.I.®: un'opportunità per accrescere il proprio personal brand e mettere alla prova le conoscenze acquisite.

*Presidente di Federmanager Academy

Il Tuo Sorriso, la Nostra Storia Da 7 Generazioni

Tradizione familiare, tecnologia d'avanguardia Benvenuti in Dental Olympic

Da oltre un secolo la famiglia Quaglia si prende cura del sorriso dei torinesi. Oggi, nei nostri studi Dental Olympic, uniamo l'esperienza di 7 generazioni di medici e odontoiatri alle più innovative tecnologie, per offrire a bambini e adulti un percorso di cura su misura, completo e sereno.

Eccellenza e Precisione al Tuo Servizio:

- Diagnosi Avanzata: Panoramica digitale, Tac Dentale (CBCT), Scanner Intraorale.
 - Trattamenti all'Avanguardia: Implantologia Zigomatica, Odontoiatria Invisibile.
 - Servizi su Misura: Visite domiciliari per pazienti non deambulanti
- ✓ Fondi Assicurativi? Siamo convenzionati. Convenzione diretta con FASI.
 - ✓ Team Stabile: Sempre gli stessi odontoiatri.

Qui non sei in una clinica, sei in famiglia.

Troverai sempre un team affiatato e professionale, pronto ad ascoltarti e a prendersi cura di te con continuità e dedizione.

Scegli la sede più comoda per te:

- Settimo Torinese: Poliambulatorio Dental Olympic, Via Torino 99
011-3747783 392-9804979
- Pinerolo: Presso Poliambulatorio Punto San Lazzaro, Via Bignone 38/a
- Torino: Via Cenischia (angolo Via Frejus)
Numero Unico (Pinerolo e Torino): 393-4222633

Prenota la tua visita. Scopri la differenza di un sorriso curato in famiglia.



L'AI non è un'opzione ma una necessità strategica

Federmanager APDAI Torino e AEIT sezione Piemonte e Valle d'Aosta lanciano AI4Man, un corso per manager e professionisti sull'Intelligenza Artificiale

— a cura della Redazione —

Il futuro della leadership e della competitività aziendale si gioca sulla capacità di innovare. È con questa premessa che Federmanager Torino APDAI e la Sezione Piemonte e Valle d'Aosta di AEIT (Associazione Italiana di Elettrotecnica, Elettronica, Automazione, Informatica e Telecomunicazioni) promuovono un nuovo percorso formativo, ambizioso e di alto livello: un corso specifico per manager e professionisti sull'Intelligenza Artificiale (AI).

Il progetto è stato presentato ufficialmente lunedì 17 novembre 2025 presso la sede di Federmanager Torino, in un incontro introdotto da Donato Amoroso, Presidente Federmanager Apdai Torino, e guidato da Renato Oscar Valentini, Presidente AEIT sezione Piemonte e Valle d'Aosta, che è entrato nel merito dell'iniziativa illustrandone contenuti e obiettivi e ha gestito gli interventi dei partecipanti, manager, tecnologi ed esperti di alto profilo. Fra essi erano presenti in sala Massimo Canducci e Roberto Minerva, due docenti impegnati nel percorso formativo, e fra i collegati in remoto il presidente nazionale AEIT, prof. Giuseppe Parise, e i colleghi Giuseppe Colombi e Santino Gronda di Federmanager Milano.

L'incontro ha avuto un buon riscontro di partecipanti, con la sala del Consiglio di Federmanager Torino totalmente occupata nei suoi quaranta posti a sedere e con un buon centinaio di collegati in remoto: fra essi molti componenti del corpo docente del percorso formativo, che con la loro partecipazione hanno confermato interesse e disponibilità

a mettere a disposizione le loro competenze. A testimonianza dell'interesse trasversale suscitato dall'iniziativa, fra i partecipanti in presenza citiamo il prof. ing. Roberto Napoli dell'Ordine degli Ingegneri, l'avv.to Stefano Comellini, che sono anche intervenuti nel dibattito, oltre alla prof. Elisa Giacosa, vicerettrice dell'Università di Torino.

L'iniziativa nasce dalla consapevolezza che, sebbene l'AI sia ormai pervasiva, il rischio per il management è quello di prendere decisioni superficiali. Non è infatti sufficiente conoscere gli strumenti più in voga, ma serve una consapevolezza profonda che vada oltre la semplice comprensione di alcuni meccanismi, per arrivare a padroneggiare l'intero contesto, le implicazioni e le interconnessioni in modo completo e critico.

Il percorso formativo, rivolto a manager, key people e professionisti che desiderano acquisire una preparazione solida e non specialistica sull'impatto dell'AI, è strutturato in 10 moduli che si svolgeranno prevalentemente online tra Gennaio e Giugno 2026 ed è concepito per fornire ai manager e professionisti gli strumenti base per comprendere i fondamenti dell'Intelligenza Artificiale, integrarla nei processi aziendali, gestire la trasformazione e navigare il contesto normativo, etico e di sostenibilità.

Gli interessati potranno iscriversi al percorso formativo rivolgendosi alla segreteria di Federmanager Torino segreteria@fmto.it





Sanità integrativa e innovazione

LA CURA SI FA VICINA: LA TELEASSISTENZA FASI PER ANZIANI E CAREGIVER

Tre nuovi servizi gratuiti di teleassistenza geriatrica portano la competenza clinica a casa degli iscritti, sostenendo le famiglie e confermando il ruolo del Fondo come innovatore del welfare sanitario.

