

DIRIGENTE

d'Azienda



gennaio - marzo 2026 | n.344

FEDERMANAGER APDAI TORINO



RAPPRESENTANZA, TUTELA E SERVIZI



Copertina



Rileggendo i commenti di copertina di questi ultimi anni non si può non osservare che molto spesso contengono accenni a una situazione geopolitica gravida di incognite e rischi imprevedibili. Ma la situazione di oggi è di gran lunga peggiore di quelle che abbiamo vissuto in precedenza: si prospetta infatti una guerra regionale nel medio oriente, con il rischio che qualche schizzo di brace si sottragga al controllo e infiammi il mondo intero.

Oltre a quanto sopra non è opportuno andare perché non è compito di un periodico come il nostro commentare eventi di tale portata e questo accenno ad essi ha solo il significato di far presente che non siamo confinati alla coltivazione del nostro orticello, ma abbiamo la piena consapevolezza della gravità di quello che succede fuori dal suo recinto. Non solo, ma nel tempo tecnico di un paio di settimane, che intercorre fra il momento in cui vengono redatte queste brevi note e il momento in cui il periodico sarà nelle mani dei lettori, la situazione può essere cambiata in modo così radicale da rendere obsoleta e quasi ridicola qualunque considerazione fatta ora.

Veniamo dunque al consueto commento dei contenuti di questo numero, che, come al solito, ruotano in prevalenza intorno ai temi della managerialità, fra i quali di particolare interesse ci sembra l'iniziativa del Caffè del Manager, accompagnati da qualche pagina di alleggerimento in particolare fra quelle finali. La tirannia dello spazio, che vale anche per questo commento, ci impone di fermarci a questo punto e lasciare ai lettori il gusto di scoprire essi stessi i contenuti di questo numero sfogliandone le pagine, perché desideriamo dare ad essi una notizia in assoluta anteprima: dopo lunghi conciliaboli con i vertici nazionali dell'associazione per trovare il giorno che consenta a tutti la presenza a Torino, la data della prossima assemblea annuale è stata fissata al prossimo 9 giugno, in una location prestigiosa quale la Palazzina di Caccia di Stupinigi.

Cominciate quindi a fissare la data sulle vostre agende e, sebbene con un certo anticipo, gradite i migliori auguri di Buona Pasqua da parte della Redazione.



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.

Questo numero è stato chiuso in tipografia il 04/03/2026 con una tiratura di 6.350 copie.

Sommario

gennaio - marzo 2026 | n. 344

Editoriale



- 5 Giocarcela da protagonisti | di Donato Amoroso

Sindacale Legale



- 7 Comporto e disabilità | di Francesca Retus e Roberto Granatelli
9 Un aspetto particolare del trattamento del TFR
| di Isabella Zanetti e Roberto Granatelli

Attualità



- 10 Un'opera invisibile che rafforza le fondamenta della città
| di Paolo Romano e Armando Quazzo
12 Innovazione: non si parla d'altro
| a cura della Redazione
15 Una freccia nuova nell'arco di Federmanager Torino?
| a cura della Redazione
16 Mercati, tecnologia e déjà-vu (Lezioni per i manager dai cicli del passato)
| di Angelo Luvison
18 I colleghi non finiscono mai di sorprendere | a cura della Redazione
21 Saper guidare con empatia, lucidità e presenza
| a cura della Redazione
23 Dall'aula alla boardroom | di Giovanna Puato e Valeria Volpi

Vita Associativa



- 25 Federmanager partecipa attivamente al dibattito
in corso sul settore Automotive | a cura della Redazione
26 Le novità pensionistiche e fiscali nella Legge di Bilancio 2026
| a cura della Redazione
27 Il Caffè del Manager sbarca sulle rive del Po | di Marco Bertolina
29 Federmanager Minerva Torino, nuovi progetti e prospettive
| di Rosa Giovetti

Cultura



- 31 (Non) sono solo canzonette | di Fabrizio Gargarone

Varie



- 33 Michele Ferrero. Un imprenditore umano
Il Rapporto annuale del prof. Brambilla
34 Prevenzione e cultura della salute
Federmanager partecipa attivamente al dibattito
in corso sul settore Automotive (continua da pagina 25)



La salute della donna al centro

Dalla **Diagnostica Senologica** all'**inquadramento dell'Osteoporosi**, siamo costantemente impegnati ad offrire alle pazienti un'assistenza di altissimo livello, con tecnologie di ultima generazione e specialisti con comprovata esperienza ospedaliera.

I nostri servizi:



Diagnostica Senologica

- Mammografia Digitale 3D con Tomosintesi
- Ecografia Mammaria
- Visita Senologica



MOC - Densitometria Ossea

Un esame semplice e indolore di fondamentale importanza per la diagnosi precoce e il monitoraggio dell'Osteoporosi.

Grazie alle convenzioni con Fondi Sanitari, Casse Mutua, Provider Sanitari, Compagnie Assicurative, Associazioni di Categoria, Istituti Bancari e Welfare Aziendale eroghiamo prestazioni sanitarie a favore degli Iscritti e dei loro nuclei famigliari, garantendo servizi dedicati.

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





Un momento intenso e di grande fermento

Giocarcela da protagonisti

Assistiamo ad una sorta di "rinascimento" federale e territoriale della Associazione, che ci vedrà protagonisti con un'unica visione ed un'unica voce capace di rappresentare, aggregare e trascinare

di Donato Amoroso

Assistiamo e partecipiamo come APDAI alla grande progressione impressa dalla nuova "governance" federale nel voler vedere crescere ed affermarsi il valore del senso associativo della categoria manageriale come interlocutore affidabile e responsabile. Una spinta che si fonda sulla Competenza, sul Merito oltre che sull'Esperienza, valori posti al centro ed al servizio del Paese in un momento nel quale più che mai le incertezze e le volatilità geopolitiche ed industriali stanno ridisegnando le nuove rotte di sviluppo per i prossimi decenni.

Questa nuova consapevolezza si basa in primo luogo sui nostri valori e come questi ci caratterizzino in un momento così critico attraverso i nostri tratti più distintivi, che molto spesso diamo per scontati dimenticandoci della loro rilevanza strategica e sociale.

Su questa scia è stata riesaminata la complessa ed articolata varietà e quantità di ambiti federali allo scopo di redigere una rivalizzata Carta dei Servizi nazionale, quale strumento essenziale di navigazione per ogni manager e quale faro di riferimento per la nostra Carta dei Servizi territoriale APDAI, che di quella nazionale non può che essere il complemento.

Un percorso che si inserisce perfettamente nel nostro Piano Programmatico e lo coadiuva pienamente in piena ed abilitante complementarità, offrendo stimoli sempre rivolti al miglioramento ed all'eccellenza allo scopo di offrire un servizio

globale di rappresentanza e di tutela per tutti i nostri associati.

Un patto federativo e funzionale basato quindi sulla complementarità di servizi qualificanti che ci stimola a ripercorrere il riesame della nostra oramai "decana" Carta dei Servizi APDAI su responsabilità condivise.

Tuttavia lo sforzo non si esaurisce qui ma si pone anche l'obiettivo, altrettanto ambizioso, di fissare in un documento le 10 proposte di policy per una

necessità strategica di sicurezza economica già abbozzate dal neo Presidente Quercioli all'atto del suo insediamento. Il documento diventerà il nostro condensato di contenuti con cui poter intrattenere un dialogo costante ai livelli apicali del Paese, nel riaffermare con veemenza un contributo al dialogo ed alle riflessioni da parte della infrastruttura manageriale per quanto riguarda la politica industriale.

In fondo il contributo umanistico della managerialità italiana ci era stato anticipato sempre dal discorso di insediamento della nuova presidenza ed oggi assistiamo ad una sorta di "rinascimento" federale e territoriale della Associazione che ci vedrà protagonisti con un'unica visione ed un'unica voce capace di rappresentare, aggregare e trascinare.

È quindi un momento intenso e di grande fermento dove noi come APDAI, attraverso la Giunta ed il Consiglio ed insieme a tutti i preziosi contributi di voi Soci, non ci sottrarremo al processo di affermazione in corso per giocarcela da protagonisti.



HAI GIÀ RINNOVATO LA TUA ISCRIZIONE?

Se non lo hai ancora fatto, questo è il momento giusto.

Rinnovare la quota significa continuare a beneficiare di rappresentanza, tutela e servizi offerti da Federmanager Torino.

RUOLO	QUOTA 2026
Dirigenti in servizio - Soci volontari	276,00 €
Alte professionalità del lavoro autonomo*	
Dirigenti pensionati in attività	
Ex dirigenti disoccupati da meno di due anni	
Soci straordinari (assimilati ai dirigenti)	228,00 €
Ex dirigenti disoccupati da più di due anni	
Quadri	216,00 €
Ex Quadri	
Soci straordinari (assimilati ai quadri)	138,00 €
Dirigenti in pensione non in attività	
Quadri in pensione	110,00 €
Dirigenti pensionati ante '88 (con decorrenza del pensionamento prima dell'anno 1988)	
Pensionati ultra 88enni con 50 anni di iscrizione Federmanager**	100,00 €
Coniuge superstite (del dirigente)	70,00 €

* Art. 2 comma 2, Statuto "(...) figure di elevata professionalità del lavoro autonomo che non abbiano mai avuto precedenti rapporti di lavoro da dirigente o quadro apicale, quali i consiglieri di amministrazione con deleghe e gli amministratori unici nonché le alte professionalità, consulenziali o parasubordinate, assimilabili alla dirigenza purché operanti nel medesimo settore (...)".

IL CONTRIBUTO ASSOCIATIVO PER L'ANNO 2026 PUÒ ESSERE VERSATO CON UNA DELLE SEGUENTI MODALITÀ:

- **C/C POSTALE** 122101 intestato a FEDERMANAGER TORINO A.P.D.A.I. Via San Francesco da Paola 20 - 10123 TORINO
- **BONIFICO BANCARIO** intestato a: FEDERMANAGER TORINO A.P.D.A.I. indicando nella causale COGNOME e NOME dell'associato: IBAN: IT 17 M 03015 03200 000003283599 (Banca Fineco)
- **PRESSO LA SEDE FEDERMANAGER TORINO A.P.D.A.I.** (bancomat, contanti, assegno) orario da lunedì a giovedì dalle 9:00 alle 17:00 - venerdì dalle 9:00 alle 13:00
- **MODELLO SEPA** o **DELEGA** Aziendale da richiedere presso la Segreteria

**Per gli iscritti in possesso di entrambi i requisiti suindicati, entra in vigore dal 2026 una nuova quota nazionale pari a € 100,00.

NON PERDERE I VANTAGGI RISERVATI AI SOCI

FEDERMANAGER
TORINO APDAI

I NOSTRI SERVIZI PER GLI ISCRITTI



CONSULENZA SINDACALE E CONTRATTUALE

supporto agli iscritti all'assunzione, durante la vita lavorativa, alla risoluzione del rapporto di lavoro, durante il periodo di inoccupazione temporanea. Consulenza completa sullo "status" di dirigenti, quadri e lavoratori autonomi per aiutare a risolvere situazioni critiche di carattere contrattuale e giuslavoristico.

Informazioni e-mail all'indirizzo: segreteria@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 3



CONSULENZA LEGALE

supporto agli iscritti per l'impostazione di qualsiasi problema legale (civile, amministrativo, societario, diritto di famiglia, condominiale, successioni, separazione e divorzio, diritto penale ecc.)

Informazioni e-mail all'indirizzo: segreteria@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 3



CONSULENZA PREVIDENZIALE

supporto agli iscritti per i problemi previdenziali, durante la vita lavorativa e in occasione della pensione.

Informazioni e-mail all'indirizzo: centralino@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 8



ASSISTENZA SANITARIA E PREVIDENZA COMPLEMENTARE

supporto agli iscritti per le pratiche Fasi, Assidai, Previndai e Previndapi.

Informazioni e-mail all'indirizzo: assistenza@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 4
lunedì - mercoledì - giovedì dalle 9:00 alle 12:00



SPORTELLO CAF

supporto agli iscritti per le problematiche fiscali.

Informazioni e-mail all'indirizzo: centralino@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 8



SPORTELLO NUOVE OPPORTUNITÀ DI LAVORO E FORMAZIONE

supporto agli iscritti temporaneamente inoccupati, ma non solo, al fine di favorirne la formazione continua e il reinserimento nel mondo del lavoro fornendo una panoramica delle opportunità di formazione e altri progetti di ricollocazione.

Informazioni e-mail all'indirizzo: segreteria@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 3



CONSULENZA COMMERCIALISTICA E TRIBUTARIA

supporto agli iscritti che svolgono attività autonome e imprenditoriali sulle tematiche amministrative, fiscali e di auditing.

Informazioni e-mail all'indirizzo: centralino@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 8



CONSULENZA NOTARILE

supporto agli iscritti all'assunzione, durante la vita lavorativa, alla risoluzione. Supporto agli iscritti e loro familiari per tutte le questioni di carattere notarile, nello specifico autenticazione di firme e di documenti, atti di donazione, atti di vendita, rilascio certificazioni notarili, adempimenti societari, atti societari, pratiche testamentarie, atti di donazione ecc.

Informazioni e-mail all'indirizzo: centralino@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 8
o contatto diretto Studio Notarile del Dott. Francesco Piglionie al n. 011/5612592



GESTIONE RAPPORTI DI LAVORO "COLF E BADANTI"

supporto agli iscritti per la gestione amministrativa e fiscale di collaboratori/collaboratrici familiari e badanti.

Informazioni e-mail all'indirizzo: centralino@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 8



CONSULENZA IMMOBILIARE

supporto agli iscritti in merito alla gestione e all'utilizzo degli immobili, sia come proprietario, sia come inquilino.

Informazioni e-mail all'indirizzo: centralino@fmto.it | **telefono:** 011/5625588 int. 8



CONVENZIONI COMMERCIALI LOCALI

Tutti gli iscritti possono usufruire delle convenzioni presentando la tessera associativa dell'anno in corso. Per maggiori dettagli consultare l'elenco completo sul sito torino.federmanager.it/catalogo-convenzioni-locali/ oppure richiedendo l'opuscolo alla reception.



COMUNICAZIONI ED EVENTI

aggiornamento costante degli iscritti attraverso: informative via e-mail, il periodico, il nostro sito www.torino.federmanager.it, le nostre pagine social.

Informazioni e-mail all'indirizzo: ildirigente@fmto.it | 011/5625588 int. 8



Comporto e disabilità

Gli ultimi orientamenti giurisprudenziali

di Francesca Retus e Roberto Granatelli

Cosa sia il comporto è cosa nota: è il limite massimo di giorni di assenza per malattia o infortunio, definito, di norma, dalla contrattazione collettiva, durante il quale il lavoratore ha diritto alla conservazione del posto di lavoro. Superato tale limite, il datore di lavoro può, qualora ne sussista l'interesse ai sensi dell'art. 2110 cod. civ., procedere al licenziamento.

