

A proposito di outplacement

Prologo. È capitato tutto un venerdì. Cronaca di chi ha perso per vincere. (Alcune pagine estratte dal romanzo scritto dall'autore dell'articolo).

Mario Sulprizio

Un pomeriggio particolare di un venerdì che poteva essere come tanti altri... Dal mio ufficio inquadro uno scorcio uggioso della strada statale che collega la periferia torinese alle piste innevate del Sestriere. Le vetture dei primi fortunati utenti del rito del weekend bianco sono in marcia affannosa: loro sì che potranno godere il piacere delle piste meno affollate del sabato mattina...

Osservo perplesso la celebrazione del rito e intanto rifletto sulle ultime vicende che hanno coinvolto la nostra azienda, produttrice affermata di componenti elettromeccanici per l'indotto auto.

I pochi alberi, rinsecchiti e consumati dal gelo e dallo smog, mi riportano ad una natura ormai dimenticata in questo hinterland post-industriale. Il fondatore dell'azienda, negli anni '60, rispondeva così alle rappresentanze sindacali, che gli chiedevano più verde intorno agli stabilimenti: *"Qui si viene per lavorare e gli alberi distruggono gli operai"*.

Il mio sguardo ricade ora sul "memo" che mi ha lasciato Piera, la mia segretaria: *"Il Direttore del Personale vuole incontrarla alle diciassette di venerdì nel suo ufficio"*.

Ripenso alle recenti vicende che ci hanno visto agli onori della cronaca, inseriti nella lunga lista di aziende che segnalano crisi con riduzione di organico: gli "esuberanti" di personale, termine che assieme all'altro, "sommministrazione di manodopera", fa ormai pendant in ogni articolo sul mercato del lavoro.

Io, come responsabile del Marketing da oltre dieci anni, mi sento sicuro... Figuriamoci... quarantacinque anni, una laurea in Economia, master in Commercio Internazionale, ottimo inglese, esperienza diversificata in tre aziende manifatturiere dell'indotto automobilistico... Mica come il mio ex collega di Fiat, il dr. Gaetano Vivarelli.

Lui, animato da un ottimismo della volontà che oggi suona patetico, era solito ripetere: *"La grande azienda dà sicurezza, ci permette di crescere professionalmente, ci garantisce uno sviluppo di carriera in un'ottica internazionale"*.

Ora il poveretto, dopo vent'anni di Fiat, è stato "incentivato" all'uscita... Liquidazione di legge, un po' di mensilità in aggiunta e l'aiuto di una società specializzata in ricollocazione di manager. L'ho sentito l'altro giorno, al telefono, aveva un tono di voce depresso, lui che era sempre così



vivace e sicuro di sé. Mi ha confidato che sta facendo un percorso di formazione per ricollocarsi, ma è perplesso, desidera vedermi per chiedermi un consiglio e forse anche per sfogarsi.

Da "Turnover" di Enrico Ruggeri
*Il suo contratto scade
 e scadono le sue opinioni
 è pronta già la lettera
 con scritte le sue dimissioni
 è stato un grande amico
 prezioso collaboratore
 adesso c'è bisogno
 di un esperto del settore
 è il turn over...*

Il colloquio...

"Caro dottore, esordisce Longanesi, era da tempo che volevo parlare in tranquillità. Cosa c'è di meglio che incontrarci a fine giornata di venerdì, quando i comuni mortali partono per il weekend?"

L'approccio mi sembra standard. C'è però troppa enfasi nel voler stabilire un clima comunicativo non consueto in Longanesi, che ricopre il ruolo di Direttore delle Risorse Umane con perfetta immedesimazione.

"Dunque - incalza Longanesi - come stanno procedendo le sue analisi di marketing sui nuovi mercati dei Paesi dell'Est?"

So che il Direttore Generale conta molto sui canali in Polonia e Romania..."

