

DIRIGENTE

d'Azienda

luglio - settembre 2026 | n.346

FEDERMANAGER APDAI TORINO

A.R.I.A.

AUTOREVOLEZZA - RESPONSABILITÀ - INTELLIGENZA - ANTICIPAZIONE

ASSEMBLEA 2026





Copertina



Sull'onda delle novità ampiamente illustrate nel commento di copertina del numero precedente e che riguardavano sostanzialmente una maggior sinergia nella comunicazione fra la Federazione nazionale e le Associazioni locali che pubblicano un loro periodico, su questo numero compare una ulteriore novità nello stesso ambito. Infatti, come registrato dal Colophon che compare sulla colonna a fianco, il Comitato di Redazione del periodico si è arricchito di un nuovo componente nella persona del dr. Antonio Soriero, responsabile contenuti e comunicazione editoriale. Antonio Soriero ha fin da subito avuto modo di portare il suo contributo alla redazione del periodico, prendendo parte in modo significativo alla redazione del lungo articolo di pag. 6 che illustra ai lettori l'evento del Forum Nazionale della Federazione.

Ma, oltre alle novità editoriali, il nostro periodico è questa volta particolarmente ricco di contenuti, che spaziano dall'importante riforma della Previdenza Complementare recentemente entrata in vigore, che sarà oggetto di un webinar in ottobre, al position paper della Commissione nazionale Automotive presieduta dal nostro Luciano Massone, all'articolo di argomento giuridico sull'entrata in vigore della cosiddetta "trasparenza retributiva", argomento sviluppato come sempre da Roberto Granatelli, questa volta con il contributo dell'Avv.to Francesca Retus del Foro di Milano.

Una citazione a parte merita l'articolo di Renato Valentini perché dà conto di un corso di formazione sull'intelligenza artificiale che ha riscosso un grande successo, anche, se non soprattutto, per l'impegno da lui profuso, che ne ha fatto l'anima e il trascinatore del gruppo dei partecipanti.

Altri contributi tutti interessanti, ma che è impossibile citare uno per uno per esigenze di spazio sono stati forniti collettivamente dalla redazione e singolarmente da Rosa Giovetti, Livio Lo Biondo e Walter Serra.

Da ultimo, proprio perché più significativo, vogliamo citare lo spazio dedicato alla nostra Assemblea annuale, sia per quanto riguarda il resoconto del suo svolgimento, e in particolare dell'intervento del Presidente Amoroso, sia relativamente alla tavola rotonda, ricca di spunti e saggiamente coordinata da Laura Morgagni.

DIRIGENTE d'Azienda

www.torino.federmanager.it

Periodico di Federmanager Torino APDAI

Fondatori: **Antonio Coletti, Andrea Rossi**

Direttore Responsabile: **Carlo Barzan**

Condirettore: **Roberto Granatelli**

Coordinamento editoriale: **Laura Di Bartolo**

Componente del Comitato di Redazione : **Antonio Soriero**

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 31/07/2026 con una tiratura di 5.900 copie.

Sommario

luglio - settembre 2026 | n. 346

Editoriale



- 5 La formazione continua: il nuovo capitale della leadership
| di Donato Amoroso

Federmanager



- 6 Tre interventi strutturali per il rilancio del paese | a cura della Redazione

Sindacale Legale



- 8 Approvato il Dlgs di recepimento della Direttiva 2023/970
in materia di trasparenza retributiva
| di Roberto Granatelli e Francesca Retus

Previdenza Assistenza



- 10 Fondi pensione, la riforma cambia le regole del gioco | di Claudio Lesca

Attualità



- 12 Commissione automotive: approvato il position paper
| di Luciano Massone
- 13 Federmanager Torino ha conseguito la certificazione
per la parità di genere | a cura della Redazione
- 15 Cultura d'impresa e competitività: le sfide della nuova managerialità
| di Francesca Mazzolari

Vita Associativa



- 16 Assemblea 2026: guidare il cambiamento | di Carlo Barzan
- 20 A.R.I.A.: la leadership resta umana anche nell'era dell'Intelligenza Artificiale
| di Laura Morgagni
- 22 La formazione che cambia la leadership
| a cura della Redazione
- 24 Scuola e sicurezza: premiati al Salone del Libro i migliori progetti
degli istituti piemontesi | di Walter Serra
- 25 L'Intelligenza Artificiale è arrivata, la consapevolezza un po' meno
| di Renato Oscar Valentini
- 26 Novità da Federmanager Minerva Torino | di Rosa Giovetti
- 27 Guidare persone e organizzazioni oltre i confini nazionali
| di Livio Lo Biondo

Salute - Benessere



- 28 La competenza invisibile del professionista | di Silvia Maria Ruà
- 29 Welfare aziendale: dalla maturità del mercato alla sfida
della personalizzazione
| a cura dell'Ufficio Comunicazione e Marketing di Praesidium SpA

Varie



- 31 La vendetta è una vampata di scirocco. Storia e intrighi dei baroni Sutura
StrategIA: la leadership nell'era dell'intelligenza artificiale
- 33 Una grave perdita: per i colleghi di Cuneo, ma anche per tutti noi
Un grande successo per la giornata della salute orale
- 34 La Smart Home Direzionale | di Samantha Campagna

INNOVAZIONE E TRANSIZIONE DIGITALE

Promuove la trasformazione digitale delle imprese supportando l'evoluzione dei modelli organizzativi.



PARITÀ DI GENERE E INCLUSIONE

Sostiene la leadership femminile, l'equità retributiva e l'inclusione, valorizzando il talento manageriale in tutte le sue dimensioni.



COMPETENZE E MERCATO DEL LAVORO MANAGERIALE

Analizza l'evoluzione delle competenze e del mercato del lavoro, valorizzando il capitale umano e favorendo l'incontro tra domanda e offerta di managerialità.



SVILUPPO SOSTENIBILE E CONTINUITÀ D'IMPRESA

Promuove sinergie tra manager e imprenditori per rafforzare competitività, innovazione e sostenibilità del tessuto produttivo nazionale.

**Cultura d'impresa e manageriale.
Imprese e manager insieme
per crescere.**

4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER



La formazione continua: il nuovo capitale della leadership

Il dirigente moderno non è chiamato soltanto a conoscere nuove tecnologie, ma deve comprenderne gli impatti economici, organizzativi, sociali ed etici, sviluppando la capacità di guidare persone ed organizzazioni attraverso cambiamenti sempre più frequenti e complessi

di Donato Amoroso

C'è stato un tempo in cui esperienza e competenze maturate nel corso della carriera rappresentavano un patrimonio destinato a conservare il proprio valore per molti anni.

Oggi non è più così.

L'accelerazione dei cicli tecnologici alimentata dall'intelligenza artificiale, dalla digitalizzazione dei processi, dall'automazione e dalla continua evoluzione dei modelli organizzativi, sta modificando profondamente il modo di competere delle imprese e, di conseguenza, il ruolo del management. Le competenze hanno quindi una "vita utile" sempre più breve e ciò che fino a ieri costituiva un vantaggio competitivo può diventare rapidamente insufficiente ed obsoleto.

In questo scenario la formazione continua - unita alla innata curiosità intellettuale - non rappresenta più un beneficio accessorio oppure un'opportunità da cogliere quando il tempo lo consente. È diventata invece una responsabilità professionale, oltre ad un requisito essenziale della leadership.

Il dirigente moderno non è chiamato soltanto a conoscere nuove tecnologie, ma deve comprenderne gli impatti economici, organizzativi, sociali ed etici, sviluppando la capacità di guidare persone ed organizzazioni attraverso cambiamenti sempre più frequenti e complessi. La competenza tecnica rimane fondamentale, ma deve essere accompagnata da pensiero critico, capacità di apprendere rapidamente, visione sistemica ed attitudine alla innovazione.

Questo richiede un cambiamento culturale profondo.

La formazione non può più essere considerata un evento episodico, concentrata in alcuni momenti della carriera, ma deve diventare un processo permanente, integrato nell'attività lavorativa e sostenuto da imprese, associazioni professionali ed istituzioni universitarie. Investire nella crescita continua delle competenze significa investire nella competitività del sistema produttivo. Le aziende che promuovono una cultura dell'apprendimento continuo, sviluppano maggiore capacità di innovazione, attraggono e trattengono talenti, affrontano con maggiore resilienza le trasformazioni del mercato e costruiscono e mantengono un vantaggio competitivo più resiliente e duraturo.



Anche le organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti sono chiamate a svolgere un ruolo strategico. Non soltanto offrendo occasioni formative di qualità, ma anche favorendo la diffusione di una cultura manageriale aperta al cambiamento, al confronto interdisciplinare ed alla contaminazione delle esperienze. La vera sfida non consiste nell'inseguire ogni innovazione, ma nel costruire la capacità di apprendere più velocemente di quanto cambi il contesto. In un'epoca in cui la tecnologia evolve con

ritmi senza precedenti, il vantaggio competitivo più importante non è ciò che sappiamo oggi, ma la nostra capacità di continuare ad imparare.

Per il management del futuro, la formazione continua non rappresenta semplicemente un investimento sul capitale umano: è la condizione necessaria per esercitare una leadership credibile, guidare l'innovazione e contribuire allo sviluppo sostenibile delle imprese.

Il dirigente, per definizione, è l'interprete del futuro, il motore della competitività nazionale. E la formazione non è un costo, né un beneficio individuale, ma un investimento strategico sul futuro del sistema paese, tanto è vero che nei paesi più competitivi la formazione manageriale non è considerata un costo, ma un investimento strutturale.

A titolo di esempio mi sia consentito di portare la crescita strutturale imposta nel gruppo per il quale opero - che ricordo essere una multinazionale attiva nei mercati dell'aerospazio, della difesa e della sicurezza - che negli ultimi anni ha alzato il livello di formazione individuale a 60 ore/anno pro capite. Se l'innovazione tecnologica dimezza il ciclo di vita delle competenze, anche il management deve adottare un paradigma di apprendimento continuo. Non conta soltanto quante ore si trascorrono in aula, ma quanto sistematicamente si aggiornano le capacità di guidare il cambiamento.

In questo contesto si rinnova con energia l'impegno di Federmanager per essere protagonista di questa sfida promuovendo una cultura dell'apprendimento permanente che trasformi ogni dirigente in un agente del cambiamento, perché il capitale più prezioso non è quello che ereditiamo ma quello che continuiamo a costruire ogni giorno.

Il Forum nazionale della Federazione si è svolto il 2 luglio scorso presso
l'Auditorium Antonianum di Roma

Tre interventi strutturali per il rilancio del paese

Strumenti di incentivazione e una fiscalità d'impresa premiale e selettiva per la crescita delle PMI,
l'inserimento di manager professionisti nell'ambito del Piano Mattei e una fiscalità competitiva per frenare
la fuga dei giovani talenti

a cura della Redazione

Con queste tre proposte il Presidente nazionale di Federmanager, Valter Quercioli, si è presentato al Governo, alle forze politiche e al mondo delle imprese nell'evento annuale più importante della nostra vita associativa. Ad ascoltare Quercioli una vasta e qualificata rappresentanza di personalità delle istituzioni, della politica e del mondo economico e imprenditoriale, composta da circa 500 persone in presenza e oltre 4.000 collegate in diretta streaming. Questo il pubblico al quale si è rivolto Quercioli, chiedendo "investimenti selettivi e misurabili per far crescere il sistema produttivo italiano in un'ottica di collaborazione con le istituzioni. La valorizzazione del talento e del merito – ha spiegato il Presidente federale – passa per le tre proposte che presentiamo oggi.". Ecco nel dettaglio:

- la prima proposta riguarda **l'adozione di strumenti di incentivazione e di una fiscalità d'impresa premiale e selettiva** per le PMI, finalizzati alla crescita dimensionale e alla managerializzazione, accompagnati da una politica industriale "contemporanea" volta a tutelare e rilanciare gli asset produttivi strategici del Paese. Lo Stato deve essere l'alleato fiscale di chi decide di smettere di essere piccolo e vuole competere su scala nazionale e internazionale, ma deve anche saper difendere e valorizzare quelle grandi realtà industriali che sviluppano e custodiscono competenze, tecnologie e capacità pro-



ductive indispensabili per l'autonomia strategica e la sovranità industriale del Paese.

- La seconda proposta consiste nell'**inserire managerialità nel Piano Mattei**, perché, se la geopolitica si fa con i trattati, l'economia reale si fa sul campo con i giocatori giusti. Lo Stato deve co-finanziare tramite voucher dei manager professionisti capaci di affiancare le nostre piccole e medie imprese e i nostri distretti industriali per guidarli nei complessi mercati africani.
- La terza proposta reclama **una fiscalità competitiva rivolta ai giovani altamente qualificati** per frenarne la fuga verso l'estero. Federmanager ritiene necessaria l'introduzione di un regime fiscale ad hoc per questi giovani, e in particolare per i manager under 40. Se crei valore in Italia, devi poter correre al passo con i parametri europei.

Nel corso del suo intervento il Presidente ha inoltre pre-

sentato il **"Manifesto Federmanager 2026 – 10 proposte concrete di policy"**, un

documento programmatico nato dal confronto costruttivo con i territori, le commissioni di settore della Federazione e il mondo produttivo, in un costante dialogo con i diversi livelli istituzionali.

Il Manifesto – ha evidenziato il Presidente – non rappresenta un mero documento di intenti, ma una visione accompagnata da proposte concrete, che individua nella managerialità una vera e propria infrastruttura strategica intangibile. Una forma speciale

di capitale umano, capace di interpretare la complessità e guidare il cambiamento.

Tra i punti salienti del documento spicca, in particolare, il **Piano nazionale per la managerializzazione di 20 mila PMI industriali**, finalizzato a raddoppiare le imprese già oggi managerializzate e che rappresentano la quasi totalità della capacità di esportazione del Paese.

Perché, come evidenziato dal nostro Presidente nazionale, la managerialità è un fattore decisivo, in grado di fare la differenza: non sostituisce il talento dell'imprenditore, lo moltiplica.

"Oggi il peso dell'industria sul PIL – ha affermato Quercioli – è circa il 15%, in significativo calo da almeno trent'anni: se accettiamo di continuare a perdere capacità industriale, non perdiamo soltanto PIL, perdiamo autonomia, coesione, qualità democratica e fiducia nel futuro."

Ampio spazio nel Manifesto è dedicato inoltre a due temi di grande attualità come **transizione tecnologica e Intelligenza Artificiale**, considerate un formidabile acceleratore di efficienza che sta modificando il modo di fare impresa. Sul punto il Presidente ha voluto rimarcare che "la tecnologia, da sola, non genera competitività: la genera quando incontra organizzazioni capaci di governarla". La missione di un manager si sostanzia quindi anche nella preparazione dei team che guideranno le organizzazioni di domani.

Per tirare le somme con una considerazione conclusiva, l'intervento di Quercioli ci invita a cogliere le straordinarie opportunità che le attuali sfide possono aprire.