Fino a qui nulla quaestio, ma cosa succede quando è coinvolto un dipendente affetto da disabilità? La fattispecie attorno alla quale si snoda il dibattito è la seguente: quando il dipendente disabile si ammala, se le assenze sono collegate alla sua disabilità, non può essere equiparato, nell'applicare la regola del comporto, agli altri lavoratori, meritando un trattamento differenziato, altrimenti si realizza un'ipotesi di discriminazione indiretta, connessa ai rischi derivanti da una maggiore esposizione alla morbidità. La regola contrattuale generale è recessiva in presenza di patologie e gravi disabilità, dovendosi operare un bilanciamento costituzionale che impone la prevalenza dei diritti inviolabili della persona (artt. 2 e 3 Cost.) sulla libertà di iniziativa economica ex art. 41 Cost. Di seguito, un breve excursus delle recenti pronunce della Corte di Cassazione, nonché da ultimo della pronuncia della Corte di Giustizia per comprendere come siamo arrivati a questo punto. Con la pronuncia del 2 maggio 2024, n. 11731 che si inserisce nel solco delle sentenze nn. 9095/2023 e 35747/2023, la Cassazione ha espressamente stabilito che qualora il datore di lavoro fosse a conoscenza della condizione di handicap del lavoratore, pur senza conoscere le singole patologie correlate, il licenziamento per superamento del periodo di comporto fondato su una clausola che prevede un computo indifferenziato delle assenze, comprensivo di quelle riconducibili alla disabilità, integrerebbe una discriminazione indiretta. Infatti, la mancata considerazione del maggiore rischio di morbidità connesso alla disabilità trasforma un criterio solo apparentemente neutro in una prassi sostanzialmente discriminatoria nei confronti di un gruppo sociale protetto. La complessità discende dalle molteplici incertezze che interessano diversi profili, a partire dalla nozione di disabilità; nozione che, peraltro, si è recentemente arricchita di un nuovo e rilevante apporto normativo, rappresentato dal D.lgs. 3 maggio 2024, intervenuto sulla "definizione della condizione di disabilità, della valutazione di base, di accomodamento ragionevole", di cui le pronunce sinora intervenute non potevano evidentemente tenere conto per ragioni di natura temporale.

Avvocato, classe 1986, si laurea cum laude alla Alma Mater Studiorum di Bologna nel 2010, sviluppando fin da subito una forte vocazione per il diritto del lavoro e costituzionale. Trasferitasi a Milano, svolge la pratica forense presso Trifirò & Partners, Studio con il quale collabora fino al 2017, per passare poi alla collaborazione con altri



primari studi milanesi specializzati in diritto del lavoro. È iscritta all'Albo degli Avvocati di Milano dal febbraio 2014 ed è abilitata all'esercizio della professione forense dal novembre 2013. Attualmente esercita presso lo Studio legale Nctm.

In definitiva, il datore di lavoro che sia a conoscenza della disabilità è, pertanto, giuridicamente tenuto ad adottare accomodamenti ragionevoli ai sensi dell'art. 3-bis del D.lgs. n. 216/2003, obbligo che opera anche nella fase estintiva del rapporto di lavoro, nella quale, indiscutibilmente, la buona fede e la correttezza sono ancora pienamente operanti. Sono stati ritenuti accomodamenti ragionevoli, ad esempio, sia il prolungamento del periodo di comporto contrattualmente previsto, sia l'obbligo di informare il lavoratore dell'imminente scadenza dello stesso, accomodamento quest'ultimo, che per taluni dovrebbe operare a prescindere dalla presenza o meno di una disabilità ovvero di una grave patologia. Importante sottolineare che il trattamento differenziato previsto in tema di comporto riguarda esclusivamente le assenze per malattia causalmente connesse alla disabilità e non si estende, invece, a patologie di diversa natura. Occorre, inoltre, evidenziare, che l'obbligo di accomodamento non comporta, tuttavia, il trasferimento integrale e indiscriminato sul datore di lavoro degli oneri di tutela del lavoratore disabile, anche perché se così fosse ci si troverebbe dinanzi ad una eccessiva e, quindi, sproporzionata compressione della libertà di iniziativa economica. In estrema sintesi, in linea di continuità con la sentenza n. 9095/2023, con la pronuncia n. 11731/2024 la Corte di Cassazione ha ritenuto illegittima la condotta del datore di lavoro nei confronti di un dipendente riconosciuto portatore di handicap ai sensi dell'art. 3, comma 1, L. n. 104/1992, affetto da riduzione della capacità lavora-



tiva e dichiarato inidoneo a specifiche mansioni. La Corte ha infatti rilevato come l'elemento della discriminazione indiretta sia normalmente rappresentato dalla conoscenza da parte del datore di lavoro della situazione di handicap, che gli imporrebbe di isolare, in sede di calcolo del compenso, le assenze che traggono origine dalla situazione di handicap, escludendole, pertanto, dal computo. Alla sentenza in parola, ha fatto seguito l'Ordinanza del 7 gennaio 2025 n. 170, parimenti emessa dalla Cassazione, che si inserisce nell'ambito del filone giurisprudenziale ormai consolidato, diretto a garantire una maggiore tutela ai lavoratori affetti da disabilità. A chiudere il cerchio, vi è la recentissima pronuncia emessa in data 11 settembre 2025 dalla Corte di Giustizia, nella causa C-5/24, la quale è stata investita in via pregiudiziale dal Tribunale di Ravenna che ha chiesto alla Corte di chiarire se una normativa che applica lo stesso trattamento a tutti i lavoratori assenti per malattia, disabili o meno, possa costituire una discriminazione indiretta. Con la predetta pronuncia i Giudici europei hanno affermato che la congruità della disciplina interna, in materia di salvaguardia dei lavoratori disabili in ipotesi di licenziamento per superamento del periodo di comportamento, è rimessa in via esclusiva al giudice nazionale. La Corte ha

evidenziato che la Direttiva 2000/78/CE è volta a imporre agli Stati membri l'adozione di misure appropriate a tutela delle persone portatrici di disabilità, senza tuttavia disciplinare in modo specifico le condizioni di legittimità del licenziamento. Secondo la Corte, quindi, la verifica della conformità delle normative nazionali ai principi sanciti dalla suddetta Direttiva spetta al giudice nazionale chiamato a decidere il caso concreto. In tale ambito, quest'ultimo è tenuto a valutare se il datore di lavoro abbia adottato accomodamenti ragionevoli idonei a consentire la prosecuzione del rapporto di lavoro, purché tali misure non comportino un onere sproporzionato o eccessivo per l'impresa datrice di lavoro. Ebbene, il fatto che la verifica della conformità delle normative nazionali ai principi sanciti dalla Direttiva 2000/78/CE sia rimessa al Giudice nazionale determina inevitabilmente margini di incertezza e aleatorietà applicativa, con conseguente compromissione della certezza del diritto. Ne discende l'esigenza di individuare criteri oggettivi idonei a garantire una tutela effettiva a tale categoria di soggetti, tra i quali rientra l'allungamento del periodo di comportamento attraverso la contrattazione collettiva, criterio quest'ultimo che sembra di gran lunga preferibile tra gli altri indicati anche per ridurre l'alea di rischio del giudizio.

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 sistematica New Tom, che si distingue per l'altissima definizione delle immagini e per la bassa esposizione radiogena consentendoci di ottenere una straordinaria precisione negli interventi di chirurgia e implantologia.

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

Siamo convenzionati in modalità diretta con i Fondi assicurativi: **Fasi, Fasi Assidai, Fasi Open, Fisdaf, Pronto Care, Fasdac, Casagit, Faschim.** Inoltre, forniamo tutta la documentazione necessaria e assistenza nella gestione delle pratiche degli altri Fondi assicurativi in modalità indiretta.



Un aspetto particolare del trattamento del TFR

Nel caso di riliquidazione dell'imposta sul TFR dalla quale risulti un debito fiscale a carico del dirigente cessato, l'Agenzia delle Entrate ha diritto di chiedergli il saldo, ma deve farlo tramite un avviso bonario, prima di procedere, eventualmente, all'emissione della cartella di pagamento

— di Isabella Zanetti* e Roberto Granatelli —

Come è noto, il TFR (Trattamento di Fine Rapporto) è una somma che il datore di lavoro accantona durante il rapporto di lavoro, per poi corrisponderla al lavoratore quando detto rapporto viene a cessazione. Nonostante la propria accezione, il TFR può essere pagato in diverse circostanze, in base alla scelta operata dal lavoratore, e precisamente:

- al termine del rapporto di lavoro, per cui il TFR verrà detenuto dall'azienda ed erogato al lavoratore al momento delle dimissioni, pensione, licenziamento od altre cause di cessazione del rapporto;
- durante il rapporto di lavoro anticipatamente, a condizione che detto rapporto sia in essere da almeno 8 anni e per una somma massima pari al 70% dell'importo accantonato;
- nel caso di destinazione del TFR ad un fondo pensione, al fine di usufruire di benefici fiscali e di costituire una rendita ulteriore che andrà a sommarsi all'importo della pensione.

Al momento dell'erogazione del TFR viene applicato il meccanismo della tassazione separata, ovvero la liquidazione dell'imposta viene calcolata esclusivamente sullo stesso. Ciò comporta un regime di vantaggio per il lavoratore, che altrimenti rischierebbe di vedersi applicare un'aliquota maggiorata per via dell'incremento dell'imponibile. La tassazione minima del TFR corrisponde allo scaglione IRPEF più basso ed ammonta perciò al 23%, mentre l'aliquota massima applicabile è del 40% (in regime di vantaggio rispetto all'aliquota massima IRPEF che è del 43%). La tassazione è variabile e viene calcolata in base alla media delle aliquote applicate negli ultimi 5 anni. L'importo del TFR viene corrisposto già tassato dal datore di lavoro che opera in qualità di sostituto d'imposta, ma tale tassazione è provvisoria.

Ai sensi dell'art. 19, comma 1 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) (DPR n. 917/1986), infatti, *"Gli uffici finanziari provvedono a riliquidare l'imposta in base all'aliquota media di tassazione dei cinque anni precedenti a quello in cui è maturato il diritto alla percezione, iscrivendo a ruolo le maggiori imposte dovute ovvero rimborsando quelle spettanti"*.

Ciò poichè, per l'appunto, il datore di lavoro applica una trattativa provvisoria, spesso nella misura minima del 23%, che poi però deve essere sottoposta al vaglio dell'Agenzia delle Entrate. Spesso accade quindi che a distanza di anni vengano richiesti importi aggiuntivi dovuti al riconoscimento di un'aliquota superiore a quella provvisoriamente applicata. Tali richieste sono pertanto pienamente legittime ed hanno ad oggetto esclusi-



vamente somme dovute a titolo di imposta e non di sanzioni ed interessi.

È chiaro però che tali richieste possano costituire un grave problema per chi nelle more abbia impiegato quanto percepito a titolo di TFR e non si trovi più nella disponibilità economica per soddisfare la pretesa dell'Agenzia delle Entrate. I soggetti più a rischio sono i dipendenti che negli ultimi anni prima della cessazione del

rapporto di lavoro percepivano redditi medio-alti,

con il riconoscimento quindi di una tassazione sicuramente maggiore di quella provvisoriamente applicata dal datore di lavoro all'atto della liquidazione del TFR. Come premesso, tali richieste sono fondate ma, affinché siano davvero legittime, devono pervenire a mezzo di avviso bonario e non direttamente tramite cartella di pagamento. L'avviso bonario per la riliquidazione delle imposte sul TFR è infatti una comunicazione con cui l'Agenzia delle Entrate rappresenta al contribuente l'irregolarità e richiede il pagamento di una somma a titolo di maggiore imposta dovuta. Ciò permette quindi al destinatario dell'avviso di regolarizzare spontaneamente la propria posizione, senza dover corrispondere somme ulteriori quali sanzioni ed interessi.

La Corte di Cassazione con la sentenza n. 7291/2020 ha ritenuto sul punto che "L'art. 1, comma 412, L. 311/2004 obbliga l'Agenzia delle Entrate, in esecuzione di quanto sancito dall'art. 6, comma 5, L. 112/2000 a comunicare al contribuente l'esito dell'attività di liquidazione, effettuata ai sensi dell'art. 36-bis, D.P.R. 600/1973, relativamente ai redditi soggetti a tassazione separata, sicché l'omissione di tale comunicazione determina la nullità del provvedimento di iscrizione a ruolo, indipendentemente dalla ricorrenza o meno di incertezze su aspetti rilevanti della dichiarazione".

In conclusione, pertanto, l'Agenzia delle Entrate potrebbe riliquidare anche a distanza di anni le imposte sul TFR percepito, ma dovrà procedere obbligatoriamente alla comunicazione delle risultanze dell'attività al contribuente tramite l'avviso bonario, pena la nullità della pretesa.

** Lo Studio Legale Avv. Isabella Zanetti opera da oltre un decennio nell'ambito del diritto civile e tributario, con particolare attenzione al diritto tributario e previdenziale, recupero del credito ed esecuzioni, diritto societario e diritto bancario. Lo studio presta assistenza a persone fisiche e giuridiche, in ambito giudiziale e stragiudiziale.*



A Torino le talpe hanno ricominciato a scavare

Un'opera invisibile che rafforza le fondamenta della città

Non solo un nuovo collettore fognario, ma una risposta alle sfide che interessano tutte le città mature: l'invecchiamento delle infrastrutture, una maggiore vulnerabilità dei sistemi urbani e gli effetti del cambiamento climatico

—— di Paolo Romano e Armando Quazzo ——

Paolo Romano

Presidente di SMAT SpA, gestore del Servizio Idrico Integrato dell'area metropolitana torinese, Ingegnere civile, laureato al Politecnico di Torino, con esperienza pluridecennale nel Servizio Idrico Integrato e nella gestione di infrastrutture idriche complesse. Ha ricoperto incarichi apicali con responsabilità strategiche e operative nei processi di riorganizzazione delle gestioni pubbliche in house, nella pianificazione industriale e nello sviluppo degli investimenti.



È figura di riferimento nel sistema delle utilities pubbliche; in Utilitalia ha svolto, e tuttora svolge, ruoli di vertice contribuendo alla definizione delle politiche di settore e alla promozione dell'innovazione e della sostenibilità.

Armando Quazzo

Amministratore Delegato di SMAT SpA, laureato in Giurisprudenza presso l'Università di Torino, ha ricoperto nel tempo diversi incarichi dirigenziali, maturando una consolidata esperienza manageriale in ambito strategico, organizzativo e di governance nel settore idrico e più in generale nei processi di



innovazione, ricerca e sviluppo applicati ai servizi pubblici locali. Ha ricoperto ruoli apicali in società del Gruppo SMAT e in altre utilities del settore acqua,

È membro della Giunta di Federmanager Torino APDAI e partecipa a organismi nazionali e internazionali operanti nel settore idrico e ambientale, con particolare attenzione ai temi dell'innovazione, della sostenibilità e della cooperazione internazionale.

Governare un servizio pubblico essenziale significa assumersi la responsabilità di guardare oltre l'immediato, anticipando i bisogni futuri delle comunità e traducendoli in scelte infrastrutturali solide e durature. È con questo approccio che SMAT ha promosso e sta realizzando l'Idropolitana di Torino, un'opera che per dimensioni, complessità tecnica e rilevanza strategica rappresenta uno dei più importanti investimenti nel settore idrico a livello nazionale con un importo lavori di oltre centoventi milioni di euro.

L'Idropolitana non è semplicemente un nuovo collettore fognario, ma una risposta strutturale a tre grandi sfide che oggi interessano tutte le città mature: l'invecchiamento delle infrastrutture esistenti, l'aumento della vulnerabilità dei sistemi urbani complessi e gli effetti sempre più evidenti dei cambiamenti climatici. Attraversando l'intera area urbana torinese da sud a nord per oltre 14 chilometri, a una profondità media di circa 20 metri, il nuovo collettore mediano si configura come una vera e propria infrastruttura di resilienza, destinata a rafforzare nel lungo periodo l'affidabilità del sistema fognario e depurativo dell'area metropolitana.