———— a cura dell'Ufficio Comunicazione Fasi ————

L'Italia è il Paese più longevo d'Europa e, insieme, quello con il minor numero di posti letto in RSA. Milioni di famiglie si trovano a gestire da sole la cura di genitori o coniugi non autosufficienti, affetti da demenza o da malattie croniche come il Parkinson. È una delle sfide più complesse per il futuro del nostro sistema sanitario: la popolazione invecchia, le risorse si riducono, e la casa diventa – di fatto – il primo luogo di cura.

Curare a casa, però, richiede competenze e supporto clinico in continuità oggi non sempre accessibili. Per rispondere a questo bisogno, il Fasi (Fondo di assistenza sanitaria integrativa) ha introdotto tre nuovi servizi gratuiti di teleassistenza geriatrica, dedicati agli iscritti fragili e alle loro famiglie. Un'iniziativa che coniuga tecnologia, prossimità e umanità, portando la sanità integrativa oltre il rimborso e dentro la vita quotidiana.

Tre percorsi per bisogni diversi

I servizi Fasi si rivolgono a tre aree di fragi-



lità: demenze, ridotta autonomia e malattia di Parkinson.

Ogni nucleo (assistito e caregiver insieme) viene seguito da un care manager dedicato, un professionista sanitario (infermiere o terapeuta occupazionale) che diventa un punto di riferimento costante, perché accessibile ogni volta che serve, da casa, senza appuntamento né attese, tramite telefono, videochiamata, email o sms. Il care manager è infatti disponibile per la famiglia ogni giorno ferialmente e lavora in sinergia con una équipe multidisciplinare di specialisti – geriatra, neurologo, psicologo, infermiere, terapeuta occupazionale – per garantire una presa in carico completa.

• Demenze: sostenere chi assiste

Il programma dedicato alle demenze è pensato per offrire un aiuto esperto al ca-

regiver nella gestione dei disturbi cognitivi e comportamentali, nell'impostazione della routine e delle attività di assistenza, nella stimolazione cognitiva oltre che il sostegno emotivo necessario a migliorarne la resilienza. L'obiettivo è duplice: mantenere la persona attiva e ridurre lo stress di chi se ne prende cura, familiari o assistenti personali che siano.

• Ridotta autonomia: difendere l'indipendenza

Per gli iscritti con ridotta autosufficienza, la teleassistenza Fasi mette a disposizione un infermiere geriatrico che guida la famiglia nella corretta impostazione dell'assistenza e nella prevenzione delle complicanze, aiutando a preservare l'autonomia residua e a rendere più sicuro il lavoro di chi assiste.

• Parkinson: un esperto sempre raggiungibile

Nel servizio dedicato al Parkinson, un infermiere specializzato aiuta la persona e i familiari a fare fronte ai sintomi motori e non motori, a mitigarne gli impatti sull'autonomia e sulla qualità di vita, a migliorare l'aderenza terapeutica e a prepararsi alle visite di controllo, con la supervisione di un'équipe guidata da un neurologo esperto nei disturbi del movimento.

Il valore dell'innovazione Fasi

Con questa iniziativa, il Fasi conferma il proprio ruolo di pioniere dell'assistenza integrativa: la tecnologia diventa strumento di vicinanza, non barriera. Portare la competenza sanitaria nelle case significa rendere la cura più accessibile, continua e umana, rispondendo in modo concreto alla sfida di un Paese che invecchia.

Per informazioni

o per attivare i servizi:

**Chiama il Contact Center Fasi
al numero 06 518 911 opzione 6**





Abbiamo incontrato la dr.ssa Gregorc in occasione di un convegno svoltosi il 15 ottobre scorso a Torino presso il Centro Congressi dell'Unione Industriali e organizzato dal FASI, in collaborazione con Unindustria e con la nostra Associazione. Al convegno, che aveva per tema "FASI al tuo fianco, dalla prevenzione alla cura", la dr.ssa Gregorc è intervenuta in veste di relatrice, svolgendo un intervento particolarmente apprezzato per la sintesi con cui ha saputo trattare un argomento vastissimo. Al termine del convegno le abbiamo chiesto di riassumere i tratti salienti del suo intervento in un articolo per il nostro periodico, per il quale la ringraziamo vivamente.

Un'eccellenza della quale possiamo essere orgogliosi

L'Istituto Oncologico di Candiolo colloca il nostro territorio fra i più avanzati in Europa nella lotta contro il cancro

— di Vanesa Gregorc —

23 milioni di persone in Europa hanno una diagnosi oncologica. In Italia, nel 2023, secondo le stime dell'Associazione Italiana di Oncologia Medica (AIOM), i nuovi casi sono stati quasi 400.000. L'impatto personale, familiare, sociale ed economico complessivo è considerevole, con un costo riportato di circa 100 miliardi di euro l'anno solo a livello europeo. Si prevede che entro il 2035 le diagnosi aumenteranno del 24%, rendendo il tumore la principale causa di mortalità nel continente.

I recenti progressi delle cure oncologiche hanno determinato un significativo miglioramento degli esiti clinici: un numero crescente di persone raggiunge la guarigione, mentre altre convivono con forme di malattia cronicizzata. Entrambi necessitano di un monitoraggio costante e di percorsi assistenziali appropriati spesso non disponibili in modo uniforme sul territorio europeo poiché permangono rilevanti disuguaglianze nell'accesso alle cure e nella loro sostenibilità nei servizi offerti dai diversi Paesi europei.