La sessione mattutina del Forum è proseguita quindi con gli interventi di esponenti delle istituzioni, della politica e del mondo imprenditoriale, che hanno dato vita a



un ampio confronto di idee, moderato da una figura di spicco del giornalismo quale Ferruccio De Bortoli e focalizzato sui temi strategici per la competitività del Paese, a partire da quelli messi sul tavolo dalla relazione del Presidente Quercioli.

Nella sessione pomeridiana il Forum si è concentrato sulla **sostenibilità del welfare pubblico**, altro argomento in primo piano nel dibattito economico-politico. Sul tema si sono confrontati autorevoli rappresentanti delle istituzioni, di enti pubblici, del mondo politico e i vertici nazionali di Federmanager, nelle persone del Direttore Generale **Mario Cardoni** e del Vicepresidente **Gherardo Zei**. Il dibattito, al quale, fra gli altri, ha portato il suo contributo anche **Valeria Vittimberga**, Direttrice Generale INPS, ha messo in luce analisi e proposte concrete in materia di previdenza e assistenza sanitaria con l'obiettivo condiviso di una solida tenuta economica e sociale del sistema di welfare. Nel corso della sessione all'audience è stato rivolto anche un instant poll che ha registrato una significativa maggioranza favorevole al perseguimento della complementarità fra pubblico e privato, con un ruolo sempre più incisivo dei fondi di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa.

Scansionando il QR Code qui a fianco avrete accesso a tutti i contenuti della Giornata, pubblicati nel numero speciale di "Progetto Manager"



Habemus legem!

Approvato il Dlgs di recepimento della Direttiva 2023/970 in materia di trasparenza retributiva

Con decreto entrato in vigore il 7 giugno scorso è stato introdotto anche nell'ordinamento italiano un sistema organico di obblighi, controlli e strumenti di tutela, finalizzati a garantire la parità retributiva tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. Prime indicazioni operative per le aziende

di Roberto Granatelli* e Francesca Retus**

La nuova disciplina è destinata ad avere un impatto rilevante sull'organizzazione aziendale, sui processi di selezione del personale, sulle politiche retributive e sugli adempimenti informativi in capo ai datori di lavoro. Permangono, tuttavia, significativi profili di complessità applicativa, soprattutto per i gruppi societari multinazionali operanti in differenti aree geografiche, sia all'interno che al di fuori dell'Unione europea. In particolare, l'adozione di policy retributive di Gruppo improntate a criteri uniformi di equità e trasparenza difficilmente potrà prescindere da un'applicazione estesa anche alle realtà extra-UE, pur in assenza di un vincolo normativo diretto. La criticità appare, prima ancora che giuridica, eminentemente gestionale e organizzativa. Sotto tale profilo, il legislatore europeo sembra non aver considerato adeguatamente né le difficoltà operative derivanti dall'eterogeneità dei sistemi normativi nazionali, né le problematiche connesse all'applicazione coordinata della disciplina all'interno di società appartenenti al medesimo gruppo multinazionale. È noto, infatti, che la direttiva europea — salvo i casi di immediata efficacia diretta, che non ricorrono nella specie — richiede un autonomo recepimento da parte di ciascuno Stato membro, con il conseguente rischio di disomogeneità applicative tra ordinamenti nazionali.

Campo di applicazione

Il decreto si applica a tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, con riferimento ai rapporti di lavoro subordinato, inclusi:

- rapporti a tempo indeterminato e determinato;
- lavoro part-time;
- personale dirigente.

In coerenza con l'impostazione della Direttiva, il testo potrebbe estendere l'ambito applicativo anche ad apprendisti, lavoratori intermittenti e lavoratori domestici.

Obblighi di trasparenza nella fase di selezione

I datori di lavoro saranno tenuti a:

- indicare negli annunci o nei bandi la retribuzione iniziale o la relativa fascia retributiva;
- garantire la neutralità di genere dei testi e dei criteri di selezione;



- astenersi dal richiedere ai candidati informazioni sulle retribuzioni correnti o pregresse.

Il decreto prevede espressamente che il datore di lavoro non possa acquisire informazioni relative alla storia retributiva del candidato.

Trasparenza durante il rapporto di lavoro

Ciascun lavoratore avrà diritto di ottenere, entro due mesi dalla richiesta, informazioni relative a:

- livelli retributivi medi distinti per sesso;
- categorie di lavoratori che svolgono il medesimo lavoro o un lavoro di pari valore.

Per le imprese fino a 49 dipendenti sono previste modalità semplificate, che saranno definite con successivo decreto ministeriale.

Criteri retributivi e progressione economica

I datori di lavoro dovranno rendere accessibili i criteri utilizzati per:

- la determinazione delle retribuzioni;
 - la progressione economica e professionale.
- Le imprese con meno di 50 dipendenti saranno esentate dagli obblighi relativi ai criteri di progressione economica.

Comunicazione del divario retributivo di genere (aziende con almeno 100 dipendenti)

Dati da trasmettere

Le imprese interessate dovranno comunicare:

- il divario retributivo complessivo e mediano;
- le differenze nelle componenti variabili della retribuzione;
- la distribuzione per sesso nei quartili retributivi;
- i dati distinti per categoria professionale.

Scadenze

- imprese con almeno 250 dipendenti: prima comunicazione entro il 7 giugno 2027, successivamente con cadenza annuale;
- imprese tra 150 e 249 dipendenti: entro il 7 giugno 2027 e, successivamente, ogni tre anni;
- imprese tra 100 e 149 dipendenti: entro il 7 giugno 2031 e, successivamente, ogni tre anni.

E' inoltre previsto l'utilizzo dei dati già disponibili presso INPS, INAIL e Ispettorato Nazionale del Lavoro, con l'obiettivo di contenere gli oneri amministrativi,



Valutazione congiunta delle retribuzioni (Joint Pay Assessment)

La procedura diviene obbligatoria quando:

- emerge un divario retributivo pari o superiore al 5% in una determinata categoria;
- il datore di lavoro non è in grado di fornire giustificazioni oggettive;
- non vengono adottate misure correttive entro sei mesi.

La valutazione dovrà essere effettuata con il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori e comunicata agli organismi competenti.

Protezione dei dati personali

Il trattamento dei dati dovrà avvenire nel pieno rispetto del GDPR. Qualora le informazioni trasmesse consentano l'identificazione del singolo lavoratore, l'accesso sarà limitato a:

- rappresentanti dei lavoratori;
- Ispettorato del Lavoro;
- organismi per la parità.

Resta espressamente vietato l'utilizzo dei dati per finalità disciplinari o per utilizzi gestionali non pertinenti.

Sistema sanzionatorio

In caso di discriminazioni retributive accertate troveranno applicazione le sanzioni previste dal Codice delle pari opportunità (D.Lgs. n. 198/2006), tra cui:

- revoca di benefici pubblici;
- esclusione da procedure di appalto;
- sanzioni amministrative comprese tra euro 5.000 ed euro 10.000.

È inoltre vietata qualsiasi forma di ritorsione nei confronti dei lavoratori o dei loro rappresentanti che esercitino i diritti previsti dalla normativa.

Presso il Ministero del Lavoro sarà istituito un organismo composto da rappresentanti istituzionali e delle parti sociali, incaricato di monitorare l'attuazione della disciplina.

La prima relazione alla Commissione europea dovrà essere trasmessa entro il 7 giugno 2028.

Indicazioni operative per le aziende

Alla luce del nuovo quadro normativo, appare opportuno che le imprese avviino sin d'ora:

- una ricognizione dei sistemi retributivi e dei criteri di inquadramento;
- la revisione dei processi di selezione e delle comunicazioni esterne;
- la predisposizione di procedure interne per la gestione delle richieste informative dei lavoratori;
- una valutazione preventiva dell'impatto organizzativo e compliance, in particolare per le imprese con almeno 100 dipendenti.

**Direttore e responsabile area sindacale-vertenze Fmt*

Condirettore "Dirigente d'Azienda"

***Avvocato, attualmente esercita presso lo Studio legale Nctm di Milano*

STUDIO DENTISTICO DOTT. MASSIMO BRUNO

SPECIALISTA IN CHIRURGIA ODONTOSTOMATOLOGICA • PERFEZIONATO IN ODONTOSTOMATOLOGIA LASER



Specializzati nella prevenzione e riabilitazione orale di adulti e bambini.

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

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 Osteobio by Tecnooss un riconoscimento per la continua attività clinica mirata alla ricerca dell'eccellenza in chirurgia rigenerativa avanzata.

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



Previdenza complementare

Fondi pensione, la riforma cambia le regole del gioco

Dal ritorno del silenzio-assenso ai percorsi di investimento Life Cycle, fino alle nuove modalità di erogazione delle prestazioni: la Legge di Bilancio 2026 rafforza il ruolo della previdenza complementare e ridisegna il rapporto tra lavoratori, imprese e fondi pensione.

Un cambiamento destinato ad avere effetti concreti soprattutto sulle nuove generazioni di dirigenti

di Claudio Lesca*

La previdenza complementare compie un nuovo passo in avanti. Con la Legge di Bilancio 2026 (legge 30 dicembre 2025, n. 199), il legislatore interviene in maniera organica sul D.Lgs. 252/2005, introducendo una serie di misure che puntano a rendere i fondi pensione più accessibili, più flessibili e maggiormente coerenti con le esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione. L'obiettivo è evidente: rafforzare il secondo pilastro previdenziale in un contesto nel quale l'allungamento della vita lavorativa e il progressivo calo del tasso di sostituzione della pensione pubblica rendono sempre più centrale la costruzione di una pensione integrativa.

Tra le novità figurano anche l'incremento del limite di deducibilità fiscale dei contributi, la portabilità del contributo datoriale verso fondi aperti e PIP, la revisione delle politiche di investimento e delle tutele patrimoniali, oltre all'aggiornamento della disciplina fiscale. Tre sono tuttavia gli interventi destinati a produrre il maggiore impatto: il ritorno del silenzio-assenso, l'avvento del Life Cycle e la nuova flessibilità delle prestazioni pensionistiche.

Torna il silenzio-assenso

Dal 1° luglio 2026 i lavoratori del settore privato assunti per la prima volta saranno automaticamente iscritti alla previdenza complementare, salvo espressa rinuncia entro 60 giorni. La novità rispetto alla disciplina introdotta vent'anni fa è sostanziale. Non sarà più conferito esclusivamente il TFR maturando, ma anche il contributo del lavoratore e quello del datore di lavoro nelle misure previste dal contratto collettivo. Per i dirigenti industriali il conferimento avverrà nel fondo negoziale di categoria Previndai, mentre per i dirigenti e quadri superiori delle PMI il riferimento re-

Le 5 novità da ricordare

1. Torna il silenzio-assenso
2. Non solo TFR: entrano anche i contributi
3. Arrivano i percorsi di investimento Life Cycle
4. Prestazioni più flessibili
5. Incentivi fiscali e maggiore portabilità

sta Previndapi. La finalità è favorire un'accumulazione previdenziale più consistente fin dall'inizio della carriera lavorativa, sfruttando appieno il fattore tempo, uno degli elementi determinanti nella costruzione del montante pensionistico.

Addio ai comparti garantiti: arriva il Life Cycle

Non meno rilevante è il cambiamento nella gestione finanziaria delle adesioni automatiche. In passato le posizioni degli aderenti silenti confluivano nei comparti garantiti, privilegiando la conservazione del capitale rispetto alle prospettive di rendimento. La riforma introduce invece il modello Life Cycle, già ampiamente diffuso nei principali sistemi previdenziali internazionali. Il principio è semplice: maggiore esposizione ai mercati finanziari durante gli anni iniziali della carriera e progressiva riduzione del rischio con l'avvicinarsi della pensione. L'orizzonte temporale diventa così il criterio guida nella gestione degli investimenti, con l'obiettivo di migliorare il rendimento atteso nel lungo periodo senza rinunciare alla tutela del capitale nella fase finale dell'accumulo. I fondi pensione avranno tempo fino al 30 giugno 2027 per adeguare la propria offerta alle nuove disposizioni della COVIP.

Prestazioni più flessibili

La riforma interviene anche nella fase di erogazione della pensione complementare. Accanto alla tradizionale rendita vitalizia vengono introdotte nuove modalità di utilizzo del capitale, che consentono agli iscritti di modulare le prestazioni secondo le proprie esigenze.

Le opzioni previste comprendono:

- la rendita a durata definita, ricalcolata annualmente sulla base della speranza di vita;



- i prelievi liberamente determinabili, che consentono di utilizzare il capitale con maggiore flessibilità;
- l'erogazione frazionata del montante per periodi non inferiori a cinque anni.

Le prime due modalità beneficiano di una tassazione agevolata compresa tra il 15% e il 9%, mentre l'erogazione frazionata prevede un'aliquota iniziale del 20%, riducibile fino al 15%. Particolarmente significativa è anche la previsione che tutela gli eredi dell'iscritto: in caso di decesso, le somme residue non vengono perdute ma possono essere trasferite ai beneficiari designati.

Un cambiamento culturale prima ancora che normativo

Le nuove disposizioni non sono soltanto un aggiornamento tecnico della disciplina previdenziale; il legislatore punta

infatti a modificare il comportamento dei lavoratori, favorendo un'adesione precoce alla previdenza complementare e una gestione degli investimenti maggiormente orientata al lungo periodo. Per dirigenti e imprese si apre ora una fase di accompagnamento e informazione. Le aziende saranno chiamate a gestire nuovi adempimenti, mentre i lavoratori dovranno comprendere tempestivamente le opportunità offerte dalla riforma per compiere scelte consapevoli. In questo scenario diventa evidente come la previdenza complementare rappresenti una componente essenziale della pianificazione economica e patrimoniale di ogni dirigente.

**Vice Presidente Previndapi e componente del Consiglio Direttivo Federmanager Torino*

SAVE THE DATE

Su queste tematiche, la Commissione Previdenza e Assistenza, presieduta da Riccardo Angelini, ha organizzato un evento che si terrà il 13 ottobre sia in presenza che in diretta su piattaforma Zoom. Riceverete l'invito via mail e tramite il nostro sito e i canali social. Nel frattempo potete approfondire gli argomenti leggendo il documento a questo indirizzo



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



In sintesi i contenuti del documento approvato dalla Commissione nazionale di settore

Commissione automotive: approvato il position paper

— di Luciano Massone* —

La Commissione Automotive di Federmanager ritiene che l'Italia debba assumere un ruolo attivo e non subire una transizione che rischia di erodere competenze, capacità produttive e valore aggiunto.

Il periodo più critico per l'automotive italiano sembra essersi attenuato, anche grazie alla recente svolta impressa da Stellantis con il nuovo management, che ha riportato l'attenzione sui fondamentali industriali e su modelli maggiormente allineati alle esigenze del mercato e alle aspettative dei clienti. Tuttavia, questa evoluzione positiva non deve indurre a un abbassamento della guardia: il quadro regolatorio europeo continua a rappresentare un fattore determinante per la competitività della filiera e richiede un monitoraggio costante e un dialogo strutturato con le istituzioni.