Le finalità dell'opera sono molteplici e strettamente integrate. In primo luogo, l'Idropolitana introduce una ridondanza strategica rispetto al collettore intercomunale esistente, in esercizio da oltre quarant'anni, consentendo di programmare

interventi di manutenzione straordinaria senza compromettere la continuità del servizio. In secondo luogo, svolge una funzione essenziale di laminazione delle portate meteoriche, contribuendo a mitigare gli effetti delle precipitazioni intense e improvvise che sempre più frequentemente interessano i contesti urbani. Infine, il nuovo collettore permette una gestione più efficiente dei carichi idraulici e inquinanti diretti al depuratore di Castiglione Torinese, migliorandone il rendimento complessivo e l'efficacia dei processi di trattamento.

Dal punto di vista tecnico, l'Idropolitana rappresenta un'opera di elevata complessità ingegneristica. Il collettore, con diametro interno di circa 3,2 metri, è realizzato mediante scavo meccanizzato con Tunnel Boring Machine di tipo "Hydroshield", tecnologia che consente di operare in sicurezza anche in presenza di falda e in terreni eterogenei. La TBM, appositamente progettata per questa infrastruttura, presenta una testa di scavo di oltre 4 metri di diametro e una lunghezza complessiva di circa 163 metri, integrando sistemi avanzati di controllo delle pressioni al fronte, trattamento dei fanghi bentonitici e posa simultanea del rivestimento definitivo. Lo scavo procede infatti con l'installazione contestuale degli anelli prefabbricati in calcestruzzo armato, ciascuno composto da sei conci. Il tratto scavato in TBM è costituito complessivamente da oltre 7.700 anelli, per un totale di più di 46.000



Il tracciato dell'idropolitana

conci, prodotti secondo rigorosi standard qualitativi. I materiali di scavo vengono trattati in impianti dedicati all'interno dei cantieri, con separazione delle frazioni granulometriche e recupero delle acque di processo, che vengono chiarificate e riutilizzate o correttamente reimmesse nel sistema fognario. L'intero processo è improntato a criteri di sicurezza, efficienza e riduzione dell'impatto ambientale.

Le tempistiche di realizzazione riflettono la complessità dell'opera e del contesto in cui essa si inserisce. I lavori sono stati consegnati nel settembre 2023, con una pianificazione iniziale che prevedeva una durata di poco inferiore ai quattro anni. Tuttavia, la fase di avvio ha evidenziato criticità tecniche rilevanti, in particolare in corrispondenza del pozzo di partenza della TBM, realizzato a una profondità di circa 30 metri sotto il piano di campagna. In questa area, le condizioni idrogeologiche legate alla presenza della falda hanno richiesto interventi aggiuntivi di consolidamento, impermeabilizzazione e messa in sicurezza, necessari per garantire la piena affidabilità delle operazioni di scavo in sottoterraneo. Si tratta di difficoltà fisiologiche in opere di questo tipo, soprattutto quando realizzate in ambito urbano e a profondità significative, che hanno comportato una revisione del cronoprogramma complessivo. Alla luce delle valutazioni tecniche attualmente disponibili, si stima oggi che il completamento dell'opera possa avvenire entro la fine del 2028. Una tempistica rivista che non modifica in alcun modo gli obiettivi strategici dell'intervento, ma che testimonia l'approccio prudente e responsabile con cui SMAT affronta la gestione di un'infrastruttura critica per il territorio.

In questo quadro, è significativo ri-

chiamare lo stato di avanzamento dei lavori. Alla data attuale, la TBM ha già completato la posa di oltre 1,5 chilometri dei 9,5 chilometri complessivi di percorrenza sotterranea previsti per lo scavo meccanizzato. Un risultato tutt'altro che scontato, conseguito in un contesto geotecnico complesso e in aree densamente urbanizzate, che conferma l'efficacia delle soluzioni progettuali adottate e la capacità di coordinamento tra progettisti, imprese e struttura tecnica di SMAT. L'avanzamento raggiunto rafforza la fiducia nel pieno conseguimento degli obiettivi dell'opera, pur nella consapevolezza della necessità di mantenere elevati livelli di attenzione e controllo lungo tutto il prosieguo

dei lavori.

La realizzazione dell'Idropolitana pone inevitabilmente anche temi di relazione con il territorio. Operare sotto una città viva e complessa richiede di minimizzare l'impatto dei cantieri, gestire con attenzione la logistica e mantenere un dialogo costante con cittadini, istituzioni e attività economiche. SMAT ha scelto di accompagnare l'opera con momenti di informazione, nella convinzione che la condivisione delle scelte infrastrutturali sia parte integrante della sostenibilità di lungo periodo.

L'idropolitana è un'opera invisibile, destinata a non essere percepita nel quotidiano, ma fondamentale per il funzionamento della città. Non modifica il paesaggio urbano, ma ne rafforza le fondamenta. È un esempio concreto di come una utility pubblica possa essere protagonista della transizione ecologica, investendo in infrastrutture robuste, flessibili e pensate per durare decenni. Come SMAT, consideriamo questo progetto non solo una sfida tecnica, ma un impegno verso le generazioni future: quello di consegnare loro una città più sicura, resiliente e capace di affrontare le trasformazioni che ci attendono.



Il tunnel dell'idropolitana



Se ne parla solo o si fa anche qualcosa?

Innovazione: non si parla d'altro

Il tema dell'incontro del direttore responsabile del periodico e del collega Mario Manzo* con il prof. Marco Pironti è all'ordine del giorno, ma la sua vastità rischia di rendere troppo generica la sua trattazione. Pironti e Manzo cercano di calarlo nel concreto, dialogando in un clima di fattiva informalità favorito da una lunga conoscenza pregressa

— a cura della Redazione —

Dopo qualche ammirato commento sullo splendido palazzo sede del Rettorato dell'Università di Torino dove avviene l'incontro, il tema viene affrontato in modo diretto entrando subito nel merito con il primo argomento messo sul tavolo, che riguarda l'ambito o il settore di attività più interessanti in termini di innovazione: un invito a nozze per il prof. Pironti, che non ha dubbi sul fatto che sotto questo profilo uno dei settori più promettenti sia la Pubblica Amministrazione (PA), in particolare per quanto riguarda la trasformazione digitale, quindi il settore ICT, che in questi ultimi anni ha nella PA uno dei suoi mercati principali.

Il problema è che, soprattutto nel caso dei piccoli comuni, si è sviluppato un mercato, anche per effetto del PNRR, in cui i fornitori hanno venduto prodotti e soluzioni a volte già obsoleti e a costi maggiori di quelli di mercato. Spesso le piccole realtà pubbliche non hanno infatti le competenze che sarebbero necessarie per valutare le migliori soluzioni e gli investimenti conseguenti. Fra l'altro la PA è stata uno dei casi nei quali la fase Covid ha avuto anche risvolti positivi, quali la spinta alla trasformazione digitale dei processi e al lavoro in trasparenza, mettendo in atto processi collaborativi reali. Le risorse economiche arrivate tramite i fondi PNRR hanno permesso di rinnovare le infrastrutture digitali, per esempio modernizzando le applicazioni sul cloud e rivedendo anche in modo innovativo i processi.

Ma a parte la PA come settore di attività, la vera sfida dell'innovazione è il trasferimento orizzontale delle competenze, quello che consentirebbe, a titolo di esempio, alle aziende del settore Automotive di ibridarsi con aziende del settore Aerospace e viceversa, trasferendo e valorizzando il patrimonio di conoscenze e competenze maturato. Qui serve la capacità di creare innovazione e offerta collaborativa, quindi per esempio mettersi in filiera e riuscire a conseguire nuove certificazioni che richiedono revisione dei processi e delle competenze interne. In questo caso il supporto dei finanziamenti pubblici diventa fondamentale come successo, per esempio, nelle misure di Regione Piemonte a supporto dei processi di certificazione delle PMI. Diventa inoltre un possibile fattore trainante il cosiddetto "effetto gregge": si muove uno e gli altri seguono. Occorre instaurare meccanismi di fi-

Marco Pironti

Classe 1972, laurea in Economia e Commercio conseguita cum laude presso l'Università di Torino nel 1997, è professore ordinario di Economia e Gestione dell'Innovazione presso il Dipartimento di Informatica dell'Università di Torino, dove presiede l'Innovation Center ICxT. Ha svolto attività di ricerca presso la Haas School of Business (Berkeley) e la Columbia Business School (New York) ed è autore di oltre 100 pubblicazioni su innovazione, modelli di business ed ecosistemi emergenti. Ha ricoperto la carica di Assessore all'Innovazione, Smart City e Fondi Europei per il Comune di Torino dal 2019 al 2021



ducia a livello orizzontale nei vari operatori, in una logica win win nella quale tutti i componenti di una squadra/filiera collaborativa, traggono vantaggi dall'attività nella quale hanno il loro valore intrinseco, rafforzato dal far parte di una catena del valore più estesa.

Dopo questo ampio panorama generale il discorso si orienta sull'Università di Torino e su quanto si muove al suo interno in termini di innovazione, valutando in modo estremamente positivo il fatto che per la prima volta sia stato nominato un Vicerettore per l'Innovazione proprio nella persona del prof. Marco Pironti. Si tratta di una nomina recente, che consentirà all'istituzione di fruire della sua esperienza non solo per quanto riguarda le attività didattiche e di ricerca, ma anche in termini gestionali e organizzativi, a supporto dei processi di creazione di "innovazione".

Sul piano della Didattica, l'innovazione deve essere presente, in forma continuativa, in tutti gli insegnamenti, secondo le logiche tipiche di ciascuno di essi, ma adattandosi alle esigenze che cambiano nel tempo. Il discorso all'interno di UNITO è difficilmente standardizzabile per l'estrema varietà delle competenze multidisciplinari, che spaziano dalle scienze umane, all'area medica, all'area economica, solo per citarne alcune.



Per quanto riguarda la Ricerca, occorre premettere che Torino non sarà mai San Francisco, capitale della Silicon Valley, ma è pur sempre stata a livello nazionale ed europeo esempio di "fucina di innovazione" in vari settori industriali e dei servizi.

Mario Manzo interviene su questo punto per precisare che vent'anni fa si riteneva che l'innovazione dovesse corrispondere alla creazione di nuovo sviluppo, in termini di posti di lavoro e fatturato, mentre oggi l'innovazione ormai non ha più significato se non origina creazione di valore sostenibile. Tutti convengono su questa affermazione e Pironti precisa che l'innovazione deve creare valore sostenibile nel tempo, perché la sostenibilità per le imprese non è più una scelta, un fiore all'occhiello, ma è divenuta una condizione di sopravvivenza e sviluppo nel lungo periodo. Persino il sistema bancario, aggiunge, si è adeguato a questa necessità, introducendo criteri di valutazione del rischio che prevedono una premialità legata al livello di innovazione e alla progettualità, sostenibile e "circolare", contenuta nelle proposte avanzate a fronte di una richiesta di finanziamento.

Un esempio di "innovazione di sistema" è rappresentato dall'acquisizione da parte della Città di Torino delle ATP finals, contesto nel quale lo sponsor principale, Nitto, ha contribuito a portare a Torino imprese e persone con maggiore propensione alla spesa, generando un grande impatto positivo su tutti i portatori di interesse locali.

L'accento alle ATP induce Mario Manzo a orientare il dibattito su Torino City Lab e CTE Next, due esempi virtuosi, nei quali i processi di accelerazione dell'innovazione hanno avuto un forte impulso, dando alla nostra città un'immagine molto positiva sul piano dell'innovazione. Questi due progetti di "ecosistemi di innovazione", fortemente voluti e supportati dal prof Pironti quando era assessore all'Innovazione del Comune di Torino, rappresentano dei laboratori "a cielo aperto", a disposizione delle imprese, dei centri di ricerca, ma anche della città, per testare soluzioni innovative in un contesto applicativo reale. Per questo motivo Torino è stata, per esempio, la prima città italiana nella quale sono stati concretamente sperimentati la guida autonoma e l'air mobility per i cittadini (ad esempio il trasporto con droni di materiale biologico tra ospedali). Tutte queste attività hanno consentito di validare nei fatti il concetto per cui Torino, non essendo una megalopoli, rappresenta un giusto equilibrio fra vivibilità e dimensione sufficiente ad alimentare e sviluppare un sistema sofisticato dei servizi derivati da innovazione tecnologica e di processo. Il progetto legato a CTE Next, avviato nel luglio 2021 e di durata quadriennale, ha anche contribuito all'accelerazione di startup e al trasferimento tecnologico verso le PMI, grazie alla stretta collaborazione con gli Atenei torinesi e con altri partner strategici, come per esempio la Fondazione Piemonte Innova ed il CSI, sele-

zionati nell'ambito dei soggetti attivi in Torino City Lab.

Nell'avviarci alla conclusione di questo interessante confronto di idee, il prof. Pironti insiste ancora sulla trasparenza, affermando che è molto opportuno valorizzare quello che si ha, ma parallelamente occorre anche riconoscere quello che manca. Nel mondo dell'innovazione è impossibile essere "tuttologi", anzi è fondamentale scegliere dei settori strategici di specializzazione. Se poi pensiamo al mondo delle startup, il limitato numero dei successi non deve essere l'unico indicatore di efficacia. Le nuove iniziative imprenditoriali rappresentano comunque un tentativo di inserimento di innovazioni e di verifica della capacità di adozione degli ecosistemi. In questo senso, il prof. Pironti sottolinea come anche il fallimento di molte di queste iniziative porti valore all'innovazione complessiva, e conseguentemente il costo dello stesso dovrebbe essere condiviso da tutto l'ecosistema. Per quanto riguarda i fondi PNRR, e più in generale i contributi pubblici, sarebbe opportuno che finanziassero attività in co-design con le imprese, secondo la logica per cui le imprese usufruiscono delle infrastrutture e mettono a disposizione le loro competenze, per sviluppare le migliori soluzioni per gli enti, ma al tempo stesso aumentare la competitività delle PMI che hanno partecipato al progetto. Ultimo argomento dell'incontro in chiave di critica costruttiva è ciò che secondo il prof. Pironti potrebbe essere migliorato nell'organizzazione universitaria. Ancora una volta il professore dimostra di avere le idee chiarissime e si rivela privo di dubbi: oggi il docente è impegnato in troppe attività che nulla hanno a che fare con le sue competenze e con la sua missione. Conseguentemente i docenti rischiano di dedicare una componente preziosa del loro tempo ad attività di minor valore aggiunto, ad esempio alla rendicontazione, tipica attività molto importante, ma che dovrebbe essere svolta per esempio dalla struttura amministrativa, senza togliere tempo e risorse alla docenza ed alla ricerca.

Analogamente con riferimento ai contenuti didattici, secondo il prof. Pironti il mondo imprenditoriale dovrebbe condividere esigenze di formazione di nuove competenze e trovare negli Atenei un partner strategico per la costruzione del capitale umano di domani con visione di lungo periodo. A proposito della cultura "del fallimento" di cui abbiamo già parlato, il prof. Pironti conclude: "Chi si occupa di innovazione ha i maggiori rischi di fallimento e oggi il fallimento viene messo in carico a chi ci prova: è un errore, perché, al contrario, il rischio dovrebbe essere ripartito fra tutti attraverso meccanismi mutualistici". E conclude: "Non è irresponsabile fare un errore, ma lo è fare lo stesso errore per la seconda volta".

**Componente del Consiglio direttivo Federmanager Torino e Vicepresidente di Fondazione Piemonte Innova*

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**



Una freccia nuova nell'arco di Federmanager Torino?