Per rispondere alla necessità di garantire una cura d'eccellenza che sia anche sostenibile ed equa, tutelando al contempo la qualità della vita delle persone nella sfera personale, familiare e sociale, l'Unione Europea ha avviato il programma "Europe's Beating Cancer Plan" (EBCP). Un ambizioso impegno che pone il paziente al centro, con la visione di rendere la sanità in Europa più accessibile, equa e competente, mobilitando risorse e strumenti europei per supportare, coordinare e rafforzare gli sforzi degli Stati membri nell'affrontare in modo più efficace il tema del tumore. Questo impegno si traduce nella creazione di Joint Actions che mirano a creare centri d'eccellenza, infrastrutture e reti che favoriscono la collaborazione tra istituzioni, la condivisione delle conoscenze e la diffusione di buone pratiche per migliorare prevenzione, diagnosi, trattamento e qualità della vita dei pazienti oncologici. Nel disegno europeo, la

La dottoressa Vanesa Gregorc è Direttrice della Direzione di Ricerca Clinica e Innovazione, Direttrice dell'Unità di Fase I e Vicedirettrice Scientifica dell'Istituto di Candiolo FPO IRCCS, già Direttrice dell'Area di Oncologia Medica, da sempre dedicata all'attività clinico assistenziali e di ricerca con focus sull'innovazione e sulla medicina personalizzata. Ha svolto la sua formazione in Ita-



lia e all'estero acquisendo solide basi nella ricerca traslazionale e nel corso della sua carriera, presso l'Ospedale San Raffaele ed attualmente presso l'Istituto di Candiolo, si è dedicata da oltre 30 anni all'attività di ricerca in campo clinico e alle terapie innovative con l'intento di offrire ai pazienti gli approcci terapeutici più avanzati. Ha svolto per più di dieci anni attività di insegnamento presso l'Università Vita e Salute San Raffaele ed è autrice e co-autrice di più di 120 pubblicazioni scientifiche con particolare focus sull'oncologia medica toraco-polmonare e sulle terapie innovative dei tumori solidi e ha partecipato a più di 200 studi clinici di ricerca. Svolge un ruolo significativo in posizioni organizzative, quali: responsabile delle Joint Action europee (OEI, EUNetCCC CCI4EU, CrANE), Membro dell'Accreditation and Designation Board OEI, Segretario Generale Working del Gruppo Lung ACC (Alleanza Contro il Cancro).

cura dei tumori non è solo un atto clinico ma un percorso integrato e olistico in una logica di rete che, partendo dal territorio e attraverso strutture regionali e nazionali, si sviluppa in cooperazione internazionale.

In questa visione, i Centri Oncologici Comprensivi (Comprehensive Cancer Centres – CCC), strutture d'eccellenza che operano secondo i più alti standard internazionali, integrando l'attività clinica con ricerca, innovazione e formazione, sono stati chiamati a creare sinergie internazionali, reti e infrastrutture per supportare le attività promosse dall'EU per ridurre le ineguaglianze nella cura dei tumori. Attraverso un rigoroso processo di accreditamento coordinato, i CCC ga-



garantiscono qualità e continuità lungo tutto il percorso oncologico: dalla prevenzione alla diagnosi, dalla terapia alla riabilitazione e al controllo. La Joint Action EUNetCCC, co-finanziata dal programma EU4Health, mira a sviluppare quindi una rete coordinata europea di Comprehensive Cancer Centres, ponendo le basi per un network strutturato contestualmente a rafforzate infrastrutture oncologiche. L'obiettivo è favorire la collaborazione strutturata tra i CCC, promuovere lo scambio di conoscenze, armonizzare gli standard di qualità e certificazione, e ridurre le disuguaglianze tra i sistemi sanitari europei, con l'aspirazione che il 90% dei pazienti europei eleggibili abbia accesso a cure oncologiche d'eccellenza. Entro il 2028, secondo l'EBCP, ogni Stato membro dovrebbe disporre di almeno un CCC per realizzare questo obiettivo ambizioso.

La Commissione Europea ha inoltre lanciato un altro progetto altrettanto ambizioso e dedicato alla promozione delle Comprehensive Cancer Infrastructures for Europe (CCI4EU). Questo programma è volto a creare delle infrastrutture territoriali oncologiche partendo dai CCC presenti sul territorio e dalle reti oncologiche nazionali e regionali. Attraverso attività di formazione, cosiddette "deep dive visits", ossia visite approfondite e specifiche, nei centri di eccellenza, e azioni di capacity-building, si pone l'obiettivo di strutturare un sistema integrato che colleghi CCC, ospedali, istituzioni pubbliche e reti territoriali.

L'Italia è attivamente impegnata nella prevenzione, ricerca e assistenza nel campo dei tumori, attraverso strutture oncologiche di alto rilievo come gli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) e reti regionali e nazionali come Alleanza contro il Cancro (ACC), fondata nel 2002 dal Ministero della Salute per coordinare la collaborazione tra gli Istituti italiani di Ricerca per la cura sui tumori.

In questo quadro, l'Istituto di Candiolo – IRCCS rappresenta un riferimento nazionale e internazionale come Comprehensive Cancer Centre e membro attivo delle sopramenzionate progettualità europee. Dal 1996, l'Istituto di Candiolo porta avanti la visione di un istituto dedicato esclusivamente alla ricerca e alla cura dei tumori, promuovendo progetti scientifici d'avanguardia in campo oncologico. Dal 2013, l'Istituto è riconosciuto dal Ministero della Salute come Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scienti-



fico, a testimonianza dell'eccellenza raggiunta nelle attività di ricerca e assistenza clinica. Nel 2022, è stato accreditato come Comprehensive Cancer Centre dall'OEI, confermando così il suo impegno nel garantire i più elevati standard europei nella cura dei tumori.