"Ci sto lavorando da due mesi ed abbiamo individuato delle buone aperture su quei Paesi. D'altra parte ho già fatto una dettagliata relazione al Direttore Generale la scorsa settimana..."

"Ma veniamo a noi, dr. Lovera. Vorrei parlarle del motivo per cui l'ho convocata oggi. Sa... i tempi non sono facili, i processi di globalizzazione incalzano, il settore auto è in forte flessione da due anni; diventa dunque necessario essere competitivi sui costi e molto aggressivi sui nuovi mercati."

Come saprà, la nostra azienda ha attivato una procedura di riduzione dell'organico e sta per mettere in mobilità un certo numero di operai ed impiegati. Sono richiesti grandi sacrifici a tutti. Purtroppo anche da parte della dirigenza, alla quale chiederemo di dare un contributo... Sa, dr. Lovera, noi abbiamo sempre apprezzato la sua professionalità ed il suo impegno nella gestione del team, però oggi dobbiamo pensare di fare efficienza anche nel servizio Marketing. Mi è difficile farle questo discorso, però, dr. Lovera, sarà richiesto un sacrificio anche a lei... Devo comunicarle che l'azienda ha deciso di abolire la sua posizione organizzativa".

Mentre sento il mondo crollarmi improvvisamente addosso, colgo nel suo volto l'ombra di un sorriso teso, stanco, forse triste.

Quanti altri incontri, altrettanto difficili e penosi, avrebbe dovuto ancora affrontare, prima di essere silurato lui stesso?

Lunedì, il secondo incontro...

Longanesi mi riceve con un sorriso accattivante: *"Dr. Lovera, come sta? Ha trascorso un weekend di riflessione? Cosa pensa del discorso di venerdì? Sappia che siamo intenzionati a venire incontro, per trovare una soluzione di reciproca soddisfazione... Purtroppo il momento non è facile, lo sa..."*

"Dottore, vedo che ha compreso la situazione, siamo pratici, lei può sicuramente contare su un 'pacchetto' di uscita che le darà diritto, oltre alla liquidazione di legge ed al mancato preavviso, ad un anno di retribuzione, più il servizio di outplacement per la sua ricollocazione, a nostro carico."

Vedrà, sarà per lei un'occasione per riprogettare un nuovo percorso di carriera."

Mercoledì, inizia il percorso di guerra...

È il mio primo giorno di "dirigente in mobilità"... Ho messo la sveglia alle sette, la forza dell'abitudine, quasi un riflesso condizionato; in realtà mi sto rigirando nel letto da un sacco di tempo in preda ad un'ansia che mi blocca il respiro... faccio di tutto per non trasmettere il mio stato d'animo a Luisella, che continua a sonnecchiare serenamente, ma pensieri oscuri e terribili mi avvolgono tentacolari, si insinuano insidiosi nella mia anima ferita... Eppure devo reagire, razionalizzare... Il rischio è di cadere in una spirale senza fine.

Accendo, come al solito, la radio... Il terzo programma trasmette "Prima pagina". È uno dei miei programmi preferiti, ma oggi non riesco a seguirlo.

La mattina trascorre lenta. Utilizzo il mio tempo per rimettere in ordine lo studio, che è sempre stato una specie di magazzino dove lasciare giornali e riviste, appunti, recensioni di film, pacchi di fotografie e diapositive degli ultimi viaggi, ancora da catalogare... Questa è una buona occasione per metterci le mani: mettere in ordine le cose sparse contribuisce a farmi riordinare anche i pensieri, che si aggrovigliano sempre di più.

Alle quindici ho un appuntamento con la società di out-

Sindacale

placement che mi ha indicato il dr. Longanesi. Vediamo di che cosa si tratta, ci credo poco... Però è un "benefit", quindi tanto vale sfruttarlo.

L'incontro con la società di outplacement

Il dr. Mari mi riceve con un approccio informale e comunicativo: è molto diretto e, nello stesso tempo, capace di instaurare un clima di accoglienza che, a poco a poco, mi permette di liberarmi dalle mie ansie.