Un gruppo di colleghi si propone di istituire un altro servizio nell'ambito della nostra associazione

— a cura della Redazione —

Il nostro periodico si è spesso occupato di volontariato, dando spazio alle iniziative dei soci e contribuendo a valorizzarne l'impegno. In questo percorso abbiamo scoperto l'importanza di un mondo talvolta poco visibile, ma di grande rilievo: quasi 5 milioni di italiani coinvolti e circa 370.000 enti del Terzo Settore tra cooperative sociali e associazioni. Numeri significativi, che confermano la forte vocazione alla solidarietà del nostro Paese, con Piemonte e Valle d'Aosta sopra la media nazionale.

Si tratta di una realtà ampia e dinamica, oggi impegnata in una fase di profonda evoluzione a seguito della riforma del Terzo Settore, che richiede competenze e professionalità non sempre presenti. Di questo abbiamo parlato con ManagerNoProfit, l'associazione di manager che offre gratuitamente supporto agli Enti del Terzo Settore (ETS) e con cui intratteniamo rapporti anche per quanto riguarda il progetto di sviluppo del volontariato d'impresa.

Abbiamo chiesto a Giacomo Vessia, coordinatore per il Piemonte, di raccontarci la loro esperienza:

"Dopo una lunga carriera come ingegnere in Avio Aero, sono andato in pensione nell'estate del 2021. Con molto tempo a disposizione, ho scoperto che gli hobby sono splendidi... ma non bastano a riempire le giornate. Proprio leggendo "Dirigente d'Azienda" mi sono imbattuto in un articolo su ManagerNoProfit: mi sono fatto avanti e sono stato subito arruolato. Oggi ne coordino la sede piemontese.

Fondata a Milano nel 2016 da un gruppo di ex manager, l'associazione – il cui motto è "aiutiamo chi aiuta gli altri" – è cresciuta rapidamente. Conta oggi 160 soci attivi e sette sedi sul territorio nazionale.

Siamo professionisti che mettono a disposizione, su base volontaria, le proprie competenze a favore degli ETS. In base alle richieste, costituiamo team di lavoro che elaborano progetti e affiancano gli enti fino a renderli autonomi. È un'esperienza di arricchimento reciproco, a contatto con realtà molto diverse dal mondo dell'impresa, spesso nate dall'impegno di familiari di persone fragili che hanno scelto di dedicarsi interamente a una causa.

La riforma del Terzo Settore ha introdotto nuovi adempimenti che mettono in difficoltà molte organizzazioni. Per questo il nostro supporto è sempre più richiesto: affianchiamo gli enti nella redazione di business plan, nella raccolta fondi, nella comunicazione, nella valutazione dell'impatto

sociale, nella motivazione dei volontari e nella transizione digitale. A Torino siamo 32 associati, ma le esigenze crescono e siamo pronti ad accogliere nuovi volontari."

Ringraziamo Giacomo Vessia per questa testimonianza, che apre una prospettiva diversa e complementare rispetto alle forme di volontariato già praticate da molti di noi. Federmanager, che ha tra i propri obiettivi la tutela e il benessere dei soci, potrebbe offrire attraverso questa collaborazione una nuova opportunità per valorizzare competenze ed esperienza, sia per chi si avvicina alla pensione sia per chi è già in quiescenza.

Le competenze maturate in una vita professionale rappresentano un patrimonio prezioso: metterle al servizio della collettività significa continuare a crescere e a dare valore alla propria esperienza.

Per questi motivi l'argomento potrà essere portato all'attenzione degli organi di Federmanager Torino al fine di un attento esame per valutare l'opportunità di predisporre un servizio dedicato, creando un canale privilegiato con ManagerNoProfit, che, da parte sua, assicura piena disponibilità per incontri, webinar e momenti di approfondimento.





Scenario globale incerto, mercati resilienti, tecnologia pervasiva: come orientare le decisioni strategiche senza cadere nell'illusione della previsione certa

Mercati, tecnologia e déjà-vu

(Lezioni per i manager dai cicli del passato)

Tra tensioni geopolitiche, innovazione accelerata e mercati finanziari ancora tonici, riemerge una domanda antica: siamo di fronte a un nuovo paradigma o a una fase ricorrente dei cicli economici? Dalla storia alle promesse dell'intelligenza artificiale, una riflessione utile per chi governa l'incertezza

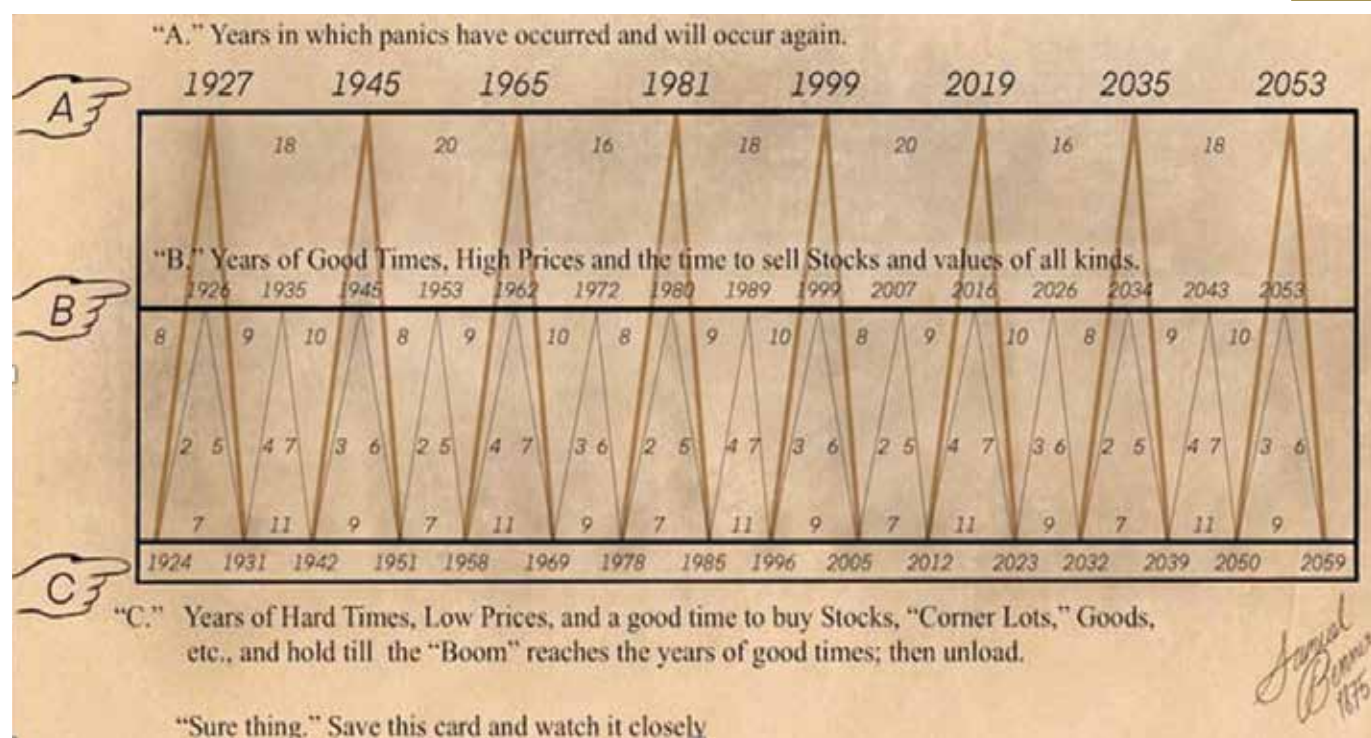
di Angelo Luvison*

Guerre alle porte dell'Europa, competizione tecnologica globale, mercati finanziari che oscillano ma continuano a sorprendere per resilienza. "La storia non si ripete, ma spesso fa rima con sé stessa": la celebre frase, attribuita a Mark Twain, descrive bene la sensazione che accompagna l'inizio del 2026. Tensioni geopolitiche, accelerazione tecnologica e volatilità dei mercati sollevano una domanda cruciale per chi guida imprese e organizzazioni: siamo davvero davanti a uno scenario inedito o stiamo vivendo una nuova versione di schemi già osservati? Nelle scienze fisiche il concetto di onda è intuitivo: fasi di crescita e attenuazione, segnali utili disturbati da rumore e interferenze. La metafora funziona sorprendentemente bene anche per l'economia e la geopolitica. Periodi di



espansione e rallentamento, entusiasmo e prudenza, cooperazione e conflitto sembrano alternarsi con una regolarità imperfetta ma riconoscibile. Da qui nasce la tentazione, antica quanto i mercati, di cercare schemi ricorrenti per orientare le decisioni. Nel corso del tempo sono stati proposti numerosi modelli ciclici, dal breve al lunghissimo periodo, spesso legati alle grandi innovazioni tecnologiche. Ma per un manager la domanda vera è: questi schemi aiutano a decidere meglio o rischiano di creare un'illusione di controllo?

Un esempio emblematico arriva dall'Ottocento. Nel 1875 l'agricoltore americano Samuel Benner pubblicò un grafico che distingueva, su un arco di 150 anni, periodi favorevoli e periodi di panico nei mercati. È un caso affascinante perché mostra quanto sia radicata l'idea



Il grafico di Samuel Benner "Periods When to Make Money" (1875) sintetizza circa 150 anni di cicli di mercato, indicando i momenti considerati favorevoli all'acquisto, alla vendita o alla prudenza. Un tentativo (utopistico?) di ingabbiare l'imprevedibilità storica.



che l'economia segua un copione scritto. Ma è anche un monito: modelli così deterministici dicono più sulla psicologia degli investitori che sulla realtà dei mercati moderni, oggi influenzati da variabili che Benner non poteva immaginare, dalle politiche finanziarie all'intelligenza artificiale (IA).

La teoria economica dominante invita alla prudenza. Secondo il principio di efficienza dei mercati, i prezzi incorporano rapidamente le informazioni disponibili rendendo il futuro difficilmente prevedibile. Eppure la ricerca di segnali anticipatori non è mai scomparsa. Anzi, negli ultimi anni è tornata in auge grazie agli algoritmi dell'IA, con la speranza di saper "leggere" il domani.

La tecnologia, tuttavia, non elimina il fattore umano. Le crisi vengono dimenticate in fretta e questa "memoria corta" alimenta le bolle speculative. È accaduto più volte, da quella dei tulipani alle dot-com tecnologiche, fino alle montagne russe delle criptovalute. Cambiano gli strumenti, ma i comportamenti collettivi restano simili: l'innovazione viene spesso confusa con la certezza di guadagni rapidi. Oggi l'IA è al tempo stesso un potente strumento di analisi e, paradossalmente, un oggetto di speculazione.

I dati più recenti rendono il quadro ancora più ambiguo.

Nel 2025, nonostante i conflitti, i mercati hanno mostrato una resilienza inattesa, sostenuta dalla crescita dell'economia statunitense. È forza strutturale o l'apice di un ciclo prossimo a invertire la rotta? Oggi l'attenzione si sposta dai modelli deterministici a quelli probabilistici. L'IA non fornisce certezze, ma stima scenari basati sui dati passati. Il rischio è che gli algoritmi imparino a perfezione la "rima" della storia recente, senza cogliere il "nuovo verso" dei cambiamenti strutturali in atto.

Per il management il messaggio è chiaro: non esistono formule magiche per prevedere il futuro, ma buone pratiche di governance per gestire l'incertezza, quali integrare dati e giudizio umano, evitare l'euforia nelle fasi favorevoli e, soprattutto, rafforzare la resilienza organizzativa. Qui si innesta il tema decisivo dell'assunzione di responsabilità. In un contesto dominato da complessità e interdipendenze globali, manager e stakeholder non possono limitarsi a reagire ai cicli, ma devono contribuire a orientare le traiettorie future. È quel richiamo all'accountability che in queste pagine abbiamo più volte sottolineato: comprendere la storia non basta, occorre farsene carico per costruire un futuro sostenibile.

*Associato Federmanager Torino, già dirigente CSELT

FEDERMANAGER TORINO APDAI



CONVENZIONI COMMERCIALI RISERVATE AGLI ASSOCIATI

**IL CATALOGO AGGIORNATO
SI TROVA SUL NOSTRO SITO
ALLA SEZIONE "CONVENZIONI
COMMERCIALI LOCALI"**

<https://torino.federmanager.it/catalogo-convenzioni-locali/>



I colleghi non finiscono mai di sorprendere

Un aspetto del tutto inesplorato e sorprendente della versatilità della quale i nostri colleghi sanno dare prova emerge da un incontro casuale nei corridoi dell'associazione fra

Roberto Granatelli e Pietrangelo Falconi

———— a cura della Redazione ————

Ammetterà che diplomarsi maggiordomo non è fra le opzioni più gettonate da parte di quanti concludono una lunga carriera manageriale. Come le è venuta in mente un'idea di questo genere?

L'idea viene da lontano e risale alla mia infanzia. Ho sempre avuto una tendenza innata nel porre attenzione ai dettagli, per esempio mettere ordine nelle mie cose, dallo stato della mia cameretta al comportamento a tavola. Questi atteggiamenti, derivati dall'educazione ricevuta dai miei genitori e da alcune figure chiave delle scuole che ho frequentato, mi hanno accompagnato anche nell'adolescenza, quando ho scoperto, attraverso libri, film, documentari e sceneggiati televisivi, che il maggiordomo è una figura professionale ben precisa e codificata, interpretata da uomini raffigurati un po' avanti negli anni, che si esprimono con maniere impeccabili, tono elegante nel parlare e nel modo di porsi, discrezione e integrità assolute. Ma l'immagine di questa professione rimaneva relegata a qualcosa di remoto e inarrivabile, anche se negli anni della maturità ho iniziato a leggere libri sul tema del Servizio, a partecipare a corsi nei giorni liberi anche per perfezionare il mio inglese. Così, quasi senza volerlo, mi sono trovato a riflettere su cosa avrei potuto fare dopo i sessant'anni e mi sono visto alla fine di un percorso professionale, con la voglia di iniziare uno nuovo. Ecco, ho semplicemente detto a me stesso, quando sarà il momento voglio diventare maggiordomo. E quando il momento è arrivato sono passato all'azione frequentando corsi di una scuola di etichetta a Londra (che continuo a seguire) e in seguito partecipando al percorso formativo per ottenere il diploma di maggiordomo-valletto in una prestigiosa scuola in Oxfordshire.

Ma esistono reali prospettive occupazionali in questa professione?

Sì, la figura del maggiordomo ha diverse possibilità di impiego e mercati di riferimento, nonostante la base sia costituita da valori e competenze tecniche comuni. Esiste il maggiordomo delle strutture ricettive di altissimo livello per servizi esclusivi nelle varie tipologie di suite, mentre altri professionisti lavorano prevalentemente negli ultra-luxurious private vessels. Alcuni, definiti con il termine di modern butler, operano come household manager e organizzano, tra i vari compiti, l'agenda sociale e business del proprio datore di lavoro essendo spesso itineranti. Il mio diploma è di traditional butler-valet che ha soprattutto re-

Pietrangelo Falconi fa la sua prima esperienza lavorativa a Milano dove lavora come agente marittimo per due anni nei primi anni ottanta. Nel 1987 entra in una multinazionale nel settore cosmetico - dove nel 1998 viene nominato dirigente e si iscrive a Federnanager - occupando vari incarichi fino al 2023.