La visione dell'Istituto di Candiolo si fonda sulla costante ricerca dell'eccellenza nella cura e nella ricerca sui tumori, rafforzata da collaborazioni strategiche con centri oncologici, istituzioni, università e reti a livello locale, regionale, nazionale e internazionale. Dal 2024 Candiolo è rappresentato all'interno di "Accreditation and Designation Board" dell'OEI. L'Istituto è anche parte attiva della Rete Oncologica del Piemonte e della Valle d'Aosta e membro di Alleanza Contro il Cancro (ACC). Partendo da solide reti e infrastrutture nazionali, l'Istituto di Candiolo collabora a livello internazionale nella creazione della governance di EUNetCCC ed è CCC di riferimento nelle attività di rafforzamento delle capacità per centri europei che aspirano a diventare CCC. Inoltre, è membro di CCI4EU e, in collaborazione con la Rete Oncologica territoriale, l'Istituto è stato oggetto di una "deep-dive visit", il cui risultato è stato il rafforzamento della Rete Oncologica e le sinergie tra il territorio l'istituto, unico CCC tra Piemonte e Valle d'Aosta.

Il futuro dell'oncologia in Italia e in Europa passa quindi attraverso sinergie e integrazione. Integrazione tra centri di eccellenza e strutture territoriali e università, tra politiche nazionali e iniziative europee. Progetti come CCI4EU ed EUNetCCC, e realtà come l'Istituto di Candiolo – IRCCS, mostrano la strada verso un modello oncologico più equilibrato, sostenibile e orientato al paziente.

Solo costruendo relazioni e reti strutturate si può garantire che ogni cittadino, indipendentemente dal Paese o dalla regione in cui vive, abbia accesso a cure oncologiche di alta qualità.



PRAESIDIUM: SANITÀ INTEGRATIVA E WELFARE A SOSTEGNO DEL MANAGEMENT

— di Valeria Bucci AD e DG di Praesidium SpA —

Praesidium, in sinergia con il sistema Federmanager, promuove soluzioni dedicate al management per colmare il divario territoriale e valorizzare i benefici previsti dal Ccnl dirigenti industria

Il welfare sanitario rappresenta oggi uno strumento strategico per le imprese, che possono così offrire servizi aggiuntivi ai propri collaboratori – come coperture sanitarie integrative, check-up e prestazioni specialistiche – contribuendo al benessere individuale e al miglioramento della produttività. Si tratta di un benefit sempre più ricercato dai lavoratori, attenti alla qualità dell'assistenza e alla prevenzione. La sanità integrativa si configura anche come una risorsa complementare al Servizio Sanitario Nazionale (SSN), contribuendo a estendere l'accesso alle cure e a promuovere l'adozione di tecnologie innovative, come la telemedicina. Il suo ruolo va oltre la semplice copertura delle prestazioni non incluse nei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA): mira a rafforzare in modo strutturale la rete di protezione sanitaria. Tuttavia, l'attuale quadro normativo non favorisce pienamente lo sviluppo di questo sistema: il limite di esenzione fiscale fissato a 3.615,20 euro appare superato rispetto alle necessità di oggi, ostacolando un'evoluzione coerente dei piani di welfare.

In questo contesto, si colloca l'impegno di Praesidium, società del



sistema Federmanager e broker di riferimento del Fondo di Assistenza Sanitaria Assidai, realtà specializzata nella progettazione di programmi di welfare per dirigenti, quadri, professionisti e famiglie. Forte della sinergia con Federmanager e Assidai, Praesidium promuove un welfare su misura che valorizza le tutele previste dal Ccnl dirigenti industria, recentemente

rafforzato proprio in quest'ambito. Praesidium opera nella distribuzione di soluzioni assicurative e sanitarie, rispondendo alle esigenze della classe manageriale, sia in servizio che in pensione. Il mercato è eterogeneo: accanto ai fondi contrattuali istituiti dalle parti sociali, operano casse di assistenza, mutue, compagnie assicurative e broker specializzati nel trovare soluzioni su misura.

Il panorama attuale della sanità integrativa in Italia si caratterizza per un'ampia varietà di attori – fondi contrattuali, casse di assistenza, mutue, compagnie assicurative e broker specializzati – ma presenta ancora margini di crescita. Malgrado la crescita del settore e il ruolo sempre più importante dei fondi integrativi nel sostenere le famiglie, permangono criticità: disomogeneità tra aree geografiche, scarsa integrazione con il SSN, carenze nei servizi di long-term care e una limitata presenza di fondi contrattuali nel pubblico impiego.

Un segnale positivo arriva dall'iniziativa del Ministero per la Pubblica Amministrazione, che ha avviato l'estensione del welfare sanitario anche ai lavoratori del settore pubblico. Ma la sfida resta: trasformare la sanità integrativa in una leva di equità e innovazione, a sostegno di un sistema sanitario più solido, efficiente e accessibile. Tuttavia, la sfida resta aperta: rafforzare il ruolo della sanità integrativa non solo come supporto al sistema pubblico, ma come reale leva di equità e innovazione nella tutela della salute.



UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI
NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA
ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.