Per questo motivo il position paper della Commissione automotive affronta alcune questioni fondamentali proponendo soluzioni che configurano gli elementi di una vera politica industriale. Diventa per la Commissione fondamentale creare una politica e sostenere azioni di supporto alla filiera nazionale, composta da migliaia di imprese e da un patrimonio manageriale di grande qualità, che può essere protagonista solo se sostenuta da una strategia nazionale chiara, stabile e coerente con le traiettorie europee. I componentisti di secondo e terzo livello non possono più limitarsi a eseguire le specifiche tecniche fornite dai grandi costruttori, ma devono necessariamente evolvere verso modelli avanzati di co-design, sviluppo software e integrazione di sistemi. In questo panorama la frammentazione e la piccola dimensione delle PMI italiane rappresentano il principale ostacolo all'innovazione e alla sostenibilità finanziaria degli investimenti in ricerca e sviluppo. L'impegno della Commissione verso lo sviluppo della filiera si concentra sulla costruzione di un ecosistema più collaborativo, capace di condividere conoscenze, dati e visioni strategiche. Per questo, proponiamo la creazione di un **Piano per la componentistica** che permetta di capire come meglio indirizzare le competenze della filiera, anche integrandole nella cornice di un nuovo Piano industriale italiano che non riguardi solo l'automotive.

In questa direzione è orientato il progetto **"Skill intelligence"** lanciato dalla Commissione Automotive insieme al CIM e al Politecnico di Torino e attualmente in fase di realizzazione; esso si propone di attivare le filiere nei tre distretti fondamentali Melfi, Abruzzo e Piemonte per il supporto agli ecosistemi e di individuare i principali gap di competenze da colmare per



la transizione.

Noi vogliamo far sì che Skill intelligence diventi uno strumento permanente di orientamento strategico per l'intero ecosistema e che sia sostenuto da iniziative specifiche del **MIMIT** in collaborazione con Federmanager.

Per la Commissione il rapporto con il MIMIT rappresenta infatti un punto cruciale.

Dopo aver fornito il proprio contributo alla realizzazione del libro Bianco e partecipato a diversi tavoli ministeriali, la Commissione considera essenziale il fatto che il nuovo Fondo automotive (DPCM) programmazione 2026-2030, che destina gli interventi al lato dell'offerta, sia gestito in maniera efficace e non burocratica, cioè capace di dare continuità agli investimenti e di accompagnare la riconversione tecnologica delle imprese. A tal fine la Commissione sta elaborando un insieme di misure che presenterà al MIMIT affinché i fondi non si disperdano in microprogetti, ma vadano a supportare ecosistemi che garantiscano collaborazione tra gli stakeholder orientati a condividere conoscenze, dati e visioni strategiche.

La Commissione intende, inoltre, proporre al MIMIT l'istituzione di una cabina di regia permanente che includa stabilmente le competenze del management industriale. Questa struttura avrà il compito di sburocratizzare l'accesso alle misure age-



volative, mappare in tempo reale le vulnerabilità dei territori a forte vocazione automotive e pianificare l'attrazione di nuovi investimenti ad alto valore tecnologico sul suolo nazionale.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle **nuove competenze** per l'evoluzione cognitiva del settore, la Commissione definirà le linee di un Piano nazionale per lo sviluppo delle competenze emergenti automotive&mobility, comprese quelle manageriali, in collaborazione con università, ITS, competence center, imprese e OEM. Vogliamo sottolineare che il futuro manager dell'automotive&mobility richiede un profondo cambio di mindset e di preparazione scientifico- tecnologica applicata. Il Piano deve vedere la sua realizzazione integrata presso Academy territoriali di distretto che siano il centro dello sviluppo delle nuove competenze emergenti tecniche, digitali, di AI e per la managerialità diffusa e apicale. Per creare un prototipo della nuova formazione automotive&mobility, la Commissione automotive di Federmanager intende innovare profondamente la propria Academy, facendola diventare centro avanzato di progettazione e sperimentazione di nuovi modelli partecipati di formazione delle competenze emergenti con un forte contributo dell'AI.

Il position paper non può trascurare il tema dell'**energia**: il costo dell'energia in Italia continua a rappresentare un fattore

critico di competitività per l'industria automotive, incidendo in modo significativo sui margini e sulla capacità di investimento delle imprese della filiera. La Commissione si impegna quindi a fare proposte per misure dedicate, atte a contenere la spesa energetica delle aziende.

Per quanto riguarda il **rapporto con UE** il posizionamento istituzionale della Commissione si articola su un doppio binario che connette l'azione nazionale a quella europea, con l'obiettivo di superare la dicotomia tra ambizione ambientale e reale fattibilità industriale. Verso l'Unione Europea, Federmanager chiede con forza una revisione pragmatica delle scadenze e delle modalità operative del piano Fit for 55, a partire dal bando dei motori endotermici previsto per il 2035. L'Europa deve abbandonare le rigidità normative che finiscono per penalizzare i produttori continentali a vantaggio dei competitor global. In questa prospettiva la Commissione automotive condivide e appoggia il cosiddetto piano 7 7 7, una proposta avanzata dai costruttori europei – Stellantis compresa – alla Commissione Europea per definire cosa debba essere considerato davvero "prodotto" in Europa.

**Presidente della Commissione nazionale Automotive e componente del Consiglio Direttivo Federmanager Torino*

Federmanager Torino ha conseguito la certificazione per la parità di genere

— a cura della Redazione —

La Certificazione ai sensi della UNI/PdR 125:2022 costituisce il riferimento nazionale che supporta le organizzazioni nell'adozione di politiche, strumenti e processi orientati alla parità, all'inclusione e alla valorizzazione delle persone.

Questo risultato testimonia la volontà di Federmanager Torino A.P.D.A.I. di integrare in modo strutturato i principi di equità e pari opportunità all'interno della propria organizzazione. Il percorso ha interessato diversi ambiti, tra cui la cultura organizzativa, la governance, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo professionale, l'equità retributiva, il sostegno alla genitorialità e le misure di conciliazione tra vita privata e lavoro.

Il conseguimento della certificazione ha rappresentato non soltanto un momento di verifica, ma anche un'opportunità per esaminare le prassi esistenti, rafforzare procedure e strumenti e individuare ulteriori aree di miglioramento. Particolare attenzione è stata dedicata alla definizione di obiettivi misurabili, al monitoraggio dei risultati e alla pro-



grammazione di azioni capaci di consolidare nel tempo una cultura fondata sul rispetto, sulla non discriminazione e sull'inclusione.

Nel corso dell'intero progetto, Federmanager Torino A.P.D.A.I. è stata affiancata da Ambire Società Benefit, che ha fornito supporto nella costruzione, nell'implementazione e nella messa a sistema del percorso previsto dalla UNI/PdR 125:2022.

La verifica della conformità è stata condotta dall'ente di certificazione Dasa-Rägister, che, a seguito delle attività di audit, ha riconosciuto la rispondenza del sistema adottato ai requisiti dello standard.

La certificazione rappresenta quindi un passaggio importante in un percorso che, se concordato fra le parti interessate, proseguirà nel tempo attraverso il monitoraggio, l'aggiornamento degli obiettivi e l'adozione di nuove azioni di miglioramento, con l'intento di generare valore per le persone, per l'organizzazione e per il contesto sociale e professionale di riferimento.

LOGIMEDICA

CENTRO ODONTOIATRICO

i tuoi dentisti di fiducia

TECNOLOGIA DIGITALE PER IL TUO SORRISO

Innovazione, precisione e comfort per offrirti cure dentali di eccellenza. Nel nostro Centro utilizziamo le più avanzate tecnologie digitali per diagnosi precise, trattamenti rapidi e risultati impeccabili.

SCANNER INTRAORALE

PRECISIONE SENZA IMPRONTE

Niente più paste sgradevoli: con lo scanner digitale acquistiamo impronte veloci, precise e confortevoli.



TAC 3D CONE BEAM

DIAGNOSI AVANZATA, SICUREZZA TOTALE

Immagini 3D ad altissima definizione per una pianificazione precisa e trattamenti su misura in totale sicurezza.



TECNOLOGIA DIGITALE AVANZATA

Strumenti innovativi per risultati eccellenti e maggiore comfort.



DIAGNOSI PRECISA

Immagini 3D e scansioni digitali per pianificare ogni trattamento nei minimi dettagli.



TRATTAMENTI PIÙ RAPIDI

Meno tempi di attesa, procedure più rapide e risultati precisi.



SICUREZZA E AFFIDABILITÀ

Tecnologie digitali per la massima sicurezza e trattamenti su misura.



LA TUA SALUTE. LA NOSTRA PRIORITÀ.
Scegli l'innovazione, scegli la qualità, scegli Logimedica.

LOGIMEDICA
CENTRO ODONTOIATRICO

i tuoi dentisti di fiducia



0113852551



logimedica@logimedica.it



Corso Leone 32 / H Torino



Per approfondire il ruolo della managerialità nelle trasformazioni che stanno attraversando le imprese e il mondo del lavoro, abbiamo chiesto una riflessione a Francesca Mazzolari, nuova Direttrice Generale di 4.Manager. Economista, con una consolidata esperienza sui temi del lavoro, delle competenze, delle politiche pubbliche e della competitività, Francesca Mazzolari si è laureata all'Università Bocconi e ha conseguito il Ph.D. in Economics presso la University of California, San Diego. Ha svolto attività di ricerca e insegnamento negli Stati Uniti ed è stata economista del Centro Studi Confindustria.

CULTURA D'IMPRESA E COMPETITIVITÀ: LE SFIDE DELLA NUOVA MANAGERIALITÀ

di Francesca Mazzolari

Le trasformazioni del sistema produttivo stanno ridefinendo il ruolo della managerialità e il modo stesso di fare impresa. In un contesto segnato da transizione demografica, digitale e ambientale, la competitività non dipende più soltanto dalla capacità di investire e innovare. Dipende, sempre più, dalla capacità di leggere il cambiamento e tradurlo in scelte organizzative coerenti.

Questa evoluzione amplia il perimetro della cultura d'impresa. Per lungo tempo essa è stata ricondotta all'identità aziendale, alla visione dell'imprenditore, ai valori e agli stili di leadership: dimensioni essenziali, ma non più sufficienti. Oggi cultura d'impresa significa anche farsi carico di questioni più ampie: qualità del lavoro, competenze, equilibrio generazionale, inclusione, sostenibilità, responsabilità verso i territori e uso consapevole delle tecnologie.

È questa la prospettiva che orienta l'azione di 4.Manager, l'Associazione costituita da Confindustria e Federmanager. Con il rinnovo del CCNL dei dirigenti dell'industria del novembre 2024, le Parti sociali hanno affidato all'Associazione il compito di promuovere la cultura d'impresa e manageriale, con attenzione a temi stra-



tegici: gestione etica dell'intelligenza artificiale, parità di genere ed equità retributiva, modelli organizzativi inclusivi e sostenibili.

Le grandi transizioni non incidono su una sola funzione aziendale, ma attraversano l'intera organizzazione. La digitalizzazione dei processi produttivi, ad esempio, modifica il concetto di sicurezza d'impresa. Le tecnologie possono prevenire incidenti e migliorare il presidio dei rischi, ma introducono vulnerabilità per dati, continuità operativa e sistemi di controllo. La sicurezza informatica diventa così complementare alla sicurezza sul lavoro e componente strutturale della resilienza aziendale. Ne deriva l'esigenza di superare assetti verticalizzati, nei quali HSE, IT, HR, operations, innovazione e cybersecurity operano secondo logiche separate.

La nuova cultura d'impresa richiede maggiore integrazione organizzativa: connessione tra competenze, condivisione delle informazioni, allineamento di obiettivi e responsabilità, processi decisionali trasversali.

Anche il concetto di governance si modifica. Non è più soltanto governo dell'impresa, definizione di regole o presidio dei processi. È sempre più trasmissione di consapevolezza, costruzione di senso di appartenenza

e capacità di rendere le persone parte attiva delle trasformazioni. Sono le persone, con competenze e motivazioni, a rendere effettive le strategie e a determinare la qualità dell'adattamento organizzativo.

Formazione continua, attrazione dei talenti, inclusione e parità di genere non sono ambiti separati dalle politiche di competitività. Ne sono parte integrante. In un mercato del lavoro segnato da invecchiamento, scarsità di professionalità e rapida obsolescenza delle competenze, la qualità dell'organizzazione diventa essa stessa un fattore produttivo.

Su questi temi 4.Manager intende rafforzare il proprio ruolo di osservatorio e confronto tra imprese, manager e istituzioni, mettendo a disposizione dati e analisi utili a interpretare i cambiamenti in corso. La managerialità è un fattore decisivo di competitività e la cultura d'impresa il terreno su cui si costruiscono, in modo integrato, innovazione, competenze, sostenibilità e crescita.



Il management non può limitarsi a un ruolo di scorta

Assemblea 2026: guidare il cambiamento

Il Presidente Amoroso, insieme ai partecipanti, riflette sul futuro del management e dell'industria italiana

di Carlo Barzan

Grande partecipazione all'appuntamento istituzionale più importante della vita associativa di Federmanager Torino: l'Assemblea Annuale 2026, ospitata nello splendido scenario della Palazzina di Caccia di Stupinigi e che ha posto al centro del suo dibattito il ruolo della leadership tra innovazione tecnologica, responsabilità e sviluppo umano.

Con 400 partecipanti tra associati, manager, professionisti e rappresentanti delle istituzioni, l'evento si è confermato uno dei principali momenti di confronto sul futuro del management e dell'innovazione nel territorio piemontese. A testimonianza dell'importanza dell'appuntamento per il territorio, hanno preso parte all'incontro anche Paolo Chiavarino, Assessore al Commercio, ai Mercati e allo Sportello Unico per le Imprese del Comune di Torino, delegato dal Sindaco Stefano Lorusso, e il professor Marco Pironti, Vicerettore dell'Università di Torino all'innovazione e alla valorizzazione delle conoscenze, ben noto fra di noi anche per il lungo colloquio su questi temi che ha coinvolto il collega Mario Manzo e me, e che è stato pubblicato sul n. 344 (gennaio-marzo 2026) di questo periodico.

L'incontro si è aperto con il saluto di Donato Amoroso, Presidente di Federmanager Torino, rivolto alle autorità presenti e ai rappresentanti del mondo imprenditoriale e associativo, compresi Presidenti e Vicepresidenti delle associazioni territoriali.

Il Presidente ha subito ceduto la parola all'Assessore Chiavarino chiamato ad altri impegni, che, nel rispondere al saluto, ha sottolineato l'importanza del contributo dei manager nella trasformazione economica della città. L'As-



sessore ha richiamato la necessità di una collaborazione sempre più stretta tra amministrazione pubblica, imprese e corpi intermedi, una collaborazione imprescindibile per aumentare la competitività del territorio e per valorizzare le competenze come fattore strategico per lo sviluppo della città.