Da quel momento inizia l'attività di libero professionista e crea la "Piter Falconi Consulting" che opera nel campo business education attraverso corsi, masterclass, consulenze e come conference speaker. Dal 2025 inizia una nuova avventura professionale come etiquette expert dopo aver conseguito il diploma di maggiordomo-valletto presso una prestigiosa scuola in Oxfordshire, Inghilterra. falconi.pietro@gmail.com -331.1953559 -IG@le_soupcon_de_la_nuance



sponsabilità dirigenziali sullo staff di servizio di una casa, gestisce gli eventi che avvengono nella stessa con funzioni organizzative e operative in prima persona come il "pantry work", il ricevimento degli ospiti, il servizio a tavola, la gestione della cantina, solo per citare i principali. Si tratta in questo caso di una professione stanziale. La grande casa, come quelle che si vedono in alcune serie televisive o film, diventa il fulcro e la missione della propria esistenza. Sei un tutt'uno con essa. Ne fai parte integrante.

Al momento in che cosa concretamente opera?

Sono freelance. Opero nel settore per cui ho un'esperienza consolidata, quello della cosmesi e ho aggiunto da alcuni mesi l'offerta di formazione su etichetta e, naturalmente, i butler services. Essere stato dirigente aziendale mi ha aiutato enormemente nella fase di start e continua ad aiutarmi ora, quando sono ormai trascorsi quasi tre anni dal momento in cui ho aperto la mia attività.

Qual è il profilo dei suoi clienti nel mondo etichetta e butler services e che servizi offre loro?

Sono persone fisiche interessate a un personal training o mini gruppi che si riuniscono per serate tematiche oppure masterclass di uno o più giorni. Circoli culturali per interventi destinati ai loro associati. Negozi di antiquariato che organizzano soirées tematiche. Strutture ricettive cinque stelle lusso per integrazione di conoscenze e pratiche di hospitality per gli staff. Locations per cerimonie nuziali dove



presento un corso per futuri sposi, un'attività formativa da non confondere con la professione di wedding planner. Aziende che desiderano farmi partecipare a eventi o conferenze per i loro clienti oppure organizzare masterclass per il loro personale con l'obiettivo di migliorare le conoscenze e le pratiche di Servizio nel campo specifico nel quale l'azienda opera. In questo caso uno studio preliminare è necessario per identificare bene i benefici richiesti, che debbano essere misurabili. Per quanto riguarda il servizio come maggiordomo, servo a tavola con lo stile adeguato fino a sei persone in collaborazione con uno chef. Posso lavorare on demand in case private per eventi vari dove una figura professionale come la mia può e deve fare la differenza. "Silent Service and Invisibility are de *rigueur*..."

Considerando la sua storia professionale, cosa vorrebbe dire in sintesi a un dirigente d'azienda che legge questa intervista?

Dico che la formazione ben scelta e seguita con dedizione crea una struttura professionale solida e in evoluzione, che lo studio quotidiano di tematiche relative al ruolo ricoperto fa del bene e aiuta ad avere il giusto atteggiamento quando è il momento di prendere decisioni. La disciplina e la

costanza possono mettere in condizione il professionista di "osservarsi da fuori" con una visione di sé stesso che si libera in parte di freni auto imposti, permettendo una critica serena sul proprio operato e la ricerca di feedback di qualità.

Grazie per avermi raccontato la sua storia professionale, credo inedita, ma ho ancora una curiosità: dunque lei continua a formarsi a quasi 65 anni?

Studio ogni giorno un paio d'ore, sempre, mattino presto e sera tardi. Devo essere malato o avere un'emergenza grave da risolvere per non farlo. Frequento da anni masterclass su British Etiquette a Londra almeno un paio di volte l'anno per tenermi aggiornato. Il prossimo appuntamento sarà a inizio marzo. Sono allievo di una scuola di lingue per mantenere e migliorare la capacità di esprimermi in inglese. Amo, di tanto in tanto, fare esperienze nei luoghi dove il cliente si aspetta eccellenza di Servizio e imparo molto da queste visite. Mi ritengo fortunato di essere in forma in quanto in questo lavoro è richiesto anche tanto impegno fisico e la ringrazio per avermi dato occasione di raccontare una parte, quella attuale, della mia storia professionale.

Da 7 Generazioni, il tuo Sorriso, la Nostra Storia 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
Tel. 011.3747783 - 392.9804979

Pinerolo: Poliambulatorio Punto San Lazzaro,
Via Bignone, 38/a - Tel. 393.4222633

Torino: Via Cenischia, 41 (angolo Via Frejus)
Tel. 393.4222633

DAL DIPENDENTE ASSENTEISTA AL CONIUGE INFEDELE

L'agenzia investigativa Sigurconsult al servizio di aziende e privati

Tutti sappiamo chi è un investigatore privato, perché tutti, almeno una volta, abbiamo visto un film o letto un romanzo giallo che aveva come protagonista un ispettore alle prese con un caso di omicidio, di furto o con qualche altra indagine da risolvere. Pensiamo subito ai baffi di Poirot, all'espressione apparentemente confusa del tenente Colombo o al più iconico Sherlock Holmes che, con il suo cappello Deerstalker e l'inseparabile pipa, cerca di risolvere i casi più complessi nella Londra di fine Ottocento. Personaggi di fantasia che, grazie al successo del genere, hanno contribuito a creare un vero e proprio immaginario collettivo legato a questa professione. La fantasia lascia però spazio ad una realtà più concreta quando scopriamo che c'è chi dell'essere detective ha fatto una vera e solida professione. Stiamo parlando dei soci fondatori di **Sigurconsult Investigazioni**, Francesco, Luca e Alessandro Collodoro. Francesco Collodoro, oggi amministratore delegato, dopo aver dedicato oltre trentacinque anni nell'Arma dei Carabinieri, prima nel ROS (Raggruppamento Operativo Speciale) e poi nella DIA (Direzione Investigativa Antimafia), ha deciso di mettere la propria esperienza a disposizione dei figli Luca e Alessandro, che nel corso degli anni hanno maturato professionalità e competenze specifiche su tecniche investigative a 360 gradi. Il risultato è una realtà solida che, dal 2008, opera non solo in Piemonte ma su tutto il territorio nazionale, configurando Sigurconsult come un'eccellenza nel settore delle investigazioni private. I servizi offerti hanno un importante punto di forza: sono rivolti a un target eterogeneo e diversificato. Si va infatti dal privato cittadino, che si affida a loro per trovare risposte a dubbi e timori legati alla sua sfera privata, fino all'imprenditore che desidera far luce su sospette condotte sleali commesse da personale interno, a danno della propria azienda. Casistiche diverse che richiedono, di volta in volta, tecniche, strumenti e approcci differenti per raggiungere l'obiettivo finale. Abbiamo incontrato i soci fondatori di Sigurconsult presso il loro ufficio di Via Cavalieri di Vittorio Veneto n° 5 a Rivoli (TO), per farci raccontare più nel dettaglio come si svolge il loro lavoro e quali sono le caratteristiche che lo contraddistinguono.

Dal punto di vista pratico, come sviluppate le indagini aziendali?

«Le nostre attività vengono svolte attraverso strumenti consentiti da norme e leggi in vigore, come ad esempio l'installazione di microcamere occulte nei casi di furti aziendali (controlli difensivi - Art. 4 Statuto dei Lavoratori); tra i servizi più richiesti emergono invece quelli inerenti l'assenteismo dal lavoro per malattia o permesso ex Legge 104/92. In questi casi svolgiamo prevalentemente attività di osservazione e pedinamento, documentando i comportamenti del dipendente durante l'intera giornata lavorativa così da accertare se lo stesso abbia realmente problemi di salute/assisti il parente con disabilità, oppure svolga un secondo lavoro non dichiarato. Inoltre, sempre più frequenti sono anche le richieste di bonifica da microspie negli ambienti aziendali più strategici e sugli smartphone.»

Le prove che acquisite possono quindi essere utilizzate anche in sede giudiziaria?

«Assolutamente sì. Pensiamo, ad esempio, ai furti in azienda: veniamo incaricati per svolgere attività investigativa atta a documentare un eventuale furto. Una volta acquisito il materiale comprovante l'illecito, l'azienda può utilizzarlo per procedere con un licenziamento per giusta causa. È importante sottolineare che, sia nelle indagini aziendali che in quelle private, tutto ciò che acquisiamo è legale e può essere presentato in sede giudiziaria per far valere o difendere un diritto. La nostra attività è regolata da una licenza rilasciata dalla Prefettura di Torino.»

Quali sono invece le indagini private che vi richiedono maggiormente?

«Diverse sono le casistiche per cui veniamo contattati. Dalla classica infedeltà coniugale alla revisione dell'assegno di mantenimento poiché si sospetta che l'ex coniuge svolga un'attività lavorativa "in nero", sino al controllo delle compagnie frequentate dai figli minorenni che al giorno d'oggi preoccupano sempre più. È importante sfatare uno stereotipo: l'investigatore privato non ha accesso a banche dati riservate né può intercettare comunicazioni. Tutte le nostre indagini vengono effettuate nel pieno rispetto della privacy. Richieste come accedere a conversazioni WhatsApp o captare informazioni personali riservate non sono ammesse, perché costituirebbero reato.»

Che si tratti di aziende o di privati, il vostro è un servizio molto utile. Esistono agevolazioni o incentivi per gli associati Federmanager?

«Sì. Abbiamo stipulato una convenzione che per il 2026 riserva uno sconto del 10% agli associati e al loro nucleo familiare. Il nostro obiettivo è quello di tutelare i diritti delle persone e il patrimonio delle imprese, perché — come direbbe il nostro collega Sherlock Holmes — non c'è niente di più sfuggente dell'ovvio.»



Per ulteriori info e servizi:
www.sigurconsult.it
Tel. 0119533906
info@sigurconsult.com



Le competenze invisibili che fanno la differenza

Saper guidare con empatia, lucidità e presenza

Roberto Granatelli, Direttore di Federmanager Torino, incontra Claudio Saporito in un colloquio di alto profilo professionale dal quale emerge come le Power Skills stiano diventando la vera misura della leadership moderna: una conversazione ricca di spunti con una conclusione convincente

———— a cura della Redazione ————

Caro Claudio, innanzitutto grazie per la tua disponibilità nel fornire argomenti al nostro periodico. Ricordo che l'ultima volta nella quale ci siamo visti mi parlavi di "Soft Skills o Power Skills?". Partiamo da qui: perché oggi preferisci parlare di *Power* e non più di *Soft*?

Te lo spiego subito: il termine *soft* è ormai fuorviante. Suggerisce qualcosa di accessorio, gentile, quasi secondario. In realtà, queste competenze sono tutt'altro che "morbide": sono *potenti*. Le chiamo *Power Skills* perché rappresentano la vera forza della leadership contemporanea. Oggi non vince chi sa di più, ma chi sa *capire* di più — le persone, le dinamiche, le emozioni. In un mondo dominato da complessità e incertezza, saper leggere le persone è diventato più importante che non saper leggere un bilancio.

Quindi possiamo dire che le Power Skills sono diventate il nuovo "muscolo" della leadership?

Certamente! Un tempo la leadership si misurava con parametri tecnici e strategici. Oggi la capacità di guidare passa attraverso l'intelligenza emotiva, l'ascolto, la presenza. Le aziende più evolute — da Microsoft a Unilever — lo hanno capito bene: non basta avere manager competenti, servono leader che sappiano generare fiducia, coesione e motivazione. La vera forza oggi è umana, non gerarchica.

Nel concreto, quali sono secondo te le Power Skills che ogni dirigente dovrebbe allenare?

Ne evidenzerei cinque, che ritornano in tutte le ricerche internazionali:

- 1) consapevolezza di sé e gestione emotiva: riconoscere i propri limiti, leggere le proprie reazioni e regolare l'impatto emotivo è il punto di partenza;
- 2) ascolto e comunicazione empatica: comunicare non è parlare, è saper creare connessione;
- 3) decision making sotto pressione: nei momenti critici, non serve chi ha tutte le risposte, ma chi mantiene la calma;
- 4) adattabilità e apprendimento continuo: la curiosità è il nuovo vantaggio competitivo;
- 5) ispirare fiducia: la leadership è una relazione, non una posizione; si guida con la coerenza, non con il controllo.

Molti colleghi ci chiedono come si possono misurare queste competenze. È possibile valutarle con la stessa precisione con cui si valutano i risultati?

Absolutamente sì. Oggi esistono strumenti molto efficaci: si par-



Claudio Saporito, Senior Advisor di Praxi, esperto nella ricerca, selezione e valorizzazione delle risorse umane

te da un'autovalutazione consapevole o da un feedback a 360° per identificare punti ciechi e aree di miglioramento. Poi si può passare ad assessment comportamentali o simulazioni di leadership, che osservano le reazioni reali sotto pressione. Infine, il coaching e il mentoring consentono di trasformare la consapevolezza in comportamenti stabili. È un allenamento, non un corso che dura una giornata: servono costanza e feedback.

Visto dal tuo osservatorio di head hunter, queste Power Skills sono davvero determinanti nei processi di selezione?

Senza il minimo dubbio: nei ruoli apicali le competenze tecniche sono date per scontate. Quello

che distingue un candidato da un vero leader è la capacità di generare fiducia, di comunicare visione, di gestire la complessità con equilibrio emotivo. Spesso i manager che convincono di più non sono quelli con il curriculum più lungo, ma quelli che trasmettono *presenza*, empatia e lucidità. È ciò che io chiamo il "fattore umano competitivo".

C'è un errore che vedi ripetere spesso nei dirigenti quando si parla di Power Skills?

Sì, quello di considerarle innate, quando invece si allenano come si allenano i muscoli. Un altro errore è la mancanza di coerenza: comportarsi in un modo con il team e in un altro con il board, o comunicare online una versione diversa da quella reale. La leadership autentica è una sola e non si può chiedere empatia ai collaboratori se non la si pratica in prima persona.

Qual è il punto di partenza per chi vuole cominciare a lavorarci concretamente?