PRODOTTO UNICO FASI-ASSIDAI, LA SCELTA VINCENTE PER DIRIGENTI IN SERVIZIO

a cura dell'Ufficio comunicazione Assidai

Il ruolo determinante della sanità integrativa è stato riconfermato dall'ultimo rinnovo del CCNL Dirigenti Industria: un rinnovo cruciale che ha previsto interventi su molte tematiche tra cui l'ampliamento della definizione di dirigente, il miglioramento degli aspetti retributivi e il rafforzamento del sistema di **welfare** bilaterale con particolare attenzione alla parità di genere. Al tempo stesso è stato confermato il ruolo strategico di **Assidai** nel contesto del welfare sanitario nell'articolo 18bis, dedicato proprio all'assistenza sanitaria integrativa. In particolare, è stata sottolineata l'importanza di un accordo di reciproca collaborazione tra Assidai e Fasi finalizzato a rafforzare il ruolo sul mercato della sanità integrativa attraverso una proposta unica innovativa e competitiva sul mercato - il **Prodotto Unico Fasi-Assidai**.

Va sottolineato che la forza del Prodotto Unico Fasi-Assidai è quella di **garantire un'assistenza sanitaria davvero completa alle dirigenti e ai dirigenti in servizio delle aziende industriali e alle loro famiglie, sia se** che hanno già aderito o sono in fase di adesione al Fasi. È possibile scegliere il Pacchetto Base o due upgrade: il Pacchetto A o il Pacchetto B; le prestazioni garantite vanno a integrare in modo pressoché totale quanto offerto dal Fasi e in aggiunta, senza alcun contributo aggiuntivo, è inclusa anche la copertura per la non autosufficienza per offrire al management una tutela a 360° nei momenti più delicati della propria vita.

Entrando nei dettagli, il **Pacchetto Base** prevede il rimborso fino al 100% per i ricoveri con o senza intervento chirurgico e per gli interventi ambulatoriali, fino a un massimo di un milione di euro l'anno per nucleo familiare per prestazioni effettuate utilizzando la rete di case di cura ed equipe mediche convenzionate con il network IWS; il rimborso fino al 100% e fino ad un massimo di 25.000 euro per nucleo familiare in caso di extra-ricovero, sempre



in regime di convenzionamento diretto; il rimborso fino al 90% dell'importo richiesto e fino a un massimo di 12.500 euro per le cure odontoiatriche.

In aggiunta, il **Pacchetto A** prevede per i ricoveri - con o senza intervento chirurgico - il rimborso del 100% della spesa totale anche se effettuata in forma indiretta e il rimborso per l'acquisto di lenti e occhiali.

Infine, il **Pacchetto B**, il top del Prodotto Unico Fasi-Assidai, prevede per i ricoveri con o senza intervento chirurgico il rimborso del 100% della spesa totale, anche se effettuata in forma indiretta, il rimborso per l'acquisto di medicinali prescritti dal proprio medico curante, il rimborso per l'acquisto di lenti e occhiali e un massimale aggiuntivo di 20.000 euro per le prestazioni non rimborsate dal Fasi.

Perché questo Piano Sanitario è Unico e perché nasce come integrazione del Fasi?

L'unicità è insita in una serie di aspetti operativi che facilitano l'utilizzo del Prodotto Unico Fasi-Assidai e ottimizzano i tempi a disposizione della dirigenza. Infatti, è **unico e comune - sia per Assidai che per il Fasi - il network delle strutture sanitarie convenzionate** e dei medici e questo permette di usufruire della prestazione in forma diretta in modo immediato, senza dover anticipare la spesa; è **unica la gestione della pratica in forma diretta Fasi-Assidai da parte della struttura sanitaria**, senza necessità di avere una preventiva autorizzazione. È **unica la pratica di rimborso** perché con un unico click è possibile inviare la richiesta di rimborso sia al Fasi che ad Assidai accedendo al portale IWS, all'area riservata Assidai,

all'area riservata Fasi o recandosi presso l'Associazione Territoriale Federmanager alla quale si è iscritte/i; questo processo consente una forte riduzione dei tempi di rimborso e un'unica valuta di accredito. È **unica la rendicontazione**, quindi, ai fini della dichiarazione dei redditi si riceve un unico prospetto di liquidazione che riassume sia il rimborso del Fasi che di Assidai. Il perché, invece, della nascita come integrazione del Fasi va ricercata sia nel fatto che Assidai nasce da Federmanager - oramai 35 anni fa - proprio per integrare le prestazioni offerte dal Fasi sia nel focus che gli ultimi rinnovi del CCNL hanno posto sul welfare sanitario e sulla valenza della collaborazione tra due grandi Fondi come Fasi e Assidai.

Quali sono i vantaggi concreti e pratici per il dirigente che aderisce a Prodotto Unico Fasi-Assidai?

Oltre a tutti i vantaggi già evidenziati, la scelta del Prodotto Unico Fasi-Assidai rispetto ad altre soluzioni presenti sul mercato è da ricercare nei valori distintivi che contraddistinguono Assidai. Per il Fondo, infatti, il benessere è uno stato di equilibrio e di stabilità cui bisogna sempre mirare e si prende cura, ogni giorno, con impegno e dedizione, della salute di oltre 52.000 persone iscritte e delle loro famiglie - fino a raggiungere una platea di 120.000 persone - a prescindere dall'età e dalle condizioni di salute al momento dell'iscrizione. Coloro che aderiscono ad Assidai, quindi, sono tutelati durante l'intero arco della loro vita. Inoltre, sono i principi di mutualità e solidarietà a guidare il Fondo che, proprio per sua natura, non applica la valutazione del rischio tipica delle assicurazioni sanitarie integrative per dirigenti. Ed è proprio per questi motivi che sono già moltissimi i decisori delle aziende industriali che hanno già scelto questa opportunità. Per maggiori informazioni <https://www.assidai.it/prodotto-unico/>



Imparare a imparare

Manager? All'asilo!