Entrando nel merito dei temi assembleari, Amoroso ha posto al centro dell'attenzione il ruolo del management, chiamato a guidare la trasformazione digitale mantenendo una visione strategica, etica e orientata alla creazione di valore per le imprese e la società. Nella percezione generale, l'industria sta tornando ad essere centrale per il futuro del Paese e da questa consapevolezza nasce il Manifesto Federmanager, una visione concreta per rafforzare la competitività industriale italiana e valorizzare il capitale manageriale. Fatta questa affermazione, Amoroso chiama al proskenio per approfondire l'argomento, prima Valter Quercioli e poi Mario Cardoni.

Il Presidente Federale evidenzia come in Italia esistano incentivi per numerosi ambiti di sviluppo delle imprese, ma manchino ancora misure concrete a sostegno della managerializzazione delle PMI, fattore essenziale per favorirne crescita, innovazione e competitività, imprimendo una forte spinta al cambiamento.

Proprio il cambiamento è il tema del breve intervento del Direttore Generale Federmanager, che mette al centro della scena il profilo del manager contemporaneo delineato attraverso la regola delle tre "C": Consapevolezza delle sfide e dei cambiamenti in atto, Coraggio nelle decisioni e nelle scelte strategiche, Capacità di trasformare compe-





tenze e visione in risultati concreti per le organizzazioni. A questo punto Donato Amoroso riprende la parola per chiedersi come tradurre la visione nazionale portata da Quercioli e Cardoni in una visione territoriale e pone la domanda all'Assemblea, che, terminata la fase dedicata al benvenuto, ai saluti di rito e all'intervento degli ospiti illustri, inizia i suoi lavori entrando nel merito dei temi sul tappeto.

Come sempre, è previsto che l'Assemblea si articoli in una parte, cosiddetta privata, riservata agli adempimenti statutarî annuali dell'Associazione, e in una seconda parte, cosiddetta pubblica, nella quale vari ospiti, e in particolare quelli che danno vita alla tavola rotonda, interagiscono fra loro e con i presenti su temi del mondo economico-produttivo, in particolare relativo alla realtà del nostro territorio.

Prima di dare il via alla parte statutaria dell'Assemblea, Amoroso ringrazia quanti hanno lavorato per renderla possibile e in particolare la Giunta, le due Commissioni statutarie, i Gruppi Giovani, Minerva e Seniores, il Consiglio Direttivo, il Direttore e tutta la struttura.

Il Presidente inizia ora la sua relazione, che viene riferita nel seguito riportandone i passi più significativi nella loro formulazione integrale.

"I risultati che presentiamo oggi sono il frutto di un lavoro collettivo fatto di competenze, passione e senso di responsabilità. La relazione che avete ricevuto testimonia con chiarezza il percorso che Federmanager sta portando avanti a livello nazionale e territoriale. Un percorso che va ben oltre la tradizionale funzione di tutela.

In questi anni Federmanager ha investito con decisione sulla sostenibilità, sull'innovazione e sullo sviluppo delle competenze. Lo ha fatto attraverso progetti specifici dedicati alla doppia transizione digitale ed energetica, programmi di crescita professionale, certificazioni specialistiche e partnership strategiche con i principali attori dell'ecosistema industriale.

Dietro tutte queste iniziative c'è una convinzione molto semplice: il management non può limitarsi ad accompa-

gnare il cambiamento: deve guidarlo.

Grande attenzione è stata dedicata anche ai temi della parità di genere, della leadership inclusiva e della valorizzazione delle competenze femminili. Temi che non rappresentano più semplicemente un obiettivo etico, ma una leva concreta di competitività e crescita. Accanto a questo è proseguito l'impegno nella diffusione della cultura ESG, della responsabilità sociale e dell'attenzione alle fragilità attraverso iniziative che testimoniano una visione moderna e responsabile del ruolo manageriale."

Un altro elemento centrale è rappresentato dallo sviluppo associativo, un tema seguito in particolare dal Vicepresidente Rusconi, al quale il Presidente chiede di intervenire per illustrare l'argomento.

Con la consueta franchezza, Massimo Rusconi invita i presenti a essere sinceri con sé stessi e ad ammettere che molti colleghi si iscrivono all'Associazione nel momento in cui ne hanno bisogno, tipicamente nel momento in cui devono rispondere all'attacco delle aziende, ma si guardano bene dal rinnovare l'iscrizione dopo aver trovato una soluzione ai loro problemi contingenti. Ma se da un lato dobbiamo ammettere che il nostro sviluppo associativo è frenato da comportamenti opportunistici, dall'altro dobbiamo prendere atto che molto dipende anche da una situazione della quale non abbiamo alcuna responsabilità. Un tempo c'erano Fiat e Olivetti e l'iscrizione all'associazione era un passaggio quasi obbligato per i loro dirigenti, mentre oggi siamo atomizzati in realtà di dimensioni neppure paragonabili e quindi siamo anche molto meno sensibili al valore dell'aggregazione. Ma una parte della disaffezione all'iscrizione dipende solo da noi stessi, nel momento in cui ci accontentiamo di un database rappresentato dalla sola anagrafica degli iscritti, mentre di loro e delle loro aspettative non sappiamo nulla. E' un atteggiamento difensivo, in contraddizione con la nostra natura di manager, al quale occorre replicare completando il progetto che è in fase di avanzata elaborazione da parte del Gruppo specifico appositamente costituito, al cui interno la nostra Associazione è molto ben rappresentata.





Tutti i servizi Affidea|CDC in un'unica nuova sede a Biella

Più prestazioni, più comfort, più qualità

Un **centro moderno e innovativo** di circa 1.000 mq progettato per offrire ai cittadini un'**esperienza sanitaria** ancora più **completa, accessibile e integrata**.

Nella nuova sede sarà possibile effettuare:



**Visite
specialistiche**



**Diagnostica
per immagini**



**Analisi di
laboratorio**



**Visite
pediatriche**



**Medicina
del lavoro**

Affidea|CDC

Biella: Via Torino 53

Dir. San.: Dott. Ferraris Fabrizio Specialista in Tisiologia e Malattie dell'apparato respiratorio

www.gruppocdc.it



Scarica

l'App Affidea Clinics



Chiusa la parentesi Rusconi, Donato Amoroso riprende il filo del suo intervento e dichiara che il lavoro di Federmanager Torino si inserisce dentro il quadro delineato in precedenza:

"Un lavoro che ha consentito di mantenere solidità economica, crescita associativa e qualità dei servizi anche in un contesto particolarmente complesso per il tessuto industriale del nostro territorio.

Abbiamo fatto molte cose, fra le quali abbiamo rafforzato le collaborazioni con le realtà di eccellenza come il CIM 4.0 e Federmanager Academy [NdR Amoroso ringrazia personalmente Marco Bertolina, presidente di Federmanager Academy presente in sala] e valorizzato il contributo delle nuove generazioni manageriali, sostenuto la leadership femminile e promosso il dialogo intergenerazionale. Federmanager non vuole essere soltanto una organizzazione di rappresentanza, vuole essere una comunità manageriale moderna, competente, autorevole e aperta. Una comunità capace di dialogare con le imprese – dalle più grandi alle più piccole – con le istituzioni e con il territorio.

Viviamo in tempi complessi. Ma proprio nei momenti di maggiore complessità emerge il valore delle persone, delle competenze e delle organizzazioni che sanno guardare lontano. Perché il futuro non si aspetta, il futuro si costruisce e sono certo che insieme continueremo a costruirlo con competenza, coraggio e spirito di servizio."

Terminato il suo intervento, Amoroso proietta sullo schermo gli sponsor che hanno contribuito alla realizzazione dell'Assemblea, li ringrazia pubblicamente e lancia un breve filmato nel quale il Presidente FASI Daniele Damele mette in rilievo il contributo del Fondo alle attività di servizio di Federmanager.

Dando per letta la Relazione del Consiglio Direttivo sull'attività del 2025, stampata e distribuita ai partecipanti all'ingresso in sala, Amoroso, essendo impossibilitata la Tesoriera Giovanna Fantino, chiama nuovamente il Vicepresidente Rusconi, questa volta a illustrare i Bilanci.

Poiché anche i Bilanci sono stati distribuiti insieme alla Relazione del Consiglio Direttivo, Rusconi si limita a illustrarli per sommi capi dando atto dell'ottimo stato di salute dell'as-

sociazione sul piano economico-finanziario e in particolare fa presente che il Preventivo 2026 è stato redatto e approvato dal Consiglio alla fine del 2025 con criteri di estrema prudenza. I costi esposti nel Preventivo 2026 non tengono conto dell'incremento del costo del personale verificatosi per il pensionamento di una dipendente, cosa che ha richiesto il suo affiancamento con una collega, dando luogo per il periodo necessario a una duplicazione di costi, riassorbibili nella dimensione del bilancio dell'associazione, così come sono riassorbibili anche gli altri fisiologici incrementi di costo. "Insomma, andiamo bene ma dobbiamo svilupparci" è il commento finale del Vicepresidente Rusconi.

Prende ora la parola al Presidente del Collegio dei Revisori, Lorenza Chiotto, che commenta positivamente i documenti sottoposti al giudizio del Collegio, in particolare per quanto riguarda la completezza e la chiarezza amministrativa, ne legge integralmente i punti più significativi e conclude invitando l'assemblea ad approvare il Bilancio Consuntivo 2025 comprensivo della Nota Integrativa.

Seguono le votazioni con l'approvazione all'unanimità della Relazione del Consiglio Direttivo, del Bilancio Consuntivo 2025 e del Bilancio Preventivo 2026.

Giunti a questo punto, il Presidente Amoroso, nel ringraziare ancora una volta i soci per la loro presenza, dichiara chiusa la parte privata dell'Assemblea con i suoi adempimenti statuari e chiama al proscenio i protagonisti della tavola rotonda "A. R. I. A." sulla quale riferisce la moderatrice Laura Morgagni nell'articolo che segue.

L'evento ha confermato il ruolo di Federmanager Torino come luogo di confronto e di elaborazione culturale sui grandi temi che stanno trasformando il mondo delle imprese e ha messo in luce il valore di una leadership capace di affrontare le sfide del presente senza perdere di vista la dimensione umana del cambiamento.

La serata si è conclusa con un momento di particolare coinvolgimento grazie alla presenza del comico e autore Dario Vergassola, che con il suo stile intelligentemente ironico ha condotto una divertente "intervista impossibile" ai Presidenti Valter Quercioli e Donato Amoroso, conquistando il pubblico e regalando un finale dell'evento all'insegna del sorriso.





Il nuovo respiro del management nell'era dell'Intelligenza Artificiale

A.R.I.A.: la leadership resta umana anche nell'era dell'Intelligenza Artificiale

Un'immagine che ha accompagnato l'Assemblea annuale 2026 di Federmanager Torino e che sintetizza perfettamente il significato dell'intera serata dedicata all'evento: l'aria. Un elemento invisibile, eppure essenziale, qualcosa che ci avvolge, condiziona il nostro modo di vivere e agire, spesso senza che ce ne accorgiamo.

di Laura Morgagni

È proprio da questa suggestione che ha preso forma A.R.I.A. – Autorevolezza, Responsabilità, Intelligenza, Anticipazione, il titolo scelto da Federmanager Torino per la tavola rotonda tenutasi il 9 giugno scorso a latere della sua Assemblea annuale, presso la suggestiva cornice della Palazzina di Caccia di Stupinigi. La tavola rotonda, dedicata al rapporto tra management e Intelligenza Artificiale, è stata moderata dalla scrivente in veste di Direttore di Fondazione Piemonte Innova. L'iniziativa è nata dalla consapevolezza che stiamo vivendo una fase di trasformazione senza precedenti: per la prima volta nella storia, infatti, non ci troviamo semplicemente di fronte a strumenti più evoluti, ma a tecnologie capaci di modificare profondamente il modo in cui lavoriamo, comunichiamo e immaginiamo il futuro. Pur in questo scenario di accelerazione tecnologica, Federmanager Torino ha ribadito con forza la propria convinzione: l'uomo deve restare al centro, come artefice e architetto del proprio destino. Più che un tradizionale panel, il confronto è stato concepito come una vera e propria "esperienza di pensiero", articolata intorno a una domanda fondamentale: che cosa accade all'essere umano quando cambia l'aria che respira? Una metafora efficace per descrivere la pervasività dell'Intelligenza Artificiale, ormai presente nei processi decisionali, nei modelli organizzativi e nelle dinamiche sociali.

Ad animare il dibattito sono stati cinque ospiti, provenienti da mondi diversi, ma accomunati dall'impegno nel comprendere e governare il cambiamento. **Luisella Gianni**, manager internazionale ed esperta di trasformazione digitale, ha portato la prospettiva strategica delle grandi organizzazioni, sottolineando la necessità di rendere l'AI uno strumento realmente comprensibile e governabile dal management. **Luca Cagliero**, docente del Politecnico di Torino e coordinatore del centro *SmartData@PoliTO*, ha offerto la visione della ricerca e delle applicazioni avanzate della data science. **Monica Cerutti**, ricercatrice dell'Università di Torino, ha richiamato l'attenzione sugli



impatti sociali dell'innovazione e sul ruolo dell'AI anche nella gestione delle disuguaglianze. **Don Luca Peyron**, tra le principali voci italiane sul rapporto tra etica e tecnologia, ha invitato a una riflessione sul significato umano e culturale della trasformazione digitale. Infine, **Sabrina Scarpati**, protagonista dell'ecosistema FemTech italiano, ha illustrato come l'Intelligenza Artificiale, ove ben governata, possa già oggi contribuire concretamente al benessere e alla salute delle persone.

Nella conduzione della tavola rotonda ho volutamente evitato il formato classico domanda-risposta per costruire un percorso di riflessione articolato in diversi "respiri". Il primo ha affrontato il tema della delega: quali decisioni siamo disposti ad affidare alle macchine e quali invece riteniamo irriducibilmente umane? Il secondo ha indagato i cambiamenti già in corso nei modi di lavorare, evidenziando come l'AI stia modificando attività, competenze e identità professionali. Il terzo passaggio si è concentrato sui rischi e sulle opportunità per chi guida organizzazioni sempre più permeate da algoritmi e dati.

Particolarmente significativa la riflessione attorno ai quattro concetti che compongono l'acronimo A.R.I.A. L'autorevolezza come capacità di orientare nel cambiamento, la responsabilità come custodia dell'umano dentro la tecnologia, l'intelligenza come equilibrio tra capacità umane e capacità aumentate dalle macchine, e infine l'anticipazione come lettura dei segnali che prefigurano il futuro. Quattro dimensioni che delineano il profilo del manager chiamato a operare nell'era dell'Intelligenza Artificiale.