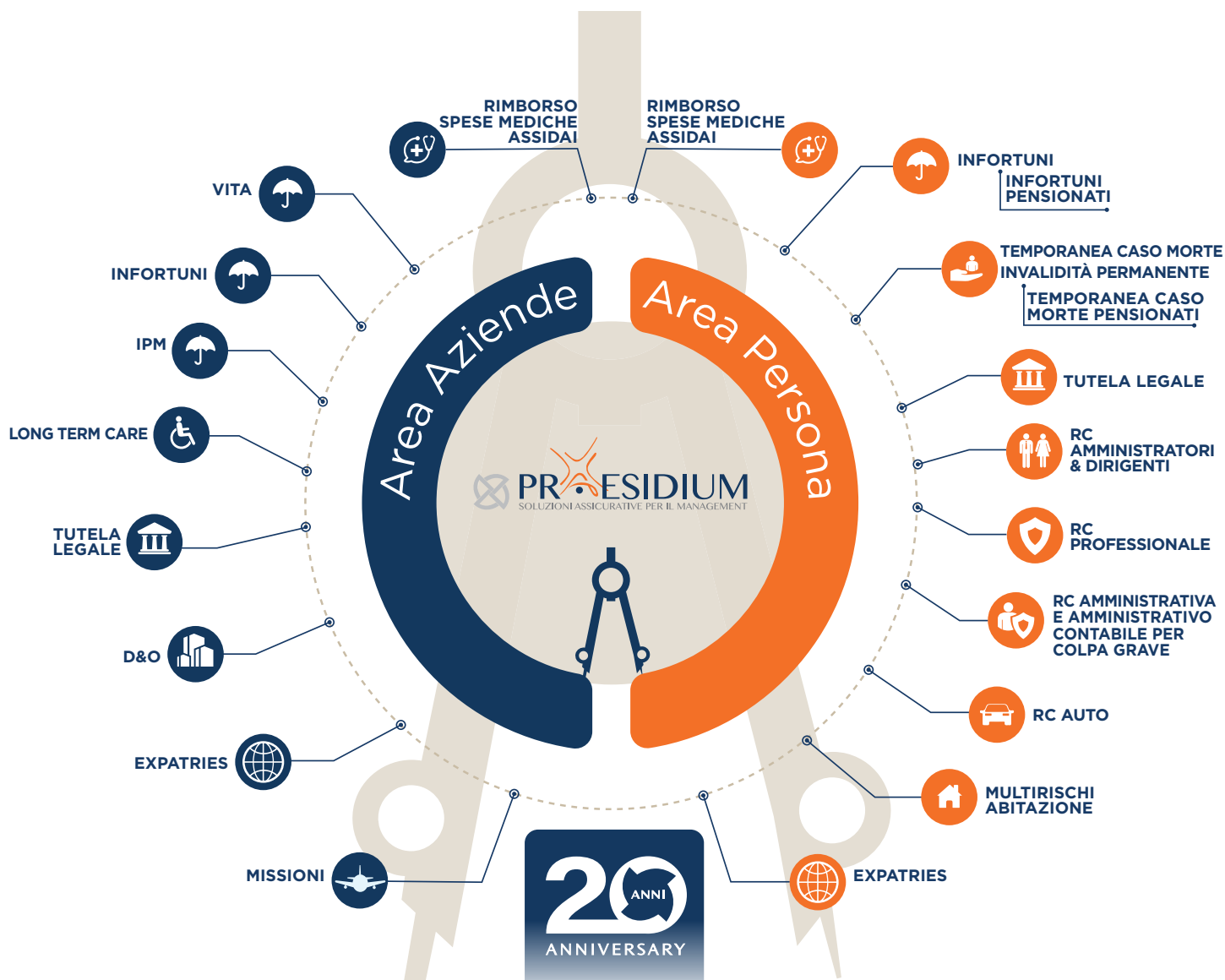
Guardarsi allo specchio! Detto fuor di metafora, fare un check onesto delle proprie reazioni, dei propri punti ciechi e poi chiedere feedback sinceri. Suggerirei inoltre di lavorare su tre fronti:

- consapevolezza personale, con percorsi di coaching;
- relazioni, partecipando a network come ad esempio Federmanager, dove si scambiano esperienze vere;
- formazione continua, anche su temi come comunicazione empatica e decision making.

Le Power Skills sono l'allenamento del futuro.

E per concludere, dammi in estrema sintesi la chiave per la leadership del futuro

Autenticità invece di autorità, empatia invece di controllo, collaborazione invece di competizione. Il futuro non premierà i più forti, ma i più empatici. E questo vale tanto per le persone quanto per le organizzazioni. Le Power Skills non sono un lusso per i tempi buoni, ma una necessità per quelli difficili.



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

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata.**

Praesidium è al vostro fianco da più di 15 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:
individuali@praesidiumspa.it | aziende@praesidiumspa.it.

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.



Dall'aula alla boardroom

L'evoluzione di Women on Board nel Nord-Ovest Italia

di Giovanna Puato e Valeria Volpi

Giovanna Puato

Associata Federmanager
Torino, short list WOB 2025,
già componente del Collegio
dei Revisori dei Conti
Federmanager Torino



Valeria Volpi

Componente del Consiglio
Direttivo Federmanager Torino
e del Coordinamento
Federmanager Minerva
Nazionale, short list WOB 2025



Di fronte alla complessità dei mercati contemporanei, un Consiglio di Amministrazione può risultare formalmente impeccabile e, al tempo stesso, sostanzialmente fragile. Quando manca un confronto autentico, anche le architetture di governance più corrette rischiano di generare decisioni deboli. La sfida della governance oggi non si esaurisce nel rispetto di quote o criteri di rappresentanza, ma si gioca nella capacità di attivare processi decisionali vivi, attraversati da pluralità di sguardi e da uno stimolo cognitivo costante.

È in questa prospettiva che nasce a livello nazionale, Women on Board (WOB). Grazie alla collaborazione, di un partner istituzionale di peso, che vede schierati Federmanager, Gruppo Minerva, Manageritalia, AIDP e Hub del territorio, alcune professioniste iscritte a queste associazioni hanno effettuato nell'ultima edizione 2025 un percorso di aggiornamento, di 15 incontri, sulle tematiche trattate all'interno di un Consiglio di Amministrazione. Più che un semplice percorso formativo, WOB rappresenta un punto di incontro tra pari opportunità e visione strategica, ponendo la qualità delle decisioni al centro della riflessione sulla leadership. Il progetto ha contribuito a formare una nuova classe di professioniste e professionisti pronti ad assumere ruoli nei Consigli di Amministrazione.

Il risultato tangibile è una shortlist di profili qualificati (<https://www.percorsowomenonboard.it/shortlistwob/>): un bacino di competenze validate dalla qualità della progettazione e della docenza, a disposizione delle organizzazioni che intendono rafforzare la propria governance attraverso scelte fondate su visione e competenza.

Resta però una domanda cruciale: come si passa dall'aula al tavolo delle decisioni? Come si evita che il patrimonio di relazioni, linguaggi e consapevolezze costruito lungo il percorso formativo si esaurisca una volta conclusa l'esperienza?

In Piemonte, questo interrogativo sta dando vita a un'esperienza territoriale, To gether ON BOARD, che coinvolge

circa quaranta manager provenienti dalla shortlist WOB di area Nord-Ovest. Un network operativo, senza fini di lucro, nato dalla volontà di non disperdere il valore generato dal percorso formativo, ma di trasformarlo in pratica concreta di governance. Background professionali differenti, competenze eterogenee, con un obiettivo condiviso: continuare a lavorare sui processi decisionali, mettendo alla prova conoscenze e visioni nei contesti reali. Attraverso incontri periodici di networking, il gruppo ha avviato un lavoro di costruzione di capitale relazionale fondato sulla fiducia, sulla contaminazione intergenerazionale e sulla qualità del confronto. Il percorso è oggi orientato allo sviluppo di workshop tematici dedicati all'analisi di casi reali di decisione nei Consigli di Amministrazione. Processi collegiali, aggiornamenti normativi e metodologie di valutazione delle competenze vengono affrontati con un approccio operativo, portando la riflessione là dove le decisioni accadono davvero.

Women on Board è nato per aprire porte che per troppo tempo sono rimaste socchiuse, ma soprattutto per interrogare ciò che accade una volta varcata quella soglia. Perché la governance non è un luogo neutro: è lo spazio in cui un'organizzazione decide chi vuole essere. È lì che si costruisce — o si perde — fiducia. È lì che la sostenibilità diventa direzione, che l'equità smette di essere principio astratto e diventa criterio di scelta, che il futuro prende forma nel coraggio delle decisioni.

In un'epoca in cui la governance è sotto la lente di ingrandimento di investitori e società civile, esperienze come questa dimostrano che l'inclusione non è un adempimento, ma una leva di qualità. Noi vogliamo restare a quel tavolo non per occupare uno spazio, ma per alzare il livello del confronto, della competenza e dell'impatto. Perché ogni Consiglio di Amministrazione può essere un presidio di valore per il territorio. E se è vero che le decisioni scrivono la storia delle imprese, allora il nostro impegno è questo: contribuire a renderla più giusta, più consapevole, più solida.

Beyeonics One un nuovo microscopio per la chirurgia oculistica



Il sistema **Beyeonics One** introdotto dall'Ospedale Koelliker rappresenta un'innovazione tecnologica di ultima generazione in ambito oculistico, progettata per migliorare **precisione, ergonomia e qualità visiva** durante gli interventi di microchirurgia oftalmica. L'Ospedale Koelliker è il **primo centro in Italia e il terzo in Europa** ad aver adottato questa tecnologia, confermando una visione orientata all'innovazione e all'eccellenza clinica.

Per i pazienti significa maggiore **sicurezza e comfort**: la riduzione della luce fino al 30% limita l'esposizione dei tessuti oculari a intensità potenzialmente fototossiche, mentre il minor utilizzo di coloranti rende l'intervento meno invasivo. L'opzione di illuminazione a infrarossi permette inoltre di operare con una luce non percepita dal paziente, favorendo un recupero visivo più rapido nelle prime fasi post-operatorie e una migliore protezione delle strutture oculari sensibili.

Particolarmente indicato negli interventi di **cataratta** – patologia in costante aumento anche per l'innalzamento dell'età media – il sistema Beyeonics One conferma l'impegno dell'Ospedale Koelliker nell'offrire tecnologia d'avanguardia, sicurezza e qualità chirurgica, mettendo sempre il paziente al centro del percorso di cura.

Grazie alla convenzione con **Federmanager**, l'Ospedale Koelliker riserva a tutti gli iscritti un tariffario dedicato per le prestazioni sanitarie. Scopri il reparto di oculistica dell'Ospedale Koelliker tramite il QR-Code.



Federmanager partecipa attivamente al dibattito in corso sul settore Automotive

Un passaggio molto delicato per il settore il cui sviluppo ha caratterizzato l'ultimo secolo della storia industriale del nostro paese, quando non dell'intero pianeta

— a cura della Redazione —

Il 30 gennaio scorso si è svolta l'ultima riunione del Tavolo #Automotive, presieduto dal Ministro delle Imprese e del Made in Italy Adolfo Urso. È stato un momento di confronto concreto su un settore che sta attraversando una fase complessa. Federmanager ha partecipato all'evento con Luciano Massone – nostro associato, Coordinatore della Commissione Nazionale Automotive e profondo conoscitore del settore – che ha portato un contributo diretto e molto chiaro, esprimendo apprezzamento per il lavoro avviato dal Ministero, ma sottolineando la necessità di passare rapidamente ai fatti. In questo senso, il #LibroBianco Made in Italy 2030, presentato nei giorni precedenti al CNEL,



è stato indicato come una base importante per tracciare il percorso futuro attraverso il quale affrontare il tema, che Federmanager non mancherà di trattare con il massimo impegno, continuando a portare il proprio contributo con senso di responsabilità e attenzione all'intera filiera industriale coinvolta.

Al riguardo pubblichiamo integralmente nel seguito il comunicato stampa emesso da Federmanager il 5 febbraio scorso, nel quale si sottolinea la necessità di una strategia "Made in Europe" per il settore Automotive, che affronti il tema con realismo industriale, effettiva neutralità tecnologica e strumenti adeguati.

L'appello congiunto dei CEO di Stellantis e Volkswagen, Antonio Filosa e Oliver Blume, per una Strategia "Made in Europe" per l'automotive riapre una fase importante del dibattito sulla politica industriale europea. La richiesta di una maggiore tutela della produzione UE e di condizioni di concorrenza leali coglie un punto essenziale: l'Europa è dentro una competizione geopolitica in cui industria, tecnologia e commercio sono sempre più strumenti di potere. In questo contesto, l'automotive – che vale l'8% del PIL europeo e occupa 13 milioni di persone – rappresenta un settore strategico che non può essere lasciato a una transizione improvvisata o puramente normativa.

Federmanager condivide l'urgenza di rafforzare la resilienza industriale europea e riconosce il valore di una strategia "Made in Europe" basata su criteri chiari per produzione, powertrain elettrico, celle batterie e componentistica elettronica.

Come emerge anche dall'analisi pubblicata dal Sole 24 Ore, il settore automobilistico europeo sta attraversando una crisi di competitività senza precedenti: mentre la produzione globale cresce, l'Europa arretra, con volumi in calo e una crescente pressione della concorrenza asiatica. A questo si aggiungono obiettivi di CO₂ sempre più stringenti, costi energetici elevati e un quadro regolatorio complesso che sta mettendo sotto stress l'intera filiera, con oltre 100mila tagli annunciati nella componentistica tra 2024 e 2025.

"L'evoluzione sostenibile del settore automotive è indispensabile – sottolinea il **Presidente di Federmanager, Valter Quercioli** – ma non può essere perseguita sacrificando la nostra capacità industriale e occupazionale. Requisiti di localizzazione e incentivi mirati, pur utili, non sono sufficienti se non accompagnati da una politica industriale più ampia, coerente e realistica.

L'Europa deve decidere se continuare a essere una potenza industriale. Una Strategia 'Made in Europe' è un passo nella direzione giusta, ma deve essere accompagnata da vera neutralità tecnologica, regole più semplici e strumenti economici adeguati.

continua a pagina 34



Nessuno stravolgimento, ma è meglio informarsi

Le novità pensionistiche e fiscali nella Legge di Bilancio 2026

Il 24 febbraio scorso si è tenuto un incontro, trasmesso anche in diretta online, sulle tematiche previdenziali, ma non solo; si è parlato anche di fisco, previdenza complementare e soprattutto di RITA

— a cura della Redazione —

Massimo Fogliato, direttore del patronato Epaca, ha avviato l'incontro confermando le misure già anticipate nel webinar di dicembre: la Legge di Bilancio 2026, definitivamente approvata dal Parlamento, delinea un quadro previdenziale improntato alla continuità e alla sostenibilità finanziaria. L'impianto complessivo privilegia il progressivo ridimensionamento delle forme di pensionamento anticipato e il rafforzamento del meccanismo di adeguamento dei requisiti all'aspettativa di vita. Il provvedimento conferma per tutto il 2026 la proroga dell'Ape Sociale, strumento destinato a specifiche categorie di lavoratori in condizioni di maggiore fragilità, che consente l'uscita a 63 anni e 5 mesi con requisiti contributivi differenziati. Parallelamente, viene ribadito il meccanismo di adeguamento automatico dei requisiti pensionistici: a partire dal 2027 è previsto un incremento di un mese, seguito da ulteriori due mesi nel 2028. Di rilievo è anche l'estensione delle deroghe per i lavoratori precoci con invalidità civile pari o superiore al 74%, che potranno accedere alla pensione anticipata con 41 anni di contributi. Sul versante della flessibilità in uscita, viene sancita la cessazione di alcune misure transitorie: non viene prorogata Quota 103 e non è confermata Opzione Donna, determinando un ritorno ai requisiti ordinari di accesso al pensionamento. In tema di trattamenti economici, è previsto un rafforzamento delle pensioni minime mediante rivalutazione ISTAT e un incremento aggiuntivo dell'1,3%, con benefici concentrati sui percettori in condizioni di maggiore disagio economico.

Terminata la parte dedicata al tema pensioni, la parola è passata al Direttore Fedemanager, Roberto Granatelli, che, sempre riferendosi alla Legge di Bilancio 2026, ha trattato il tema delle modifiche introdotte in materia di previdenza complementare e fisco, con le relative implicazioni per dirigenti, professionisti e imprese, in particolare per quanto riguarda le scelte retributive, previdenziali e di pianificazione economica.