L'attività all'interno di una scuola per l'infanzia come strumento di formazione manageriale.

di Roberto Veronesi*

Il contesto in cui operiamo richiede sempre di più di scoprire e attivare capacità o meta capacità per risolvere situazioni nuove, impreviste, spiazzanti. Trovare equilibri tra forze contrapposte, mediare e percorrere strade non ancora sperimentate. I clienti (interni ed esterni), i collaboratori, i neoassunti, ci sorprendono con esigenze e bisogni che affondano le proprie radici in un mutato ordine valoriale e di linguaggio. I tradizionali corsi di formazione (online o in presenza) offrono interessanti spunti di riflessione e lavorano soprattutto sul trasferimento di conoscenze. Il coaching personalizzato favorisce l'implementazione di modelli di comportamento su situazioni vissute o da pianificare e poi gestire. E quindi la gestione di una attività all'interno di una scuola dell'infanzia da parte di adulti/manager presenta tutte le condizioni per sperimentare e far affiorare capacità o meta capacità per gestire situazioni nuove, con clienti molto particolari e delicati (4-6 anni) e linguaggi diversi dal consueto. L'idea nasce dalla personale osservazione del comportamento degli adulti in occasione dell'inserimento dei figli alla scuola dell'infanzia o durante una festa dei piccoli. Il gruppo di lavoro che ha progettato e portato a realizzazione l'intervento è composto dalla prof. Maria Cianiello, docente di Organizzazione e gestione dei servizi educativi dell'Università SOB di Napoli, Flavio Renga collega della Unità organizzativa EdTech, Maria Oddo coordinatrice didattica della scuola dell'infanzia Mamma Margherita.

Un gruppo che, attingendo dalle proprie competenze ed esperienze e da vari studi, quali ad esempio il Creative Learning e la teoria della piramide dei bisogni di Maslow, ha dato sostanza e sostegno scientifico all'iniziativa. Il primo punto di attenzione è naturalmente rivolto ai bambini e ai genitori senza il cui consenso è impossibile iniziare il progetto. In questa direzione sono stati individuati obiettivi didattici e di crescita anche per i piccoli. Per quanto riguarda gli adulti, gli obiettivi formativi fanno riferimento sostanzialmente a quanto accennato in precedenza:

- soft skills: identificare e sviluppare competenze interpersonali chiave come la pazienza, la flessibilità e la capacità di adattamento;
- capacità di mettersi in gioco: esplorare nuovi approcci di interazione, traendo insegnamento dagli incontri con i bambini;
- empatia: sviluppare la capacità di ascolto attivo, comprendendo e rispondendo alle esigenze dei bambini
- utilizzo di linguaggi coerenti al contesto: adattare il linguaggio e il comportamento alle esigenze dei bambini;
- leadership: ispirare gli altri adulti e i bambini attraverso e la condivisione delle responsabilità;



- creatività e innovazione: stimolare la creatività e l'innovazione attraverso la progettazione e l'implementazione di attività educative efficaci, originali e coinvolgenti;
- autovalutazione e crescita personale: favorire la riflessione per stimolare la consapevolezza delle aree di miglioramento.

Per quanto riguarda i bambini, gli obiettivi formativi che ci si propone riguardano:

- accoglienza: sviluppare la capacità di accoglienza organizzando un momento di presentazione reciproca;
- relazione: sviluppare la capacità di comunicare e relazionarsi con nuovi adulti che partecipano alla vita della scuola;
- collaborazione: sviluppare la capacità di collaborare attivamente con i compagni e con gli adulti ;
- fiducia in sé stessi: favorire l'autonomia nel partecipare attivamente alla pianificazione di attività creative;
- creatività e immaginazione: sviluppare la creatività e l'immaginazione dei bambini attraverso la partecipazione a attività artistiche e manuali;
- comunicazione: sostenere lo sviluppo del linguaggio e delle abilità comunicative attraverso l'interazione con adulti e coetanei, incoraggiando la verbalizzazione delle proprie idee e l'ascolto attivo degli altri;
- empatia: favorire la crescita dell'empatia e della sensibilità verso i bisogni e le prospettive degli altri, attraverso l'esperienza di collaborazione all'interno di un gruppo.

La struttura base del percorso prevede:

- incontro con la direttrice/direttore didattica/o e la/le maestre di riferimento per la progettazione della attività da fare e acquisizione di informazioni di contesto (un'ora),
- attività con i bambini (2 ore circa),
- debriefing con docente di management che ha partecipato osservando le dinamiche instaurate,
- debriefing con i bambini a cura delle maestre.

Nei giorni successivi è prevista una raccolta di riflessioni libere e guidate a distanza dal team che ha progettato l'intervento e spunti per trasferire l'esperienza nel quotidiano lavorativo.

Le esperienze fin qui maturate, prima sperimentate direttamente dal team di progetto, poi con tre colleghi e successivamente con tre manager di una azienda torinese hanno dato, in tutti e tre i casi, risultati superiori alle aspettative.

**Responsabile Comunicazione e Sviluppo risorse umane - Fondazione Links e docente per lo IED di Torino nel Master in Comunicazione e Marketing*

ADESSO



PER IL TUO FUTURO

PROTEGGI LA TUA INDIPENDENZA
PER TUTTA LA VITA.