Dal confronto è emersa una convinzione condivisa: la vera sfida non consiste nel sostituire il management con l'Intelligenza Artificiale, ma nel ridefinire il significato stesso della leadership. In un contesto in cui le informazioni sono sempre più accessibili, molte competenze possono essere automatizzate e il controllo tende a distribuirsi, il valore distintivo del manager risiede nella capacità di dare direzione, costruire senso condiviso, assumersi responsabilità e creare le condizioni affinché le persone pos-

sano esprimere il meglio di sé. Se c'è infatti un elemento che ha accomunato tutti gli interventi, è stata la consapevolezza che l'Intelligenza Artificiale non riduce l'importanza delle competenze manageriali, ma al contrario ne aumenta il valore. In un contesto in cui informazioni, analisi e suggerimenti sono sempre più accessibili e immediati, il vero valore non risiede più soltanto nella disponibilità di dati, ma nella capacità di interpretarli, contestualizzarli e trasformarli in decisioni coerenti con la visione dell'organizzazione. La leadership diventa quindi meno legata al controllo e più orientata

alla capacità di attribuire significato, costruire fiducia e orientare persone e organizzazioni in scenari sempre più complessi e mutevoli. È emerso inoltre come le competenze distintive dei manager del futuro saranno sempre più quelle che nessun algoritmo può replicare pienamente: il pensiero critico, la capacità di affrontare l'incertezza, il giudizio etico, l'ascolto, l'empatia e la costruzione di relazioni. Se l'AI può supportare l'elaborazione delle informazioni e accelerare alcuni processi decisionali, resta profondamente umano il compito di comprendere le conseguenze delle scelte, mediare interessi differenti, assumersi responsabilità verso collaboratori, clienti e comunità. In questo senso il manager non sarà semplicemente un utilizzatore di tecnologie avanzate, ma il garante dell'equilibrio tra innovazione, sostenibilità e benessere delle persone.

Non sorprende quindi che il filo rosso dell'intera serata sia stato il richiamo alla dimensione umana del cambiamento. Fin dall'apertura dei lavori ho richiamato alcuni passaggi della recente enciclica *Magnifica Humanitas* di Papa Leone, che invita a interrogarsi sugli effetti della crescente pervasività delle tecnologie emergenti nei processi decisionali e nell'immaginario collettivo. In particolare, il riferimento alla necessità di «restare profondamente umani» ha rappresentato un punto di convergenza per i relatori, richiamando l'attenzione sul fatto che la vera sfida non consiste nel limitare il progresso tecnologico, ma nel governarlo senza smarrire dignità, responsabilità e consapevolezza. L'Intelligenza Artificiale, è stato sottolineato più volte, sarà tanto più utile quanto più sapremo utilizzarla per valorizzare ciò che rende unica l'esperienza umana, anziché sostituirla.

La serata si è conclusa con una riflessione capace di sintetizzare lo spirito dell'intero evento. Se l'Intelligenza



Un momento della tavola rotonda

Artificiale rappresenta davvero un "cambio d'aria", allora il compito del management non sarà semplicemente quello di imparare a utilizzare nuovi strumenti tecnologici. Sarà soprattutto quello di preservare e valorizzare ciò che rende umane le organizzazioni: il senso critico, la responsabilità, la capacità di scegliere, l'ascolto, la visione e l'empatia. Perché, come è emerso dal dibattito, in un mondo che accelera costantemente, la domanda decisiva non è quanto velocemente riusciremo ad adottare l'AI, ma quanto sapremo restare umani nel farlo.

La serata nella quale si è svolta l'Assemblea 2026 di Federmanager Torino ha così lasciato ai partecipanti non tanto risposte definitive, quanto una consapevolezza più profonda: l'Intelligenza Artificiale è una grande opportunità di innovazione e sviluppo, ma il suo valore dipenderà dalla qualità delle scelte che sapremo compiere. In questa nuova aria che stiamo iniziando a respirare, la tecnologia può amplificare le nostre capacità; la responsabilità di decidere chi vogliamo essere, invece, resta profondamente umana.



L'intervento di Don Luca Peyron



Visione, competenze, innovazione, fiducia e responsabilità

La formazione che cambia la leadership

Quattro colleghi raccontano l'impegnativo percorso di studio e di lavoro intrapreso con il sostegno delle borse di studio di Federmanager Torino

———— a cura della Redazione ————

La VII edizione della CIM Academy, realizzata con la PoliTo Master School del Politecnico di Torino e sostenuta dalle borse di studio Federmanager Torino, si è conclusa ad aprile dopo un percorso di studio e lavoro della durata di sei mesi e ha rappresentato per numerose professioniste e professionisti, associati a Federmanager Torino, un momento di svolta e di discontinuità nelle rispettive carriere. Tra loro, **Marilisa Di Stasio**, **Theodora Davy**, **Alessandro Badini Confalonieri**, **Carlo Bagnati**, **Giorgio Alessi** e **Matteo Corsi**, che hanno colto l'occasione per ridefinire la propria identità manageriale in una fase cruciale delle loro esperienze professionali. Con la VII edizione del percorso Academy CIM4.0, quattro fra i partecipanti si sono trovati nella condizione di poter accedere anche a un'opportunità formativa unica: completare il tradizionale percorso CIM4.0 con un modulo aggiuntivo interamente dedicato alle competenze dell'Innovation Manager. Il modulo integrativo, erogato da Federmanager Academy, ha preparato i partecipanti alla certificazione BeManager RINA/Federmanager per il profilo "Innovation Manager". Questa certificazione riconosce le competenze del professionista che gestisce i processi di innovazione aziendale, dalla digital transformation al consolidamento di idee innovative per lo sviluppo del vantaggio competitivo.

La Redazione del periodico ha chiesto ai quattro manager di raccontare la loro esperienza, a partire da come hanno

saputo del master CIM 4.0 e dalle motivazioni che li hanno spinti a intraprendere questo impegnativo percorso formativo.

Per **Theodora Davy**, l'opportunità di partecipare è nata dal dialogo costante con la rete Federmanager, in un momento strategico di evoluzione professionale, dopo oltre due decenni trascorsi nella gestione del business nel settore Healthcare e della diagnostica. La sua motivazione non era semplicemente aggiornare competenze tecniche, ma comprendere come i paradigmi dell'Industria 4.0 potessero ridisegnare i processi strategici di go-to-market in contesti globali e altamente regolamentati. Nel mercato odierno, infatti, l'efficacia commerciale e lo sviluppo del business richiedono una profonda padronanza della trasformazione digitale.

Anche per **Marilisa Di Stasio** tornare a studiare dopo anni di esperienza manageriale ha significato accettare il valore dello spiazzamento: sospendere le certezze acquisite, riattivare la curiosità, aprirsi alla contaminazione. Entrambe hanno scoperto quanto la visione manageriale tradizionale possa essere rafforzata dall'approccio dell'Innovation Management, creando un ponte tra operatività e tecnologie emergenti.

Per **Giorgio Alessi** ritornare sui banchi di scuola dopo 35 anni di esperienze manageriali di respiro internazionale e dopo aver ricoperto posizioni apicali, è stata una necessità interiore oltre che professionale, con l'obiettivo di coniugare i nuovi linguaggi tecnologici con l'esperienza

della vita aziendale e far da ponte tra generazioni e saperi vecchi e nuovi.

Alessandro Badini Confalonieri è approdato alla CIM Academy con un doppio bagaglio: quello del manager con una lunga carriera nelle operations e nel licensing nel settore life sciences e quello del business angel, impegnato cioè nel valu-



tare il potenziale reale di startup innovative. È stato proprio questo secondo ruolo a spingerlo alla candidatura: comprendere se una tecnologia è realmente differenziante, se il modello operativo è scalabile, se l'innovazione proposta risponde a un bisogno concreto, tutto questo richiede una familiarità diretta, non solo concettuale, con i paradigmi dell'Industria 4.0 e 5.0. L'Academy gli ha offerto esattamente questo salto di qualità. Durante i sei mesi di formazione, il Project Work ha rappresentato per tutti i partecipanti un vero banco di prova: cinque

team, cinque aziende partner, cinque sfide reali che hanno trasformato la teoria in soluzioni applicabili e strumenti decisionali concreti. La consegna dei diplomi è stata un momento di grande orgoglio per i nostri associati e gli altri 17 professionisti che hanno investito tempo, energia e determinazione in un percorso intenso e di trasformazione. Dopo questo primo giro di tavolo, l'attenzione si è spostata su quanto i quattro associati hanno appreso nel master e sulle prospettive che hanno acquisito per il futuro. Nel suo percorso Theodora ha maturato una consapevolezza chiave: l'ecosistema tecnologico non deve essere osservato come un insieme di silos, ma come una piattaforma integrata. Tecnologie come l'Intelligenza Artificiale Generativa o la robotica avanzata, spesso percepite come frontiere futuristiche, si sono rivelate leve concrete per ottimizzare le catene del valore, ridurre i rischi operativi e accelerare l'introduzione di soluzioni innovative sul mercato.

Marilisa, dal canto suo, ha visto emergere una consapevolezza ulteriore: l'Intelligenza Artificiale genera valore solo quando incontra una leadership capace di coniugare innovazione, etica e sostenibilità. Non basta introdurre nuove tecnologie; serve un contesto organizzativo maturo, capace di accoglierle e farle crescere.

Per Giorgio è stato stupefacente comprendere le potenzialità dei nuovi strumenti digitali che promettono progressi enormi in tutti i campi del sapere e della tecnologia, senza tuttavia mai dimenticare che l'uomo deve rimanere al centro di tutti i processi decisionali. È sempre più evidente quanto la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale e la robotica stiano trasformando radicalmente il nostro mondo ed oggi ci troviamo dinanzi a una situazione nuova, in cui la potenza e la pervasività delle tecnologie emergenti si innestano nella vita quotidiana e plasma-



I partecipanti al termine del loro percorso

no i processi decisionali. Lo sviluppo tecnologico deve però essere governato dall'uomo e non dalla macchina e continuare a contribuire a un significativo miglioramento delle condizioni di vita dell'umanità, orientate alla positività, alla dignità delle persone e al bene comune.

Per Alessandro, il take-away più profondo non è stato solo tecnologico, ma nell'incontro con i principi dell'Industria 5.0, realizzando che la tecnologia porta vera innovazione solo dove esiste già un'innovazione nel mindset e nei modelli organizzativi. È questa la prospettiva che oggi porta sia nella sua attività di business development sia nel supporto alle startup: non limitarsi a investire nelle tecnologie del futuro, ma contribuire a costruire organizzazioni capaci di trasformarle in progresso economico, umano e sociale.

In conclusione del loro intenso confronto di idee i quattro colleghi hanno affrontato anche il significato del diploma di Innovation Leader da poco conseguito e si sono trovati concordi nel giudicare il conseguimento del diploma come il rafforzamento di una convinzione comune: l'innovazione non è un obiettivo tecnologico, ma un'attitudine culturale. È un processo continuo, non un evento isolato, al cui centro si colloca l'Innovation Manager come figura capace di anticipare il cambiamento, valorizzare il capitale umano, costruire contesti organizzativi flessibili e generare valore, sia per le imprese, sia più in generale per la società.

Con il conseguimento del diploma un percorso formativo è arrivato alla sua conclusione, ma per tutti i partecipanti è iniziata una nuova fase professionale, in direzione di una leadership più consapevole, capace di trasformare le complessità del presente nelle opportunità del futuro.

Scuola e sicurezza: premiati al Salone del Libro i migliori progetti degli istituti piemontesi

Determinante il lavoro della Commissione, con il forte contributo dei colleghi di Federmanager Torino, che ha accompagnato un anno di attività nelle scuole piemontesi per promuovere la cultura della sicurezza

di Walter Serra*

Dopo un anno di intensa attività portata avanti da tutti i colleghi del Piemonte, il 14 maggio scorso si è svolta la tanto attesa cerimonia con la quale sono state premiate le "Restituzioni" più interessanti riferite al nostro concorso regionale 2025/26. Importante sottolineare che tutti, proprio tutti, i lavori prodotti e ricevuti dalla Commissione del concorso, avrebbero davvero meritato un premio perché hanno confermato l'importanza della cultura della sicurezza e quanto sia fondamentale e prioritario farne prendere atto precocemente ai nostri giovani.

Come già evidenziato in occasioni precedenti, per la prima volta il nostro concorso ha coinvolto anche scuole e istituti della Regione Piemonte ed è stato organizzato e condiviso, come nelle occasioni precedenti, con i nostri consolidati ed importanti Partners per le attività con fini educativi: FIDAE Piemonte e VdA; Federazione Maestri del Lavoro; Associazione Fiori di Ciliegio; Associazione Cavalieri di San Silvestro. Come lo scorso anno la sede ideale per la cerimonia di premiazione del concorso è stata individuata nel Salone Internazionale del Libro di Torino, presso la Sala Argento messa gentilmente a disposizione dalla Regione Piemonte. I premi hanno coinvolto tutto lo spettro formativo pre-universitario, ovvero: Scuole Primarie e Scuole Secondarie di Primo e Secondo Grado elencate nel riquadro a fianco. L'attività con le scuole è un progetto che di anno in anno cresce e si diffonde con sempre maggiore coinvolgimento in tutte le Province della nostra Regione in modo particolare grazie all'impegno e alla passione messa in campo da tutti i colleghi coinvolti.

Essi continuano a dimostrare la loro capacità di coinvolgere ragazzi e studenti, il patrimonio più importante per il futuro del nostro Paese, ai quali rivolgiamo il nostro ringraziamento più sentito per la partecipazione. Un grazie anche ai nostri affezionati Partners, con i quali ci siamo dati appuntamento, nel breve, per la preparazione della prossima

edizione del "Festival Giovani Adulti", che avrà luogo nel settembre prossimo a Torino.

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



Gli studenti premiati durante la Cerimonia al Salone del Libro di Torino con, tra gli altri, il Presidente della nostra Commissione Sindacale

- **MICHELANGELO BUONARROTI**
Primaria – "La mia Scuola è Sicura" - ASTI
- **IC MORETTA**
Primaria – "La Sicurezza Salva la Vita" - SCARNAFIGI (CN)
- **FAA DI BRUNO**
Secondaria 1° Grado – "Sicurezza sul Lavoro" - TORINO
- **FAA DI BRUNO**
Secondaria 1° Grado – "La Sicurezza non è un Optional" - TORINO
- **LICEO OLIVETTI**
Secondaria di 2° Grado – "La Sicurezza sul Lavoro" - TORINO
- **IST. SACRO CUORE CIOFS**
Secondaria di 2° Grado – "La Cultura della Sicurezza" - VERCELLI



L'Intelligenza Artificiale è arrivata, la consapevolezza un po' meno

Un ringraziamento all'autore, anima del corso AI4Man, anche a nome di tutti i partecipanti per l'impegno pervasivo che è stato alla base del successo dell'iniziativa

di Renato Oscar Valentini*

C'è una statistica che dovrebbe essere appesa nell'ufficio di ogni CEO, magari accanto al quadro motivazionale con l'aquila che vola: secondo l'ultimo CEO Survey di PwC, solo il 12% dei dirigenti dichiara di aver ottenuto dall'Intelligenza Artificiale sia un aumento dei ricavi sia una riduzione dei costi. Il restante 88%, evidentemente, sta ancora "esplorando sinergie", espressione che in italiano si traduce con *"non sappiamo bene cosa stiamo facendo, ma lo stiamo facendo con grande convinzione"*.