In materia di previdenza complementare, viene rafforzato l'incentivo fiscale all'adesione ai fondi pensione, innalzando il limite di deducibilità dei contributi annui da € 5.164,57 a € 5.300. Contestualmente, si amplia la flessibilità in fase di prestazione: la quota di montante liquidabile in capitale sale dal 50% al 60%, mentre il residuo resta destinato alla rendita vitalizia, salvo i casi di importi particolarmente contenuti che consentono la liquidazione integrale in capitale. Per i fondi a contribuzione definita, come Previdai, dal 1° luglio 2026 vengono introdotte nuove modalità di erogazione alternative

alla rendita vitalizia tradizionale, di natura finanziaria, tra cui rendite a durata definita, prelievi programmabili ed erogazioni frazionate del montante. Rilevante anche la liberalizzazione della portabilità: dopo due anni di adesione, sarà possibile trasferire l'intera posizione individuale, inclusi TFR e contributo datoriale, verso qualsiasi altra forma pensionistica, senza vincoli contrattuali. Parallelamente, viene introdotto il meccanismo del "silenzio assenso", che dal 1° luglio 2026 rende automatica l'adesione al fondo pensione contrattuale, salvo diversa scelta del lavoratore entro 60 giorni dall'assunzione. Anche sul versante fiscale, il sistema italiano subirà una serie di modifiche derivanti dalla Legge di Bilancio 2026. Tali novità interessano sia aspetti tributari sostanziali, come la determinazione delle imposte dovute da lavoratori dipendenti e autonomi, sia procedure di controllo e di riscossione del debito tributario che, in alcuni casi, si fanno decisamente più stringenti. Si interviene sulla struttura dell'IRPEF, riducendo dal 35% al 33% l'aliquota applicabile ai redditi compresi tra 28.000 e 50.000 euro, viene inoltre ridotta all'1% l'imposta sostitutiva sui premi di produttività e sulla partecipazione agli utili d'impresa, entro determinati limiti di reddito e importo, rafforzando l'attrattività della retribuzione variabile. Di segno opposto l'inasprimento degli strumenti di controllo: l'Agenzia delle Entrate potrà determinare d'ufficio l'imposta sul valore aggiunto dovuta dal contribuente, utilizzando i dati già in suo possesso (come fatture elettroniche e scontrini). Un ultimo sguardo alle modifiche riguardanti il regime forfettario; in particolare il passaggio al regime ordinario dipenderà dal fatturato complessivo realizzato tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2025. Detto in estrema sintesi, per poter applicare il regime forfettario nel 2026, è necessario non superare la soglia di € 85.000 di ricavi o compensi nel 2025.

Nel complesso, la Legge di Bilancio 2026 rafforza il ruolo della previdenza complementare come leva strategica di tutela e pianificazione del reddito post-lavorativo, mentre sul piano fiscale combina misure di alleggerimento selettivo del carico impositivo con un deciso rafforzamento dei controlli. Per dirigenti e imprese diventa quindi centrale una valutazione integrata tra politiche retributive, scelte previdenziali e gestione del rischio fiscale.

La registrazione completa del webinar verrà pubblicata sul nostro canale Youtube "Fedemanager Torino" che vi invitiamo a seguire per rimanere aggiornati e rivedere tutti i nostri eventi.



Un appuntamento da non perdere

Il Caffè del Manager sbarca sulle rive del Po

Il tema della trasparenza salariale al centro della prossima tappa di un appuntamento ricorrente, ideato da Federmanager Academy e mirato a favorire il confronto, la condivisione di idee e lo stimolo culturale fra colleghi

di Marco Bertolina*

Traendo ispirazione dai Caffè letterari, Federmanager Academy ha dato vita al Caffè del Manager: incontri che partono dalla presentazione di un libro e si trasformano in spazi di dialogo e riflessione, offrendo strumenti utili per affrontare le sfide manageriali con una visione più ampia e consapevole. Il prossimo appuntamento si terrà il 9 aprile a Torino, presso la sede ZIP di Via Belfiore 45, con Sabrina Testori e Paolo De Bernardi che presenteranno i volumi "Trasparenza Salariale: Obbligo o Opportunità?: Guida alla Direttiva EU 2023/970 sulla equità e trasparenza retributiva" e "Trasparenza Salariale: una guida pratica per chi lavora in azienda".



L'incontro, organizzato in collaborazione con Federmanager Torino, approfondirà il tema della trasparenza salariale, analizzandolo sia dal punto di vista aziendale sia da quello del lavoratore.

Trasparenza Salariale: un cambiamento da leggere attraverso due prospettive complementari

La trasparenza retributiva è oggi uno dei temi centrali per il mondo manageriale. La Direttiva UE 2023/970 non rappresenta soltanto un adempimento normativo, ma una revisione dei modelli di gestione e dei processi decisionali. Le aziende sono chiamate a ripensare policy, sistemi di valutazione e comunicazione interna ed esterna: non solo compliance, dunque, ma un cambio di paradigma che incide sulla struttura stessa delle organizzazioni.

La prospettiva manageriale: governare la complessità con chiarezza

La direttiva introduce obblighi chiari: trasparenza sugli intervalli salariali negli annunci, accesso ai dati retributivi medi per ruolo e genere, reportistica periodica.

Per le aziende comporta definire criteri equi e trasparenti, rivedere i sistemi di crescita e comunicare con chiarezza su performance, sviluppo e differenziali retributivi, mentre per manager e HR significa mettere in discussione abitudini radicate e sviluppare nuove competenze di leadership.

Se ben gestita, la trasparenza diventa una leva strategica: aumenta la credibilità, rafforza la cultura interna e riduce il rischio di disparità ingiustificate, diventando un driver di competitività e di sostenibilità nel lungo periodo.



La prospettiva di chi lavora: nuovi strumenti per orientare la crescita

Allo stesso tempo, la trasparenza salariale offre ai lavoratori strumenti concreti per valutare la coerenza tra contributo e retribuzione, comprendere quali competenze siano valorizzate e affrontare discussioni retributive in modo informato.

Questa nuova visibilità rafforza la capacità di pianificare lo sviluppo professionale, ma richiede nuove competenze: analisi, consapevolezza del proprio valore e maggiore apertura al dialogo con il management.

Due prospettive complementari per un'unica trasformazione culturale

Il cambiamento funziona solo se vengono bilanciate esigenze organizzative e aspirazioni individuali: non più fronti opposti, ma due prospettive complementari di un'unica trasformazione culturale.

È su questo equilibrio che si concentrano i libri di Sabrina Testori e Paolo De Bernardi.

Il primo, "Trasparenza Salariale: Obbligo o Opportunità", offre una guida pratica alla direttiva, mostrando come trasformare un vincolo normativo in un vantaggio aziendale sostenibile.

Il secondo, "Trasparenza Salariale: una guida pratica per chi lavora in azienda", guida i lavoratori nell'utilizzo consapevole della trasparenza.

Insieme, i testi offrono un quadro completo della transizione in atto: un cambiamento che richiede visione manageriale, responsabilità condivisa e un nuovo modo di interpretare il rapporto tra persone e organizzazioni.

Equità e trasparenza salariale diventano così pilastri di un nuovo modo di intendere il lavoro, capace di costruire organizzazioni più forti, credibili e sostenibili nel tempo.

*Presidente di Federmanager Academy



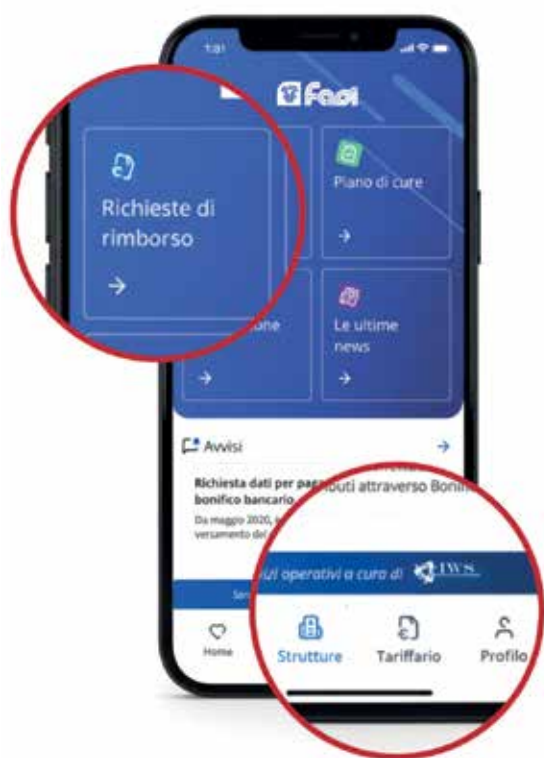


DA SEMPRE AL TUO FIANCO

È arrivata la Nuova App Fasi

Più semplice. Più tua.

Tutto ciò che ti serve per gestire
la tua salute e il tuo rapporto
con il Fondo, ora sempre con te.



Con la nuova App puoi:

- Inviare e monitorare in tempo reale le richieste di rimborso
- Consultare prestazioni rimborsabili e Pacchetti Prevenzione
- Aggiornare i tuoi dati in modo immediato
- Trovare rapidamente le strutture convenzionate
- Ricevere notizie e aggiornamenti dal Fondo direttamente sul tuo smartphone

**Design rinnovato e prestazioni
potenziate per un'esperienza
più fluida e più intuitiva.**



**Scarica o aggiorna subito la nuova App e scopri quanto
è semplice avere la tua salute a portata di mano!**



Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play





Donne Manager, progetti per un futuro più inclusivo

Federmanager Minerva Torino, nuovi progetti e prospettive

La coordinatrice del Gruppo Donne Minerva Federmanager Torino
presenta il programma delle attività varato per il 2026

di Rosa Giovetti

Lo scorso 4 dicembre, l'assemblea delle Socie del Gruppo Donne Minerva Federmanager Torino ha approvato il programma delle attività per l'anno 2026 e il relativo budget.

Nell'ambito delle quattro aree strategiche identificate dal Coordinamento Nazionale Minerva, sono stati disegnati numerosi progetti che spaziano dalla formazione al rafforzamento delle relazioni istituzionali alla gestione della comunicazione, in armonia con le linee guida e gli indirizzi programmatici di Federmanager. Per quanto attiene l'area strategica della leadership e governance, area cruciale per l'empowerment femminile, è emerso nel corso dell'assemblea un interesse molto forte per la ripresa del progetto "Più Donne nei CDA", promosso dalla Regione Piemonte con l'intento di aumentare la rappresentanza femminile negli organi direttivi ai fini di un più diffuso equilibrio di genere. Attivo dal 2013, coordinato dalla Consigliera Regionale di Parità, il Tavolo include la Commissione Regionale Pari Opportunità, la Città di Torino, la Camera di Commercio e molte associazioni imprenditoriali e sindacali. Punto di forza del progetto è stata l'informatizzazione a giugno 2019 della banca dati, che raccoglie i profili di donne qualificate nell'intento di dare visibilità alle competenze femminili e agevolarne l'incontro con le aziende. Federmanager Minerva Torino – che è stata promotrice del Tavolo sin dagli esordi – intende rinnovare l'iniziativa, proponendo alla Consigliera Regionale per la Parità e alla Commissione Regionale per le Pari Opportunità un progetto che preveda l'aggiornamento della banca dati, un nuovo ciclo di percorsi formativi e un tavolo di monitoraggio della ricezione delle candidature e dei loro esiti.

Un altro punto del programma che ha suscitato l'interesse delle socie è relativo al progetto "Women On Board": a conclusione dell'edizione 2025 con la pubblicazione della short list, Federmanager Minerva Torino si propone di promuovere attivamente la short list stessa, monitorare i risultati e raccogliere/proporre i contenuti di una prossima edizione, in accordo con il Coordinamento Nazionale e con le promotrici dell'iniziativa.

In questo contesto, è stato di grande interesse l'evento del 5 marzo, dal titolo "Board Inclusion Panel: from Education to CDA", promosso da Federmanager Torino in collaborazione



con la Consigliera di Parità della Regione Piemonte e con il supporto di Federmanager Minerva Nazionale, che ha raccolto gli interventi e le riflessioni, tra gli altri, di Sara Cirone, Coordinatrice Nazionale di Women on Board, Marco Piccolo, Presidente della Commissione ESG di Confindustria Piemonte, Valeria Panini, Presidente AIDDA Piemonte e Valle d'Aosta, e della Professoressa Eva Desana, del Dipartimento di Giurisprudenza UNITO.

All'evento, al quale sono intervenuta in qualità di Coordinatrice del Gruppo Donne Minerva Federmanager Torino, ho presentato le iniziative previste nel programma, atte a promuovere le competenze e i talenti femminili per una governance più inclusiva.

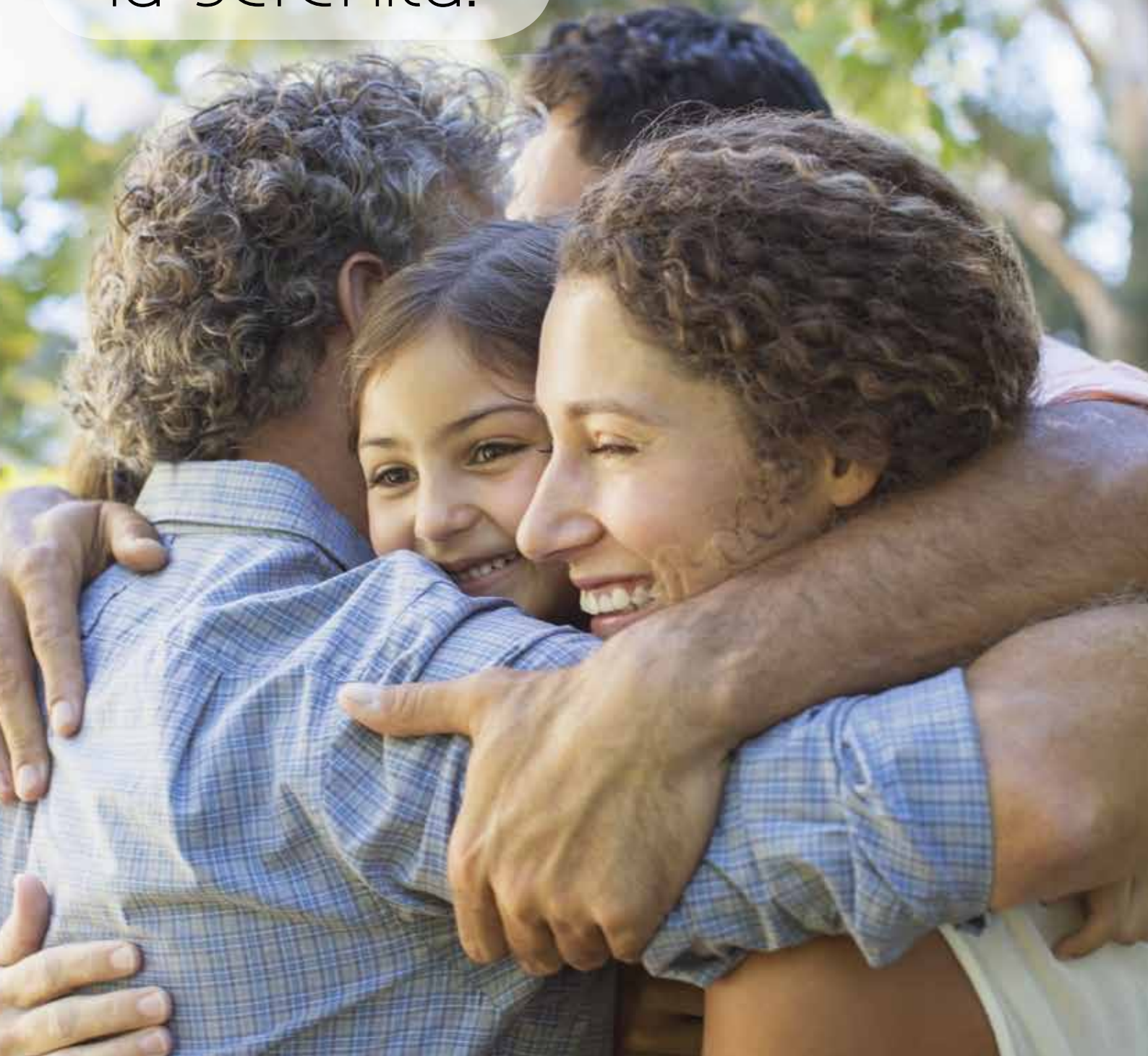
Afferente all'area strategica della comunicazione è la realizzazione di una pagina vetrina su LinkedIn per il Gruppo Donne Minerva Federmanager Torino, nell'intento di dare viva voce al Gruppo Donne Minerva sul principale network professionale che abilita le interconnessioni in ambito business.