Mi illustra il percorso che faremo insieme e mi annuncia che durerà sicuramente dei mesi. Lui sarà il mio allenatore e consigliere... Usa il termine "coach" e a me sembra di dovermi preparare ad una dura battaglia.

Ho capito che dovremo lavorare insieme in una fase iniziale, che mi permetterà di fare una auto-diagnosi ed evidenziare i miei punti di forza; dovrò fare una sorta di bilancio delle mie competenze, ricostruendo il mio percorso professionale.

Elaborerò, con il suo aiuto, il mio progetto e poi finalmente potrò avviare la campagna di ricerca...

...*"Dr. Lovera, lei non dovrà muoversi con contatti sull'esterno, finché non avremo completato questa fase di analisi; è essenziale per il successo del progetto.*

Vedrà, io sarò dietro le quinte e lei scenderà in campo con sicurezza e determinazione! Sarà una passeggiata, che avrà anche dei momenti di affaticamento e scoraggiamento, ma li affronteremo insieme!"

Non mi sembra ancora vero, ma mi sento ricaricato... Le parole di Mari hanno esercitato su di me una spinta motivazionale, che mi fa vedere le cose con più ottimismo e fiducia.

Considerazioni finali sul tema outplacement.

Con queste poche pagine, ho voluto presentare l'estratto di storie di vita vissuta: storie che ormai siamo abituati a sentirci raccontare da amici, colleghi, conoscenti; è purtroppo un tema attuale, che, per chi ne è stato coinvolto direttamente, rappresenta un episodio importante nel percorso professionale ed esistenziale.

Devo dire che la mia esperienza nell'aiutare le persone nei difficili percorsi di "transizione di carriera" è una miniera di episodi di vita vissuta alla ripresa della fiducia in se stessi, spesa alla "rinascita" a nuova vita.

Alcuni aspetti, spesso sottovalutati, portano la persona in situazione di perdita del posto di lavoro ad affrontare il delicato momento del distacco dall'azienda con un approccio ansioso e reattivo, a tal punto da rendere difficile il processo di elaborazione necessario per razionalizzare il "lutto".

È in questo senso che il contributo di un professionista di outplacement può diventare determinante per non incorrere negli errori più consueti e banali che spingono il manager ad ap-

procciarsi al mercato del lavoro in modo disarticolato e senza una strategia precisa di marketing.

"Ho spedito trecento curriculum, ma nessuno mi ha risposto..."

"Ho contattato dieci società di selezione, ma sono solo riuscito a parlare con segretarie filtro, che mi hanno invitato ad inviare il cv via mail".

"Ho risposto ad alcune inserzioni sul Corriere della Sera, ma richiedono tutte un'età massima di 35 anni... Cosa devo fare?"

Sono queste le domande angoscianti che molti quadri e manager in situazione di uscita "incentivata" si pongono, dopo i primi approcci di verifica sul mercato.

Dicevo un tema attuale e spesso trascurato, poiché, per una sorta di senso di inferiorità, molti manager cercano di nascondere il più possibile i tentativi infruttuosi fatti per cercare una alternativa.

Vi sono poi da considerare i riflessi nella sfera familiare, per cui la situazione della perdita del posto, vissuta come demotivante, viene anche a penalizzare la gestione del budget familiare, con riflessi non indifferenti sulla tenuta psicologica del soggetto.

La rottura di ritmi di lavoro quotidiani, con orari schedulati e giornate piene, viene improvvisamente sostituita da giornate vuote e generatrici di ansia ulteriore.

È un quadro pesante, sembrerebbe senza via di uscita: in realtà i percorsi di assistenza alla ricollocazione consentono di superare proprio questo periodo difficile, demotivante e disorientante per la persona.