Non è un caso isolato. McKinsey racconta che l'88% delle organizzazioni la usa già in almeno una funzione aziendale, ma solo il 23% è riuscito a far scalare davvero l'AI agentic oltre la fase del pilot perenne. E se servisse un colpo di grazia alla narrazione del *"ormai tutti sanno cosa fare con l'AI"*, ci pensa il sondaggio 2026 di WRITER: il 75% dei dirigenti ammette che la propria strategia AI è più che altro un esercizio di facciata. Per chiudere il cerchio, Grant Thornton segnala che il 78% degli executive non si sentirebbe sicuro di superare un audit sulla governance dell'AI nei prossimi novanta giorni. In compenso, secondo EY, il 97% dei dirigenti tech considera la AI autonoma una priorità *"alta o essenziale"* per il futuro della propria azienda. Tradotto: sappiamo a malapena come funziona, ma è già *"essenziale"*. Un classico.

È in questo contesto, fatto di entusiasmo dichiarato e competenza spesso solo presunta, che si è inserito AI4Man, un corso di formazione sull'Intelligenza Artificiale per decision maker organizzato da AEIT Piemonte-Valle d'Aosta insieme a Federmanager Torino APDAI. L'idea di fondo è tanto semplice quanto rara da trovare messa in pratica: un manager non può governare ciò che non capisce, e capire l'AI *"a sproposito e in modo rozzo"* — come recita senza troppi giri di parole la presentazione del corso — è probabilmente peggio che non saperne nulla.

Il percorso si è sviluppato in dieci moduli online da gennaio a giugno 2026, spaziando da fondamenti e reti neurali fino a normative europee, governance, etica e impatti su lavoro e competitività. A tenere le lezioni, su base volontaria, un team di docenti con curriculum di tutto rispetto — ex manager TIM, Ericsson e Marconi, accademici, consulenti — a dimostrazione che *"volontariato"* non ha fatto rima con *"improvvisazione"*. Inoltre un bonus per gli ingegneri iscritti



all'ordine: chi ha frequentato almeno il 90% dei moduli e superato il test finale si è portato a casa 20 crediti formativi professionali.

E i risultati? Qui il corso può vantarsi senza bisogno di ironia. Il questionario di gradimento finale restituisce un quadro decisamente positivo: valutazione complessiva media di 4,41 su 5, con il 94% dei partecipanti che assegna un punteggio pari o superiore a 4. L'organizzazione

del corso è il punto di forza assoluto (4,51 di media), seguita a ruota dall'efficacia dei docenti (4,46). Anche la propensione a consigliare il corso a un collega tocca il 4,41, con il 59% che assegna il punteggio massimo.

C'è però un'area che si distacca leggermente dal coro di applausi: la chiarezza dei contenuti, ferma a 3,96. Tradotto dai commenti liberi: alcuni moduli sono risultati ostici per chi non mastica equazioni a colazione. Apprezzatissimo invece, e citato più volte, l'esempio pratico in Excel sulle reti neurali del terzo modulo: la prova che a volte basta un foglio di calcolo, e non un dottorato, per far capire come ragiona una rete neurale. Tra le richieste più ricorrenti per il futuro: più casi pratici calati nel contesto aziendale, un percorso di secondo livello e un momento finale in presenza per fare networking guardandosi finalmente in faccia.

Il quadro che emerge, messo a confronto con le statistiche citate in apertura, è quasi consolante: mentre il 78% dei dirigenti mondiali fatica a dimostrare una governance AI solida, un gruppo di manager e professionisti ha passato molte sere a costruirsi una, partendo dai fondamentali. Niente strategie *"più per la facciata che per la sostanza"*: solo dieci moduli, qualche equazione di troppo per i non tecnici, e una consapevolezza finale che — a giudicare dai voti — *"ne è valsa la pena"*. Se l'AI generativa varrà davvero, come stima McKinsey, fino a 4.400 miliardi di dollari l'anno per l'economia globale, forse la differenza tra chi ne beneficerà e chi resterà a guardare non sarà la dimensione del budget stanziato, ma quanti decision maker avranno avuto il buon senso di passare qualche serata a capire, prima di decidere. AI4Man, in questo senso, è stata una scommessa vinta. La prossima sfida, semmai, sarà convincere anche l'88% di CEO ancora a caccia di sinergie a fare lo stesso.

*Presidente sezione Piemonte e Valle d'Aosta AEIT, già Presidente Federmanager Torino



Donne Manager, progetti per un futuro più inclusivo

Novità da Federmanager Minerva Torino

Nuovi aggiornamenti sulle attività del Gruppo Donne Minerva Federmanager

di Rosa Giovetti*

L'assemblea delle Socie del Gruppo Donne Minerva Federmanager Torino, tenutasi lo scorso 1° aprile, ha messo a fuoco nuovi spunti di riflessione e raccolto alcune interessanti idee da sviluppare in sinergia con Federmanager.

A valle della survey curata da Marta Nappo, Vicecoordinatrice del Gruppo, è emerso un grande interesse delle Donne Minerva per i temi STEM e, in particolare, per un rafforzamento delle conoscenze in tema AI. Sappiamo come il divario di genere nelle discipline STEM e nell'Intelligenza Artificiale possa essere considerata una vera e propria emergenza sociale ed economica e come il superamento del "gender gap" nelle materie scientifiche sia oggetto di numerose campagne istituzionali ed educative per promuovere la parità di genere; per questa ragione, il Gruppo intende impegnarsi per promuovere progetti che contribuiscano a rendere il mondo STEM più accessibile alle donne.

Per quanto attiene il mondo AI, la pluralità di argomenti e filoni di interesse costituisce già una prima importante sfida: come intercettare i bisogni conoscitivi delle Socie, quali iniziative proporre per attivare la loro partecipazione e coinvolgimento? Si pone la necessità di una migliore e più approfondita conoscenza dei temi che rivestano interesse per la platea Minerva, alla quale intendiamo rispondere con una nuova survey, interamente dedicata all'AI ed articolata in modo da offrire un'ampia panoramica dei temi di maggiore interesse, che permetta di mettere a fuoco i fabbisogni delle Donne Minerva ed esplorare quali progetti possano rispondere alle diverse esigenze e sensibilità.

Sempre in ambito STEM, nel corso dell'assemblea è stato presentato il progetto "STEM & Humanitas", del quale sono co-founder Francesca Mondello e Roberta Laudito, con il recente affiancamento di Federica Trevisan. Il progetto si focalizza sull'inclusione della diversità cognitiva (DSA), come leva concreta per aumentare l'accesso delle donne ai percorsi di formazione e carriera STEM, puntando altresì sul rafforzamento delle competenze digitali e dell'AI nelle professioni umanistiche. Le curatrici del progetto si avvalgono della collaborazione di stakeholders accademici, con il supporto attivo di Minerva Nazionale.

Parallelamente, prosegue la partecipazione di Minerva Torino al Tavolo Regionale Permanente per la Certificazione della Parità di Genere, presieduto dalla Consigliera Regionale per la Parità. Tra le numerose iniziative promosse dalla Consigliera,



particolarmente degno di nota è stato senz'altro l'Equal Pay Day, tenutosi presso il Grattacielo della Regione Piemonte lo scorso 10 aprile, sul tema della trasparenza e dell'eguaglianza retributiva. L'evento, al quale ha partecipato un parterre d'eccezione (dall'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Torino, all'Ordine dei Giornalisti del Piemonte, dall'Università di Torino al CIRSDE, dall'Unione Industriali alle principali Organizzazioni Sindacali), si è

sviluppato attraverso tre panel, ognuno dei quali ha messo a fuoco temi diversi (dalle regole della trasparenza ai dati sul gender gap alle proposte e testimonianze) e diversi punti di vista: in veste di Coordinatrice di Federmanager Minerva Torino, ho avuto l'onore di portare il contributo: del Gruppo al terzo panel ("Comunicazione, Riconoscimenti e Testimonianze").

Nell'ambito di Federmanager Torino, stiamo lavorando per favorire l'adozione tempestiva ed efficace delle misure previste dalla Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza ed eguaglianza retributiva [nrd vedi articolo a pag. 8]. In particolare, Federmanager Minerva ha costituito dei gruppi di lavoro allo scopo di raccogliere proposte e formulare raccomandazioni, che sono state trasmesse alla delegazione trattante ai fini di un loro recepimento a livello contrattuale, per trasformare in obblighi misurabili gli impegni dichiarativi, garantendo in tal modo alle donne dirigenti opportunità di carriera, retribuzione e tutela realmente paritarie. Tra le numerose raccomandazioni, vale la pena ricordare quella sul rafforzamento degli incentivi e della premialità, sul potenziamento della contrattazione collettiva con una presenza equilibrata di genere ai tavoli negoziali, sull'integrazione degli adempimenti già previsti dalla normativa nazionale, certificazione della parità di genere introdotta dall'UNI/PdR 125:2022, congedo di paternità, ecc.).

L'evento dell'Equal Pay Day è stato ampiamente richiamato e commentato sulle piattaforme di comunicazione digitali, riscuotendo partecipazione e interesse, e a proposito di piattaforme digitali, come non cogliere l'occasione di presentare la nostra nuova pagina LinkedIn dedicata a [Federmanager Minerva Torino](#); uno spazio di condivisione e dialogo, dove racconteremo le nostre iniziative, gli appuntamenti e i risultati, dando visibilità alle esperienze e ai percorsi del Gruppo e delle Socie.

Seguiteci scansionando il QR code per restare aggiornati e partecipare attivamente alla rete!

*Coordinatrice gruppo Donne Minerva Federmanager Torino





Guidare persone e organizzazioni oltre i confini nazionali

La leadership globale non è più una competenza riservata alle grandi multinazionali, ma rappresenta oggi un requisito imprescindibile per tutte le imprese che intendono crescere in mercati sempre più interconnessi, competitivi e caratterizzati da continui cambiamenti geopolitici, economici e tecnologici.

di Livio Lo Biondo*

Questo è stato il filo conduttore del webinar “The New Global Leadership: Leading People and Organizations Beyond Borders”, un importante momento di confronto che ha riunito manager, imprenditori, accademici ed esperti del mondo dell'impresa per riflettere sulle nuove sfide dell'internazionalizzazione. L'iniziativa, organizzata da Sandro Marsiglia, membro del Coordinamento Nazionale Giovani Dirigenti di Federmanager, ha rappresentato un'occasione di alto profilo per approfondire le competenze richieste ai leader chiamati a guidare organizzazioni sempre più internazionali, multiculturali e orientate all'innovazione.

I lavori hanno avuto inizio con i saluti istituzionali di Paola Vitale, Presidente Nazionale Giovani Federmanager, e di Giovanni Pagnacco, Presidente Territoriale di Federmanager Milano, che hanno evidenziato l'importanza di investire nella formazione manageriale, nello sviluppo delle competenze internazionali e nella costruzione di una nuova cultura della leadership, capace di interpretare i cambiamenti in atto e trasformarli in opportunità di crescita. Il webinar ha visto la partecipazione di relatori provenienti da realtà aziendali e accademiche di primo piano, che hanno condiviso esperienze concrete maturate nei mercati internazionali.

Antonio Alonso Fuentes, Head of Global Markets di Iberdrola Energia, ha illustrato il punto di vista di una delle principali realtà energetiche europee, soffermandosi sull'importanza di sviluppare una leadership in grado di governare organizzazioni distribuite in diversi Paesi, valorizzando le diversità culturali come elemento strategico.

L'esperienza industriale è stata invece oggetto del mio intervento, nel quale ho condiviso le sfide affrontate da un'impresa inserita in una filiera produttiva internazionale, quali la gestione delle supply chain globali, la necessità di garantire qualità e competitività e la capacità di adattarsi rapidamente alle evoluzioni dei mercati; il tutto insieme all'importanza del capitale umano come leva fondamentale per sostenere la crescita.

Un contributo di particolare interesse è arrivato dal professor Andrea Furlanetto, docente del MIB Trieste, che ha offerto una lettura accademica delle nuove competenze richieste ai leader globali. Secondo Furlanetto, il manager del futuro dovrà essere sempre più capace di integrare competenze strategiche, sensibilità interculturale, capacità di negoziazione e visione interna-

zionale. Non basteranno più le sole competenze tecniche: saranno determinanti la capacità di costruire reti di collaborazione, guidare il cambiamento e sviluppare organizzazioni inclusive.

A completare il panel è stato Antonio Cantalapiedra, CEO di Georeplica, che ha illustrato come l'innovazione digitale e le nuove tecnologie stiano modificando profondamente il modo di operare delle imprese nei mercati internazionali, dalla digitalizzazione dei processi all'utilizzo dei dati per supportare le decisioni strategiche, fino alle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale.

Nel corso del webinar è emersa con forza l'evoluzione del concetto di leadership verso una situazione nella quale guidare persone e organizzazioni oltre i confini significa saper gestire team multiculturali, costruire fiducia a distanza, favorire la collaborazione internazionale e affrontare contesti caratterizzati da elevata complessità e incertezza. Ampio spazio è stato dedicato anche alle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane, che devono interpretare l'apertura verso nuovi mercati non solo come un'espansione commerciale, ma anche come un profondo cambiamento culturale e organizzativo.

Particolare attenzione è stata riservata alle competenze trasversali che il management dovrà sviluppare nei prossimi anni: pensiero strategico, flessibilità, gestione della complessità, capacità comunicative, leadership inclusiva, intelligenza emotiva e orientamento all'innovazione. Elementi che rappresentano ormai fattori determinanti per affrontare con successo le trasformazioni dei mercati internazionali. Il dibattito stimolato dagli interventi dei relatori ha confermato il ruolo di Federmanager quale promotore di momenti di confronto qualificati tra mondo delle imprese, istituzioni e università, favorendo la diffusione di una cultura manageriale sempre più orientata all'innovazione, alla sostenibilità e alla competitività internazionale. Il webinar si è concluso con un messaggio condiviso da tutti i relatori: il successo delle imprese del futuro dipenderà dalla capacità dei leader di costruire organizzazioni aperte, inclusive, resilienti e pronte a cogliere le opportunità offerte da un'economia globale in continua evoluzione.