Oltre a promuovere i progetti di Minerva Federmanager Torino e le iniziative presenti sul territorio in tema di pari opportunità, la pagina offre spazio per tematiche e suggerimenti, coinvolgendo le socie sui temi di loro interesse e sollecitando proposte da portare all'attenzione delle prossime assemblee.

L'area strategica della formazione e innovazione, cultura inclusiva e diversity management è senz'altro quella che annovera il maggior numero di spunti di riflessione e progetti: dai temi emergenti (quali AI, STEM, cybersecurity) al finance, alle novità introdotte dalla Direttiva UE 2023/970 in ordine alla parità salariale ("pay transparency"), ogni argomento è senz'altro di grande interesse e attualità per le donne manager, impegnate a raccogliere le sfide poste dall'innovazione. La socia Marta Nappo, Vice-Coordinatrice del Gruppo Donne Minerva Federmanager Torino, ha lanciato una breve survey, per raccogliere i punti di vista e i suggerimenti delle socie; i risultati saranno presto resi pubblici sulla pagina LinkedIn e scandiranno l'agenda delle prossime iniziative.

Rinnovo l'invito a una partecipazione ampia e attiva di tutte le socie Minerva: il contributo di tutte e il lavoro di squadra sono determinanti per la promozione della leadership declinata al femminile!

Abbraccia la serenità.



Un fondo sanitario non profit.
Perché protegge tutto il tuo mondo,
senza eccezioni.

C'è un Fondo sanitario integrativo diverso dagli altri, perché creato da manager per i manager, i quadri, le alte professionalità e le loro famiglie. È senza scopo di lucro e si prende cura di oltre 120.000 persone. Non ha limiti di età, di accesso e di permanenza; non opera la selezione del rischio, non può recedere dall'iscrizione e, quindi, tutela gli assistiti per tutta la durata della loro vita. Tutto questo è garantito da un'istituzione: Federmanager. Ed è contenuto in un nome: Assidai.

www.assidai.it

Seguici su



Assidai

Il fondo sanitario per il tuo benessere

Una scelta per la vita.



Il legame misterioso tra cinema e musica a Torino in questi anni '20

(Non) sono solo canzonette

Con occhio ironico l'Autore getta lo sguardo sul ruolo della nostra città nel panorama delle correnti musicali contemporanee. Un ruolo che è di grande rilievo, ma non è adeguatamente valorizzato

— di Fabrizio Gargarone —

Premessa

Il mio lavoro assomiglia un po' a quello del meteorologo: devo essere in grado di prevedere che in un dato luogo e in un dato tempo si verificherà un fenomeno, nel mio caso artistico e non atmosferico. Le previsioni si basano normalmente su numeri e modelli matematici. Si prendono modelli diversi, si fa una media e su quella si elabora una previsione. Ma per fortuna c'è sempre un ma, sennò sarebbe una gran noia. Ecco, il mio lavoro consiste nel superare i modelli matematici e andare a cogliere segni apparentemente senza senso comune, un po' come il callo della zia, che segnala il cambiamento del tempo contro ogni previsione e fa centro. Quindi mi diverto a cercare segni, tracce che mi aiutano, ad esempio, ad anticipare le variazioni dei gusti del pubblico e fortunatamente ci azzecco abbastanza. A volte, però, mi imbatto in fatti che sembrano guidarmi verso una direzione apparentemente senza meta, come briciole di pane da seguire senza sapere davvero dove mi condurranno. A questa lettura quasi fiabesca della mia attività, ne sostituisco ora una giallistica e metto in campo alcuni indizi che vengono anche dal passato e che ho raccolto come testimoni della mia distrazione. Evidentemente erano così palesi che a suo tempo non li avevo visti! E come in ogni giallo che si rispetti mi occuperò di un mistero, quello che lega due eccellenze storiche del nostro territorio: cinema e musica.

I fatti

Diceva Agatha Christie che «Un indizio è un indizio, due indizi sono una coincidenza, ma tre indizi fanno una prova». Ebbene qui, come vedremo fra breve, di indizi ne abbiamo addirittura quattro.

Un primo indizio: nel 2025 Davide Pavanello, conosciuto ai più come Dade dei Linea77, ha vinto due David di Donatello per composizione musicale e miglior brano con il film "Gloria!" di Margherita Vicario, con cui ha anche condiviso giustamente i premi.

La coincidenza: l'anno prima, nel 2024, lo stesso prestigioso riconoscimento era toccato ai Subsonica per "Adagio" di Stefano Sollima.

Altri indizi: sempre nel 2024, il Prix César, altro premio stellare per il mondo del cinema, è andato a un altro torinese ov-



vero Andrea Laszlo De Simone per "Le Règne Animal" di Thomas Cailley; e non molto tempo prima, nel 2021, sempre il David di Donatello per la composizione musicale trovava casa a Torino, con Gatto Ciliegia contro il Grande Freddo per "Miss Marx" di Susanna Nicchiarelli.

Giunti a questo punto abbiamo ben quattro indizi che legano in modo inequivocabile una certa scena torinese, definibile come alternativa (anche se

l'approdo dei Subsonica nello speciale natalizio sulla Città di Torino realizzato da Alberto Angela per Rai1 ha spostato e di molto la percezione su di loro), con il gotha del cinema europeo.

Riassumiamo gli indizi:

2021 - David di Donatello - Vincitore - Gatto Ciliegia contro il Grande Freddo

2024 - David di Donatello - Vincitore - Subsonica

2024 - Premio César - Vincitore - Andrea Laszlo De Simone

2025 - David di Donatello - Vincitore - Davide Pavanello

Per chi non fosse così addentro a queste vicende occorre dire che il vincitore esce da una rosa di cui il solo far parte è un riconoscimento artistico indiscutibile. Qui siamo a un livello altissimo di lavori estremamente complicati: scrivere per il cinema è un lavoro molto complesso e altrettanto faticoso.

L'enigma che attende soluzione

Davvero non sappiamo per quale motivo, in questi cinque anni in Italia e Francia ci sia stata questa concentrazione di premi a compositori torinesi che fanno parte dello stesso ambiente. Con tutti questi indizi, seguendo Agatha Christie siamo dunque in presenza di una prova, ma non sappiamo ancora di cosa. Quello che è certo è che tutto ciò avviene a Torino oggi, ora, adesso e dovrebbe essere valorizzato oggi e non "alla torinese", ovvero tra vent'anni.

Conclusione

Mentre cerco disperatamente la soluzione del mistero mi viene alla mente un'altra traccia, che mi permette di ricordare un amico, Ezio Bosso, che nel 2004 non vinse il David, ma arrivò tra i "finalisti" con la sua più grande composizione, la colonna sonora di "Io non ho paura" di Gabriele Salvatores. A questo punto mi resta solo la speranza che anche i lettori si appassionino all'enigma e mi aiutino a trovare la soluzione.

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



Michele Ferrero. Un imprenditore umano

Il collega Dario Franceschi ha maturato una lunga esperienza dirigenziale in posizioni apicali di imprese multinazionali attive nei comparti dei beni di largo consumo, nei beni durevoli e nella componentistica industriale. La sua formazione spazia dalla cultura d'impresa con un Master in Business Administration a una laurea magistrale in Scienze Storiche.

Circa mezzo secolo fa Franceschi metteva piede per la prima volta nella sede Centrale Internazionale della Ferrero SpA di Pino Torinese, dove avrebbe operato per un periodo lungo, durante il quale avrebbe avuto modo di conoscere innumerevoli persone che operavano in azienda o erano in rapporti con la famiglia proprietaria.

Ciascuna di queste persone, oltre a possedere una profonda conoscenza del proprio settore di attività, aveva la propria personalità e formava una sorta di

catalogo di differenti temperamenti, tutti plasmati e indirizzati verso un unico obiettivo: il risultato economico o finanziario della gestione dell'impresa. Scorrendo nella memoria la galleria delle persone di livello conosciute, Franceschi sfoglia un'agenda virtuale che gli consente di riudire parole e rivedere volti e comportamenti; un esercizio che gli fa crescere gradatamente la convinzione che una di queste persone spiccava su tutte: Michele Ferrero. E spiccava per un tratto distintivo che Franceschi definisce "umanità", che altro non è se non l'attenzione per l'"altro".

Così, a dieci anni dalla sua scomparsa, Franceschi ha sentito il dovere di lasciare memoria di alcuni dei suoi tratti caratteriali. Non una biografia – ce ne sono già molte – bensì un ritratto nel quale mettere in evidenza una dote abbastanza rara nel panorama del mondo imprenditoriale: l'attenzione alla persona, in altre parole, la manifesta umanità.

Una umanità che Franceschi ha avuto modo di sperimentare in anni di lavoro a diretto contatto con Michele Ferrero nella mitica sede di Pino Torinese, un luogo da lui voluto e da lui popolato di giovani – fra i quali lo stesso Franceschi – da avviare al marketing, la scienza economica allora emergente. Un ambiente di lavoro caratterizzato da entusiasmo, curiosità, voglia di conoscere e imparare, il tutto immerso in un clima di seria efficacia, ma anche di serena allegria.

Dario Franceschi – Michele Ferrero. Un imprenditore umano, EdiTO, 2025, 170 p., 13€

Il Rapporto annuale del prof. Brambilla

Anche quest'anno è stato presentato il tradizionale Rapporto sul Bilancio del Sistema Previdenziale italiano redatto dal Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali presieduto dal Prof. Alberto Brambilla, la cui capacità di muoversi nei meandri della materia pensionistica è universalmente riconosciuta. L'evento di presentazione del Rapporto, giunto alla sua tredicesima edizione, si è tenuto il 14 gennaio scorso all'interno della prestigiosa cornice offerta dalla Sala della Regina della Camera dei Deputati.

Il Rapporto ha avuto una grande copertura mediatica, in particolare da parte dei quotidiani economici, e il sistema dell'informazione ha messo in luce gli aspetti positivi della situazione analizzata nel Rapporto, che si riferisce

al 2024, legati al rispetto delle compatibilità con il Bilancio dello Stato, ma anche gli aspetti che richiederebbero interventi migliorativi, quali ad esempio la ben nota commistione fra previdenza e assistenza, da sempre oggetto di deplorazione da parte nostra in tutte le sedi e le occasioni.

Nell'impossibilità di intervenire nel dibattito suscitato dalla pubblicazione del Rapporto, invitiamo i colleghi che fossero eventualmente interessati ad approfondirne i contenuti, a visitare il sito

<https://www.itinerariprevidenziali.it/ricerca/tredicesimo-rapporto-bilancio-sistema-previdenziale/>

dove potranno consultare contributi e documenti vari a partire dal testo integrale.

Prevenzione e cultura della salute

Si è concluso con un riscontro particolarmente positivo l'evento "Federmanager Galileo 18", ospitato sabato 29 novembre presso la sede di Galileo 18 e dedicato agli associati FEDERMANAGER TORINO, FASI e ASSIDAI. L'iniziativa ha offerto un'opportunità gratuita di valutazione fisioterapica orientata alla prevenzione e al recupero funzionale, confermandosi un momento di incontro concreto tra mondo professionale e salute.

L'adesione è stata significativa e l'organizzazione, sia sotto il profilo sanitario sia amministrativo, si è dimostrata efficace e puntuale. L'evento ha rappresentato un'importante occasione per far conoscere i servizi dell'Ospedale Koelliker e Galileo 18 a un pubblico che in molti casi non aveva ancora avuto modo di entrare in contatto con le strutture, favorendo l'avvio di percorsi riabilitativi e l'utilizzo dei fondi sanitari convenzionati.

Alla luce dell'interesse riscontrato e del valore strategico dell'iniziativa, l'evento sarà riproposto nei prossimi mesi, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il dialogo tra prevenzione, impresa e cultura della salute.



Federmanager partecipa attivamente al dibattito in corso sul settore Automotive

continua da pagina 25

E In Italia, Paese di primo piano nel contesto Ue, serve una politica industriale coraggiosa, capace di attrarre investimenti, sostenere la riconversione della filiera attraverso una tempestiva transizione tecnologica e dare certezze alle imprese e ai lavoratori."

"Federmanager – continua il **Coordinatore della Commissione Automotive, Luciano Massone** – richiama l'attenzione su alcuni nodi strutturali che rischiano di indebolire, anziché rafforzare, l'industria europea. In primo luogo, il nuovo sistema di compensazione delle emissioni per come attualmente concepito sembra introdurre complessità e incertezza, avvicinandosi più a logiche di ingegneria finanziaria che a obiettivi di garantire sostenibilità a un settore chiave per l'economia. In secondo luogo, la proclamata neutralità tecnologica per ora si risolve in un insieme di propositi ma nei fatti è totalmente sbilanciata a favore dell'elettrico, senza una strategia equivalente per e-fuel e biocarburanti, che potrebbero contribuire in modo significativo alla riduzione delle emissioni, soprattutto nel parco circolante esistente". Infine, sul fronte delle batterie, l'impegno europeo appare ancora troppo timido rispetto ai massicci sussidi statunitensi e cinesi, mentre il costo dell'energia in Europa continua a penalizzare la competitività delle gigafactory continentali. Accanto alla dimensione europea, Federmanager pone con forza la questione italiana. Nel 2025 l'Italia ha registrato un -2,1% nei dati relativi alle immatricolazioni dei veicoli, inoltre la capacità produttiva della componentistica nazionale è scesa al 63,7%, segnalando una situazione critica per molte PMI.

Per questo la Federazione propone un insieme di azioni **concrete**: attrarre nuovi capitali e favorire partnership industriali; semplificare il quadro regolatorio per nuovi impianti e attività di R&D; ripristinare forme di incentivazioni "intelligenti" per l'automotive, come del resto prospettato da Filosa e Blume nel loro messaggio e sostenere lo svecchiamento del parco circolante con veicoli meno inquinanti.

Federmanager conferma il proprio impegno a collaborare con Governo e istituzioni europee per trasformare le linee di indirizzo del Libro Bianco sull'Automotive in un programma operativo con tempi, risorse e obiettivi chiari, contribuendo attivamente al rilancio del settore.



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!





SPAZIO ALLA VOSTRA MOBILITÀ

15 MARCHI RAPPRESENTATI
OLTRE **1.000 AUTO** DISPONIBILI IN PRONTA CONSEGNA
27 SHOWROOM TRA PIEMONTE E LIGURIA
7 CENTRI DI ASSISTENZA

DA OGGI CI TROVI ANCHE NEL NOSTRO STAND
PRESSO **SHOPVILLE LE GRU**

SpazioGroup
Dal 1927, auto e servizi

TORINO	Via Ala di Stura, 84	Tel. 011 22 51 711	TORINO	Via G. Reiss Romoli, 290	Tel. 011 22 62 011
TORINO	Via Ala di Stura, 67	Tel. 011 22 02 700	MONCALIERI	Corso Savona, 10	Tel. 011 64 04 840
TORINO	Via Ala di Stura, 86	Tel. 011 22 51 711	MONCALIERI	Corso Savona, 25	Tel. 011 64 09 356
TORINO	Corso Valdocco, 19	Tel. 011 52 11 453	MONCALIERI	Corso Savona, 25 bis	Tel. 011 75 37 944
TORINO	Via Botticelli, 82	Tel. 011 24 66 211	CHIVASSO	C.so G. Ferraris, 130	Tel. 011 911 29 93
TORINO	Via G. Reiss Romoli, 93	Tel. 011 22 51 711	ASTI	Corso Torino, 177	Tel. 0141 21 55 40

CONCESSIONARIA UFFICIALE

WWW.SPAZIOGROUP.COM