Costruisci oggi la tua indipendenza di domani. Scegli per una Lungavita di Generali, la polizza che protegge la tua autonomia e quella di chi ami con una rendita a vita e si prende cura della tua salute con W Benessere. Contattaci per saperne di più.

Scegli per una
LUNGAVITA



GENERALI ITALIA
AGENZIA GENERALE DI TORINO DE GASPERI

Corso Duca Degli Abruzzi 63/B • Torino • Tel. 011 819 5898

e-mail: agenzia.torinodegasperi.it@generali.com

Agente: Massimo Penasso

Referente: Elena Tuberga • Cell. 338 146 5335

www.agenzie.generali.it/torinodegasperi



Scegli per una Lungavita è una soluzione assicurativa di Generali Italia S.p.A. - Prima della sottoscrizione leggere il set informativo disponibile 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



partner
di VITA



Il valore della consulenza finanziaria in un contesto complesso

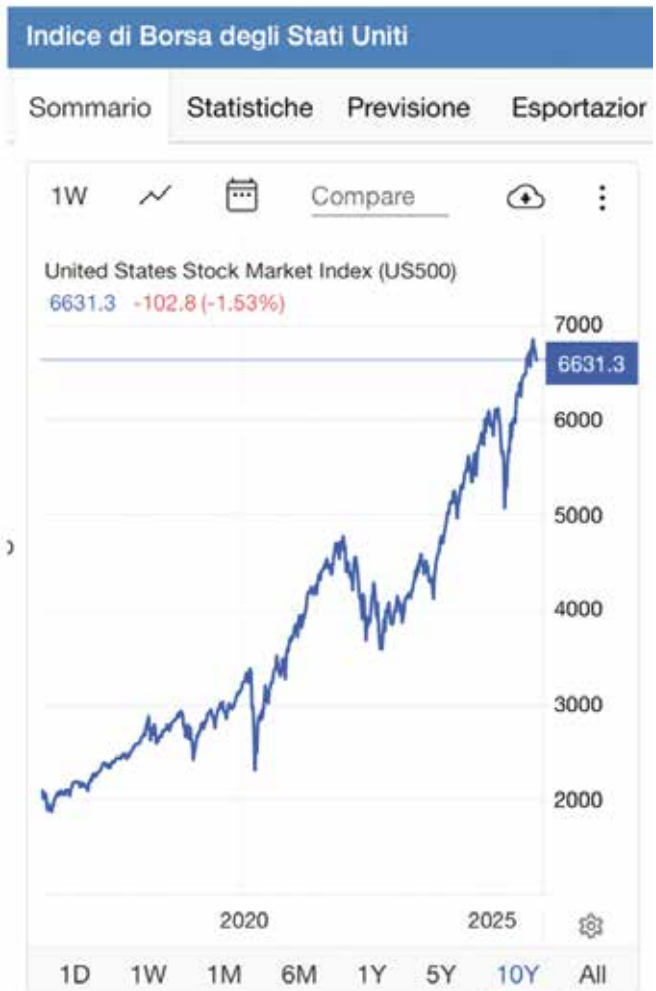
Il 20 novembre scorso si è svolto presso la sede di Via San Francesco da Paola un incontro nel quale Banca Fineco ha avuto modo di presentare in modo approfondito la sua interpretazione dell'attuale complesso scenario finanziario, economico e geopolitico.

L'evento ha visto la partecipazione di numerosi nostri associati, a conferma dell'interesse verso i temi affrontati, particolarmente attuali e rilevanti per la gestione del patrimonio personale e familiare.

Dopo il saluto introduttivo della Tesoriera Federmanager, Giovanna Fantino, che ha ringraziato relatori e partecipanti per la significativa adesione all'iniziativa, Francesco Saffioti e Riccardo Bruno di Fineco hanno illustrato l'approccio della banca alla consulenza evoluta, soffermandosi sulle dinamiche dei mercati, sulle implicazioni dell'incertezza geopolitica e sui principali strumenti utili per una pianificazione patrimoniale solida e consapevole.

Una parte dell'incontro è stata dedicata al passaggio generazionale e alle diverse opzioni previdenziali aziendali, con un approfondimento pratico sui criteri da considerare per effettuare scelte informate in vista del pensionamento.

La chiarezza espositiva e l'impostazione concreta degli interventi hanno reso l'incontro particolarmente utile per i partecipanti, che hanno potuto confrontarsi direttamente con i relatori sia durante il dibattito che ne è seguito, sia durante il momento conviviale conclusivo, occasione ulteriore per approfondire i temi trattati e favorire lo scambio di informazioni e pareri tra i presenti.



Premio "In silenzio per gli altri" 2025

Venerdì 5 dicembre a Palazzo Civico, nella "sala rosa" del Consiglio Comunale di Torino, si è svolta l'annuale cerimonia di consegna del Pubblico Riconoscimento "In silenzio per gli altri", creato dal Consiglio dei Seniores, presieduto da Edoardo Benedicenti componente del nostro consiglio direttivo, del quale noi tutti apprezziamo la dedizione e l'impegno.