**Vice coordinatore Gruppo Giovani nazionale, coordinatore Gruppo Giovani Torino e CEO di Purflux Filtration Italy S.p.A.*



La competenza invisibile del professionista

Perché l'equilibrio biologico influenza performance, resilienza e longevità

di Silvia Maria Ruà*

Ogni professionista investe continuamente nelle proprie competenze. Si aggiorna, sviluppa nuove strategie, affronta il cambiamento e prende decisioni sempre più complesse. Ma raramente si interroga sul proprio equilibrio biologico da cui dipendono lucidità, energia, capacità decisionale e resilienza. Si considerano normali piccoli segnali del nostro organismo attribuendoli allo stress, all'età o ai ritmi frenetici di lavoro: svegliarsi non riposati dopo una notte di sonno, perdere la concentrazione nel pomeriggio, ricorrere sempre più spesso a caffè o zuccheri per ritrovare energia, essere più irritabili. Il corpo ci parla molto prima che compaia la malattia; la vera prevenzione inizia quando impariamo ad ascoltarlo. L'organismo possiede una straordinaria capacità di adattamento. Per anni riesce a compensare stress, sonno insufficiente e ritmi di vita intensi, ma questo ha un costo biologico. Intervenire in questa fase significa fare prevenzione riducendo l'infiammazione silente, limitando lo stress ossidativo, sostenendo l'attività dei mitocondri, centrali energetiche delle nostre cellule, creando le condizioni per un invecchiamento più sano.

Quando lo stress diventa biologia

Lo stress non è soltanto una condizione mentale. Durante un periodo prolungato di pressione, il nostro organismo attiva sofisticati meccanismi pensati per proteggerci. Il problema nasce quando questo stato di allerta si prolunga nel tempo. L'aumento del cortisolo, l'ormone dello stress, associato a ritmi irregolari, alimentazione disordinata e recupero insufficiente, altera progressivamente l'equilibrio dell'organismo e agisce direttamente sulla mucosa intestinale sviluppando una condizione di infiammazione silente, spesso priva di sintomi evidenti, che influenza metabolismo e sistema immunitario creando un circolo vizioso: più aumenta lo stato di stress, più l'organismo perde la capacità di adattarsi.

Prevenzione e longevità: proteggere il proprio capitale biologico

Negli ultimi anni si parla molto di biohacking associandolo a tecnologie o protocolli estremi. Il vero biohacking inizia quando si favorisce il naturale equilibrio dell'organismo. Alimentazione personalizzata, attività fisica, sonno di qualità, nutraceutica mirata, gestione dello stress e pratiche come

la mindfulness sono strategie che, integrate tra loro, contribuiscono a preservare il capitale biologico. Prendersi cura del proprio equilibrio biologico significa preservare l'asset biochimico che sostiene l'attenzione, la tolleranza al rischio e la chiarezza decisionale nei momenti di massima pressione. Longevità significa mantenere negli anni la stessa lucidità, energia e autonomia che ci permettono oggi di prendere decisioni, lavorare con passione e vivere pienamente anche il tempo dedicato alla famiglia.

Cosa ci dice oggi la ricerca sull'asse intestino-cervello

La biochimica medica oggi dimostra che il microbiota intestinale dialoga costantemente con il sistema nervoso centrale attraverso una fitta rete di vie nervose, immunitarie e metaboliche. Questo ecosistema batterico è responsabile della sintesi di importanti neurotrasmettitori del sistema nervoso, fondamentali per la modulazione dell'ansia, dell'umore e delle funzioni cognitive. Quella sensazione di stanchezza mentale del tardo pomeriggio, definita brain fog (nebbia cognitiva), spesso è la conseguenza diretta di una condizione di disbiosi.

Dal laboratorio alla pratica clinica

Negli oltre vent'anni trascorsi come farmacista ho capito che il sintomo è spesso soltanto l'ultima fase di un processo iniziato tempo prima. Dall'ascolto di tante persone ho approfondito sempre di più il legame tra alimentazione, microbiota, infiammazione, salute metabolica e longevità e da qui è nato il Metodo MICRO+, un approccio di alta specializzazione volto all'ottimizzazione delle performance psichiche che integra alimentazione personalizzata, nutraceutica e analisi specifiche con un obiettivo semplice: aiutare le persone a ritrovare il proprio equilibrio biologico prima che lo squilibrio diventi malattia. Il professionista del futuro sarà chi saprà riconoscere e proteggere il proprio equilibrio biologico. Perché le decisioni migliori nascono da una mente lucida, e una mente lucida nasce da un organismo che funziona in equilibrio.

Per i soci Federmanager è attiva una convenzione con sconto 10% sui servizi del Metodo Micro+, scrivere a ildirigente@fmto.it per info e contatti.

**Farmacista Clinica ed Esperta in Biochimica del Microbiota*





WELFARE AZIENDALE: DALLA MATURITÀ DEL MERCATO ALLA SFIDA DELLA PERSONALIZZAZIONE

— a cura dell'Ufficio Comunicazione e Marketing di Praesidium SpA —

In occasione del ventesimo anniversario, Praesidium ha promosso, insieme a DataHubs – centro studi e ricerca del sistema Federmanager – un progetto dedicato ad analizzare il ruolo e lo stato dell'arte del welfare aziendale e del benessere organizzativo in Italia. L'iniziativa nasce con un duplice obiettivo: da un lato coinvolgere gli stakeholder in una riflessione strutturata sul tema, dall'altro valorizzare il posizionamento maturato nel mercato attraverso un percorso di ricerca articolato e progressivo. Dopo una prima fase di analisi desk sulle principali tendenze e sulle best practice del settore, il progetto è entrato nel vivo con una rilevazione quantitativa rivolta ad aziende e manager, finalizzata a confrontarne aspettative, percezioni e priorità, anche alla luce delle differenze generazionali e dei diversi cluster professionali. La finalità è individuare le leve strategiche che possano rendere il welfare uno strumento sempre più efficace di benessere, engagement e competitività organizzativa.

L'indagine, condotta tra luglio e settembre 2025 su un campione di 128 dirigenti, restituisce una fotografia chiara del welfare aziendale in Italia: un sistema ormai maturo, ma chiamato a compiere un ulteriore salto di qualità. L'82% delle aziende dispone infatti di piani di welfare attivi e, in oltre la metà dei casi, questi strumenti sono presenti da più di cinque anni. Si tratta quindi di un'infrastruttura organizzativa consolidata, non più percepita come un elemento accessorio. Allo stesso tempo, la soddisfazione rispetto agli sforzi messi in campo si colloca in un range moderato, tra 6,9 e 7,3 su una scala da 1 a 10, segnalando aspettative crescenti e ampi margini di miglioramento.

Un primo elemento di interesse riguarda i fattori che incidono maggiormente sul benessere lavorativo. In testa emerge il riconoscimento delle competenze e delle opportunità di crescita professionale (46,9%), seguito dal bilanciamento tra vita privata e lavoro (41,4%). Questo dato evidenzia un cambiamento culturale significativo: il benessere non coincide più esclusivamente con la dimensione



economica. Se da un lato i livelli retributivi mantengono il punteggio più elevato in termini di impatto percepito (8,5 su 10), dall'altro vengono citati spontaneamente da meno di un terzo dei dirigenti. Lo stipendio è ormai considerato un prerequisito, mentre a fare la differenza sono soprattutto le politiche di welfare (8,0) e lo stile di leadership (7,9).

Le priorità di investimento risultano altrettanto chiare. L'assistenza sanitaria si conferma l'area su cui concentrare maggiormente le risorse (52,3%), seguita dagli strumenti di Work-Life Balance (43,8%). Più distanziati risultano ambiti come coperture assicurative, flexible benefits e formazione. Il welfare contemporaneo viene dunque interpretato come un sistema integrato che combina protezione sanitaria, flessibilità organizzativa e sicurezza previdenziale. Non sorprende quindi che sei dirigenti su dieci riconoscano un impatto positivo sul clima aziendale, mentre circa la metà ne sottolinea l'effetto sulla produttività e il 44,5% il ruolo nell'attrazione e nella retention dei talenti, sempre più centrali nelle strategie HR.

Accanto a questi elementi di consolidamento emergono tuttavia alcune criticità strutturali. La principale riguarda la personalizzazione: solo il 17,1% dei programmi è completamente adattato alle esigenze individuali, mentre nel 37,6% dei casi risulta del tutto non personalizzato. Anche sul fronte dell'ascolto organizzativo si osservano margini di miglioramento: appena il 17,1% delle aziende svolge attività di ascolto in modo regolare, mentre oltre un quarto non realizza alcuna iniziativa strutturata. Ne emerge un evidente paradosso: sistemi di welfare diffusi e maturi, ma ancora poco adattivi rispetto ai reali bisogni delle persone.

Un quadro analogo emerge anche dall'analisi dei canali di comunicazione. Le e-mail (61,5%) e le intranet

aziendali (38,5%) restano i principali strumenti informativi, mentre solo il 12,3% delle imprese utilizza piattaforme digitali dedicate al welfare. Considerato il diffuso utilizzo di strumenti digitali da parte della popolazione manageriale, il limite sembra risiedere più nella qualità dei contenuti e nell'esperienza utente che nelle competenze tecnologiche.

Interessante anche il focus sui servizi offerti da Praesidium. La conoscenza complessiva non è ancora elevata: il 26,6% dei dirigenti dichiara infatti di non conoscere alcun servizio. Tuttavia, tra coloro che ne usufruiscono, il livello di soddisfazione è decisamente positivo, con una valutazione media pari a 7,5 su 10 e punte superiori al 9 per alcune coperture specifiche. Tra i principali punti di forza emergono affidabilità, completezza dell'offerta e rapidità nei rimborsi, mentre le aree di miglioramento riguardano comunicazione, accessibilità e grado di personalizzazione.

Le differenze di genere e generazionali rafforzano ulteriormente l'esigenza di superare un approccio uniforme. Le donne attribuiscono maggiore importanza al riconoscimento professionale, al benessere psicologico e alla flessibilità organizzativa; gli uomini tendono invece a privilegiare compenso, leadership e coperture sanitarie. Anche l'età incide sulle priorità: i dirigenti più giovani mostrano maggiore interesse per sviluppo professionale e servizi legati alla genitorialità, mentre tra i senior cresce l'attenzione verso salute, prevenzione e Long Term Care.

La direzione di evoluzione appare dunque chiara. Il welfare aziendale è entrato in una fase di maturità e la sua prossima frontiera è rappresentata dalla personalizzazione. Ascolto continuo, segmentazione dei bisogni e piattaforme digitali integrate saranno gli strumenti chiave per accompagnare questa trasformazione. In altre parole, il mercato del welfare non deve più dimostrare la propria utilità: la sfida oggi è renderlo sempre più mirato, flessibile e capace di accompagnare le diverse fasi della vita professionale e personale delle persone.



Il domani non si improvvisa

Chi prende decisioni ogni giorno sa assumersi la responsabilità delle scelte che proteggono il proprio domani.

Ogni **scelta determina un risultato** non solo nel presente, ma anche nel futuro.

Chi ha grandi responsabilità questo lo sa, così come sa che per offrire il meglio agli altri deve mettere al centro la propria salute e il proprio benessere.

Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere

www.assidai.it



Scegliere **Assidai**, il Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa dedicato alle dirigenti, ai dirigenti, ai quadri e alle alte professionalità, vuol dire **affidarsi a una realtà che con costanza ed esperienza** risponde in modo concreto ai bisogni di una **dirigenza chiamata ogni giorno a grandi impegni e responsabilità**.



“La vendetta è una vampata di scirocco. Storia e intrighi dei baroni Sutera”

Nella sua quinta fatica letteraria, Salvatore Corso, un collega ben noto alle nostre pagine, torna agli accenti narrativi della “Camera del Priore” svelandoci altri mirabili chiaroscuri con i quali affronta la sicilianità dell’ambiente e dei personaggi che lo popolano.

Anche in questo nuovo romanzo Corso intreccia racconto e riflessione storica e sociale, accompagnando il lettore in un viaggio dove le vicende personali diventano occasione per interrogarsi sui meccanismi del potere, sul valore della memoria e sulle contraddizioni di un Paese che continua a fare i conti con il proprio passato.

Attraverso le vicende della famiglia Sutera, l'autore costruisce un affresco che attraversa oltre un secolo di storia italiana, dalla Sicilia borbonica al secondo dopoguerra, intrecciando vicende private con grandi trasformazioni politiche e sociali.

L'origine della fortuna dei Sutera, ottenuta con un titolo nobiliare acquistato col denaro più che conquistato col prestigio, diventa il simbolo di un sistema fondato su compromessi, ambiguità e rapporti di forza. Al centro della narrazione emerge la figura della baronessa Maria

Rosa, custode di segreti che attraversano l'intera storia della famiglia e che rappresentano il filo conduttore di un racconto in cui memoria e silenzi si rivelano strumenti di potere quanto le ricchezze e le relazioni.

Sullo sfondo scorrono il fascismo, la guerra e la nascita della Repubblica, eventi che incidono profondamente sulle vicende dei protagonisti. Il destino di Gaetano, nato da un amore destinato a un tragico epilogo, si intreccia con quello di una Sicilia dominata da reti di influenza invisibili, dove il malaffare assume forme sofisticate e raramente mostra il proprio volto più autentico. Particolarmente interessante è il confronto tra Gaetano e un procuratore piemontese, interprete di una rigorosa visione della giustizia. Il loro scontro trascende la dimensione giudiziaria per diventare il confronto tra due culture, due modi di interpretare il potere, lo Stato e le regole. Ne emerge una riflessione sulle profonde differenze che attraversano il Paese e sulla difficoltà di conciliare visioni del mondo apparentemente inconciliabili.

L'autore evita semplificazioni e stereotipi, preferendo raccontare la complessità di una società dove legalità, consenso, tradizione e interessi personali convivono in un equilibrio instabile. Anche quando sembra aprirsi uno spiraglio di cambiamento, il racconto richiama il lettore alla forza delle radici culturali e alla persistenza di meccanismi che resistono al tempo. Un finale, dominato dalla vendetta più che dalla giustizia, chiude una storia che lascia spazio a interrogativi ancora attuali sul difficile equilibrio tra diritto, etica e cambiamento sociale.

Salvatore Corso, *La vendetta è una vampata di scirocco*, Araba Fenice, 301 p., 20,00€



StrategIA: la leadership nell'era dell'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale sta cambiando il modo di fare impresa, ma il vero vantaggio competitivo continua a dipendere dalla qualità delle decisioni manageriali. È il messaggio che attraversa *StrategIA. L'ultimo libro di management scritto da un essere umano?*, il volume di Luisella Giani, che affronta il tema dell'IA con uno sguardo strategico, concreto e lontano dalle facili semplificazioni.

Attraverso modelli interpretativi, casi aziendali e strumenti operativi, l'autrice accompagna dirigenti e imprenditori nella comprensione di come integrare l'intelligenza artificiale nei processi decisionali, trasformandola da innovazione tecnologica in leva di crescita e competitività.

Temi che Luisella Giani ha recentemente approfondito anche come relatrice alla tavola rotonda a latere dell'Assemblea di **Federmanager Torino**, contribuendo al dibattito sul futuro

della leadership e della trasformazione digitale. Un volume di grande attualità che offre ai manager una chiave di lettura utile per affrontare il cambiamento con metodo, visione e responsabilità.