Fra i premiati di quest'anno era presente Stefano Carlin, classe 1953, dirigente dal 1988 presso FATA Hunter SpA di Pianezza e nostro associato dal 2015. La sua attività volontaria a beneficio di chi ne ha bisogno iniziò nell'ormai lontano novembre del 1980, quando, raccogliendo un appello fatto in televisione dall'allora presidente della repubblica

Sandro Pertini, si recò nell'Irpinia colpita dal devastante terremoto che tutti ricordano, dove prestò la sua opera per 10 giornate di intenso lavoro. A seguito di questa esperienza Stefano ha sempre tenuto i rapporti con le organizzazioni del volontariato a lui più vicine, per cui, raggiunta la quiescenza nel 2015, è stato per lui naturale mettersi a disposizione della Proloco di Coazzolo per i suoi interventi sul territorio e prestare il suo tempo per il trasporto di pazienti in dialisi come volontario della Croce Rossa di Castagnole Lanze.

A Stefano Carlin vanno le nostre più sincere congratulazioni, oltre agli auguri di continuare a prestare la sua opera volontaria ancora per molti anni.

Rinnovati gli organi dell'Unione Regionale delle Associazioni Provinciali del Piemonte

L'11 novembre 2025 si è insediato il nuovo Consiglio Federmanager Piemonte (Fe. Pi.), che, a norma di statuto, è costituito dai presidenti delle associazioni piemontesi e da 5 componenti nominati da Federmanager Torino APDAI.

I componenti presidenti sono al momento i colleghi Donato Amoroso (Torino), Roberto Promutico (Alessandria), Federico Marchese (Asti), Giorgio Righini (Biella), Fulvio D'Alessandro (Cuneo), Ubaldo Uberti (Novara/VCO) e Daniele

Degiovanni (Vercelli), mentre Federmanager Torino APDAI ha designato i 5 componenti di sua ulteriore spettanza nelle persone di Margherita Barbarino, Giuseppe Beltramo, Giovanna Fantino, Giuliana Fresia e Antonio Sartorio.

Il Consiglio ha provveduto seduta stante alla nomina di presidente e vicepresidente Fe.Pi., rispettivamente nelle persone dei colleghi Federico Marchese e Giuliana Fresia, e ha confermato come Segretario, Roberto Granatelli, nella sua veste di direttore di Federmanager Torino APDAI.

Nuovi equilibri globali tra geopolitica e inflazione

Con un focus specifico sul settore Art & Passion Advisory di Banca Generali

Il 22 ottobre scorso, presso la Fondazione Sandretto Rebaudengo a Torino, si è tenuta la serata autunnale dedicata ai nostri iscritti e promossa da Banca Generali nelle figure della dr.ssa Alessandra Trevisiol e del dr. Ivano Quitadamo.

Novità rispetto agli incontri precedenti, gli esponenti dell'Art Advisory di Banca Generali hanno avuto l'opportunità di illustrare l'oggetto della loro attività all'interno dell'Istituto, che consiste sostanzialmente nella valutazione e nell'assistenza alla compravendita di metalli preziosi ed opere d'arte possedute dai privati: un intervento che ha incuriosito molto la platea e provocato numerose domande. Ritornando a temi più tradizionali, il dr. Bruzzese di BlackRock Investments ha proposto ai presenti un'ampia analisi dello scenario macroeconomico e politico attuale, in conseguenza degli eventi dell'ultimo anno, dall'impatto dei dazi fino ai contraccolpi delle guerre in atto. Il relatore è entrato anche nel dettaglio di eventuali investimenti in me-



talli preziosi, e in particolare in oro, con un'analisi approfondita su opportunità e rischi, in continuità con quanto esposto nel precedente intervento dell'Art Advisory.

Come di consueto la sala era al completo e, al termine degli interventi dei relatori, i presenti hanno potuto usufruire di uno spazio per porre le loro domande; uno spazio che si è esteso anche all'aperitivo che ha concluso la serata, nel corso del quale gli argomenti trattati sono stati approfonditi in un dibattito a più voci, con il coinvolgimento dei consulenti finanziari di Banca Generali che hanno promosso l'incontro.

Il libro "La solitudine di un sognatore" di Salvatore Corso, recensito nel numero precedente, è stato presentato dal prof. Gianni Oliva il 5 novembre scorso alla libreria Luxemburg di Torino.



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

La prevenzione non ha età, noi andiamo dal dentista!



PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

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 trattamenti personalizzati in base alle esigenze cliniche del paziente.

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASI Nord Italia



I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Seguici!





BOX



Dongfeng Box.

**L'elettrica chic, tech, urban, out of the box.
Tua con ecoincentivi a partire da 8.900 €*.**

Vieni a provarla da *Spazio*.

*PROMOZIONE valida per il modello Dongfeng BOX Style, CONDIZIONATA all'entrata in vigore della procedura operativa per beneficiare degli incentivi statali 2025 di cui al Decreto Ministeriale 8 agosto 2025 pubblicato in GU n. 208 del 8/9/25, fino ad esaurimento dei fondi e all'inclusione dei veicoli Dongfeng nell'elenco dei veicoli incentivati in fase di pubblicazione ed in rispetto dei requisiti e modalità ivi previsti. Per maggiori informazioni e condizioni dettagliate rivolgersi alla rete vendita autorizzata.

Consumo di energia elettrica Dongfeng Box Electric (kWh/100 km): 14,2; Emissioni di CO₂ (g/km): 0. Autonomia Dongfeng Box gamma Full-Electric: 310 km. Valori di omologazione determinati sulla base del ciclo combinato WLTP. I valori indicati sono forniti esclusivamente a fini comparativi. Importante: i valori effettivi di consumo di energia elettrica possono discostarsi significativamente e variare in funzione delle condizioni di guida e ambientali.



TORINO Via Ala di Stura, 67 - Tel. 011 2251711
MONCALIERI C.so Savona, 25 bis - Tel. 011 220 6980
www.spaziogroup.com