Luisella Giani – *StrategIA. L'ultimo libro di management scritto da un essere umano?*, Egea, 2025, 248 p., 24,90€

Percorso Donna Senologico



Il **Percorso Donna Senologico** dell'Ospedale Koelliker unisce la diagnostica d'avanguardia, la consulenza genetica, la chirurgia specialistica e la riabilitazione in un'unica rete di supporto. Il punto di partenza per una diagnosi precoce e accurata resta l'eccellenza tecnologica e clinica. Esami fondamentali come la **mammografia digitale 3D con tomosintesi**, l'**ecografia mammaria** e la **visita senologica specialistica** lavorano in sinergia per intercettare tempestivamente anche le minime alterazioni dei tessuti.

A questo primo e cruciale livello diagnostico si aggiunge oggi uno strumento fondamentale per la medicina predittiva: il test genetico per le mutazioni dei geni **BRCA1** e **BRCA2**. Questa indagine avanzata permette di valutare con precisione l'eventuale rischio ereditario nelle donne che presentano una forte familiarità per le patologie oncologiche o specifici fattori di rischio clinico, aprendo la strada a strategie di monitoraggio altamente personalizzate.

La vera forza del percorso emerge nella chirurgia e nella successiva riabilitazione. L'intervento si avvale di **tecniche mininvasive** che uniscono l'efficacia oncologica alla tutela dell'estetica del seno, a cui segue subito un **programma riabilitativo personalizzato** coordinato con i fisioterapisti. Questo approccio integrato garantisce un recupero motorio rapido e sicuro, accompagnando la paziente con continuità verso il pieno ripristino del benessere psicofisico.

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





Una grave perdita: per i colleghi di Cuneo, ma anche per tutti noi



L'8 luglio scorso, all'età di 88 anni è mancato Pier Franco Sibilla, per lunghi anni Presidente di Federmanager Cuneo. Il suo lungo percorso di presidenza è stato segnato dall'inizio di un periodo di profonda trasformazione del tessuto industriale cuneese, con il parallelo continuo riposizionamento della figura del manager. In un contesto non facile di questo genere, Sibilla ha saputo interpretare il suo ruolo in modo tale da dare alla sua permanenza alla guida di Federmanager Cuneo un significato più ampio rispetto alla fiducia accordatagli ripetutamente dai colleghi, mettendo in luce la sua capacità nel garantire continuità in momenti critici e nel rafforzare il legame tra l'associazione e le istituzioni locali.

Così lo ricorda Fulvio D'Alessandro, il collega che a suo tempo lo aveva sostituito alla Presidenza di Federmanager Cuneo e che gli è rimasto più vicino: *"Ci lascia una brava persona che per decenni ha guidato Federmanager Cuneo con competenza e ferrea determinazione. Esprimo alla Sua famiglia le più sentite e sincere condoglianze"*.

Condoglianze sentite e sincere alle quali si uniscono anche le nostre.

Un grande successo per la giornata della salute orale

Si è concluso con un **ottimo riscontro e una grande partecipazione** l'evento di sabato 11 luglio, che ha visto il reparto di Odontoiatria dell'Ospedale Koelliker aprire le sue porte agli associati Federmanager per una giornata interamente dedicata alla prevenzione e al benessere del sorriso.

I partecipanti hanno avuto l'opportunità di effettuare valutazioni odontoiatriche dedicate e di confrontarsi direttamente con un team multidisciplinare di professionisti — tra cui **Odontoiatri, Ortodontisti e Igienisti Dentali** — scoprendo da vicino come la salute della bocca influenzi positivamente l'intero organismo e la qualità della vita quotidiana. Grazie alle tecnologie diagnostiche di ultima generazione e all'approccio personalizzato che contraddistingue il Gruppo Koelliker, l'iniziativa ha confermato l'importanza di una prevenzione precoce e mirata.

IL TUO RISPARMIO CRESCe CON TE E TI PROTEGGE



GENERAZIONE RISPARMIO, E I TUOI PROGETTI PRENDONO VITA.

GenerAzione Risparmio è il piano di accumulo che ti aiuta a coltivare e proteggere i tuoi obiettivi di vita. **Scegli quanto vuoi mettere da parte** periodicamente. **Scegli il tuo percorso di risparmio** tra stabilità dei rendimenti e opportunità di crescita, con la possibilità di cambiarlo nel tempo. **Scopri le tutele** che possono proteggere il tuo futuro e quello delle persone che ami. Più semplice di così!

Contattaci per parlarne insieme.

GENERALI ITALIA - AGENZIA GENERALE DI TORINO DE GASPERI

Corso Duca degli Abruzzi, 63/B • Torino • Tel. 011 819 58 98

e-mail: agenzia.torinodegasperi.it@generali.com • www.agenzie.generali.it/torinodegasperi

Agenti: Massimo Penasso • Simone Selvaggio

f X v @ in

GenerAzione Risparmio è una soluzione assicurativa di Generali Italia S.p.A. - Prima della sottoscrizione leggere il set informativo disponibile su generali.it e in Agenzia. La Compagnia non offre alcuna garanzia di capitale o di rendimento minimo per le prestazioni espresse in quote.

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





Ottimizzare il tempo, preservare il valore

La Smart Home Direzionale

Nel dinamico panorama odierno, l'abitazione si trasforma in un alleato strategico, un ecosistema intelligente progettato per ottimizzare la vita e massimizzare il valore del tempo, la risorsa più preziosa a nostra disposizione

— di Samantha Campagna* —

La Smart Home Direzionale integra tecnologia invisibile, intelligenza artificiale e design d'eccellenza per creare un ambiente predittivo al servizio dell'individuo, dando concretezza all'idea di una casa al servizio dei suoi abitanti che ha radici profonde. Già nel 1966, Jim Sutherland con l'Echo IV anticipava un'abitazione capace di gestire autonomamente luci e TV per liberare tempo prezioso. Questa intuizione si è evoluta dalla "macchina per abitare" di Le Corbusier fino alla concezione di Alvar Aalto di una casa che "rende la vita più umana". Oggi, con l'Intelligenza Artificiale (AI), la casa non è più solo reattiva, ma proattiva: anticipa e soddisfa le nostre necessità.

La vera rivoluzione della Smart Home Direzionale risiede nella sua invisibilità. La tecnologia non è un gadget da esibire, ma un'infrastruttura silenziosa che si fonde con l'architettura e l'interior design. Come affermava Ludwig Mies van der Rohe, "Less is more", un principio che trova la sua massima espressione nell'Invisible Tech. Diffusori acustici celati, schermi che si mimetizzano come opere d'arte, sensori biometrici integrati nella boiserie: la tecnologia opera dietro le quinte, preservando l'estetica pura dello spazio. L'eleganza dei materiali e la raffinatezza del design rimangono protagonisti, mentre la tecnologia scompare, diventando un'estensione naturale dell'ambiente. L'AI è il cuore pulsante di questa evoluzione. Non si tratta più di semplici comandi vocali, ma di un sistema che apprende dalle abitudini. Immaginate di rientrare a casa dopo un lungo viaggio: l'AI, riconoscendo il vostro stato, regola automaticamente l'illuminazione su toni rilassanti, imposta la temperatura ideale e attiva un sistema di purificazione dell'aria. La casa diventa un ecosistema empatico. Come sottolineava Ilse Crawford, "Trascuriamo l'87% della nostra vita all'interno di edifici; il modo in cui sono progettati influenza profondamente come ci sentiamo". Un design intelligente, supportato dall'AI, diventa quindi uno strumento strategico per migliorare la qualità della vita e ridurre lo stress.

Sicurezza, privacy e comfort sono parti integranti di un unico sistema progettuale. La Smart Home Direzionale offre soluzioni avanzate per la protezione, dal controllo accessi e videosorveglianza integrati, alla gestione remota. Ma la



sicurezza non è solo tecnologia; è anche un layout ben studiato e schermature visive eleganti che garantiscono discrezione. Come osservava Louis Kahn, "L'architettura nasce quando si mettono in relazione spazi serviti e spazi serventi", e in una Smart Home Direzionale, questa relazione è ottimizzata per creare un ambiente che supporta la vita privata e professionale, senza compromessi.

Per realizzare una Smart Home Direzionale efficace, è indispensabile un approccio olistico. L'integrazione tra domotica avanzata, AI e interior design richiede una visione d'insieme. In questo contesto, la figura dell'interior designer evolve da fornitore di soluzioni estetiche a alleato strategico. Un professionista capace di orchestrare le diverse competenze – architetti, impiantisti, system integrator – traducendo le esigenze del committente in un progetto coerente, dove l'eleganza formale si sposa con l'efficienza funzionale. Il designer diventa il custode di un equilibrio sottile, assicurando che ogni dettaglio sia curato per contribuire a un'esperienza abitativa superiore. Investire in una Smart Home Direzionale significa investire nel proprio benessere e produttività. Significa eliminare le micro-frizioni quotidiane, delegare la gestione degli aspetti routinari a un sistema intelligente e invisibile, e riappropriarsi del proprio tempo. Il vero lusso contemporaneo non è l'ostentazione, ma la capacità di vivere in uno spazio che si adatta a noi, che ci supporta e ci protegge, nel silenzio e nella bellezza di un design senza compromessi. È una scelta che incide concretamente sul modo di vivere e lavorare, trasformando la casa in un asset strategico per il successo e la qualità della vita.

**Interior designer,
dottore in architettura*

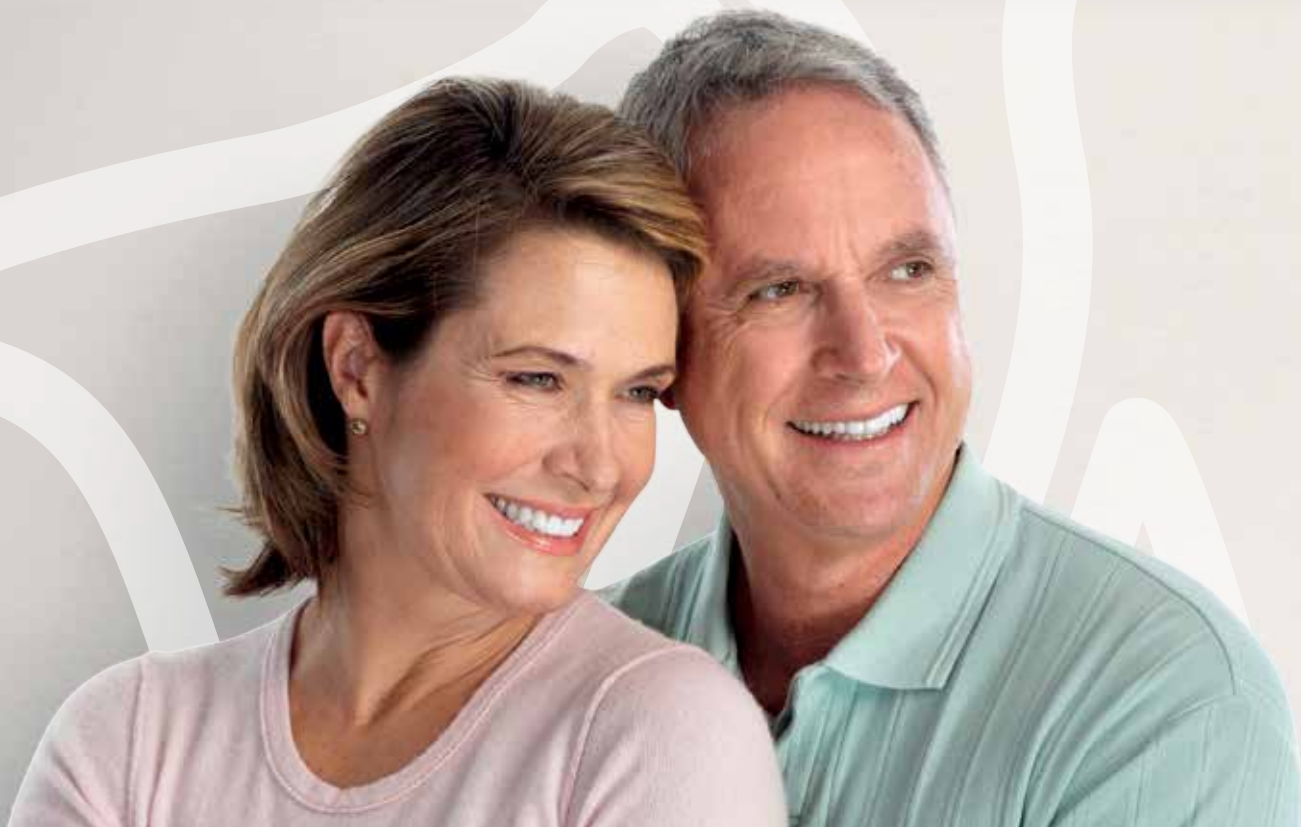




ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

Prevenzione dentale over 60



VISITE DI PREVENZIONE SU APPUNTAMENTO - Tel. 0331 962405

ODONTOBI: ESPERIENZA E INNOVAZIONE IN ODONTOIATRIA

**Dal 1988 al tuo fianco per fornirti
prestazioni odontoiatriche**

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro team con qualifiche professionali; significa essere in aggiornamento continuo sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali selezionati e conformi e soprattutto fornire piani di cura individuali in base alle esigenze cliniche del paziente.

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASI Nord Italia



Direttore Sanitario: Dott.ssa Emanuela Anna Bianca
Iscr. Albo Medici Chirurghi e Odontoiatri di Varese n. 494 - Aut. San. n. 397/8 del 06/06/2008

Servizi odontoiatrici per la salute orale

- Implantologia
- Implantologia Computer Guidata 3D
- Implantologia Dentale Zigomatica
- Sedazione cosciente
- Tac dentale Cone Beam 3D
- Faccette dentali
- Ortodonzia trasparente
- Impronte con scanner intraorale
- Protesi fisse e mobili

*Le prestazioni sono effettuate
previa valutazione clinica individuale.*

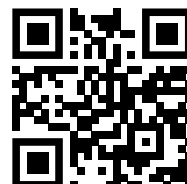
Via Aronco, 5
Castelletto Sopra Ticino - 28053 (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413

WhatsApp: 371 4119366

(per richieste di appuntamento; informativa privacy sul sito)

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it



SpazioGroup

Dal 1927, auto e servizi

DAL 1927, LA TUA **FIDUCIA** È IL MOTORE CHE CI MUOVE

15 marchi rappresentati

+1000 auto usate \ km0 di **tutti i marchi**

27 showroom tra Piemonte e Liguria

7 centri di assistenza

L'unica concessionaria a
zero emissioni



valutazione media

SPAZIO

4,6 ★★★★★

VIA ALA DI STURA, 84 • TEL. 011 1927 1601 • WWW.SPAZIOGROUP.COM



TORINO | MONCALIERI | CHIVASSO | ASTI | ALBA | BRA | GENOVA