Sono questi soltanto alcuni degli aspetti che accentuano lo stato di disagio del manager in transizione di carriera; il supporto di coaching che può dare lo specialista di outplacement in questa prima fase del percorso è assolutamente determinante.

Devo dire che oggi in Italia, rispetto ad otto anni fa, quando ho iniziato ad occuparmi di queste tematiche, molti passi in avanti sono stati fatti, sia dalle società di outplacement, sia da parte dei manager aziendali e dei sindacati di categoria, nel comprendere e far comprendere il notevole contributo che può offrire un servizio di supporto nei momenti difficili di transizione di carriera.

Vorrei concludere queste brevi note con un messaggio forte sull'importanza della "consapevolezza della meta":

*Studiamo mappe e prepariamo
bagagli, contiamo il denaro,
sellamo i cavalli, li attaccammo ai carri.
Salutiamo amici e familiari.
Solo allora ci accorgemmo di non
sapere dove andare.
Anonimo del 17° secolo*

Nota.

I nomi citati nel romanzo sono puramente immaginari, non vi è alcun riferimento a persone reali.

Federmanager-TO e l'Outplacement

L'esperienza di Mario Sulprizio descritta qui accanto è molto efficace e fa capire come il dirigente oggi sia, se non supportato dalla propria Associazione sindacale, in balia degli eventi e purtroppo senza certezze sul proprio futuro lavorativo.

In un contesto aziendale che comporti risoluzioni di rapporto di lavoro o licenziamenti - circostanza sempre più frequente negli ultimi tempi - è assolutamente necessario tutelare i diritti emergenti con le armi contrattuali che sono disponibili, ma che spesso sono poco note alla dirigenza.

Qui sta la forza solidale dell'Associazione Dirigenti, prima di outplacement e prima che i problemi siano fuori controllo e conducano all'esclusione dall'azienda senza il rispetto delle tutele esistenti. Federmanager è fondamentale nell'aiutare preventivamente il dirigente, indirizzandolo nella trattativa aziendale e supportandolo immediatamente per tutte le soluzioni, fra le quali l'outplacement, che sono parti integranti di una configurazione più complessa delle tutele presenti.

Maggiore attenzione si presta quando, con l'offerta di out-placement: l'azienda vuole barattare i diritti economici contrattuali, e questo rappresenta un grosso errore per una buona soluzione conciliativa rispettosa di cosa il contratto prevede per il licenziamento.

Federmanager Torino inoltre interviene anche a favore di dirigenti disoccupati da tempo, per assicurare loro i servizi di ricollocazione, e garantire convenzioni mirate con gli operatori principali di out-placement: l'Associazione cura particolarmente questi temi, cioè non solo assistendo i dirigenti nelle vertenze, ma aiutandoli anche a superare l'impedimento che si presenta nel poter stipulare contratti diretti con gli stessi operatori di out-placement.

L'outplacement è diventato uno strumento valido di ricollocazione, nello scenario dirigenziale odierno, ma Federmanager è il vero supporto all'associato con informazioni preventive, con l'analisi delle situazioni patologiche aziendali, e con gli orientamenti durante la disoccupazione che indirizzano gli interessati a ricollocarsi efficacemente: un esempio sono le agevolazioni 266 dell'agenzia per l'impiego (Apl-Cida).

Federmanager si sente sempre responsabile di tenere attivo un sistema vincente atto a tutelare al meglio il dirigente in difficoltà.

Federmanager sarà sempre forte ed incisiva purché i dirigenti vivano l'associazione, siano attenti all'informazione e partecipino allo spirito solidale da cui essa promana, non solo quando percepiscono il pericolo di una situazione che li può coinvolgere direttamente.

**Stefano Moscarelli
Renato Granatelli**

Una iniziativa concreta

L'unione fra colleghi crea
"l'impresa" e "l'innovazione"

Una proposta per concretizzare le idee sviluppate da Roberto Granatelli nell'articolo "Il dirigente si fa Impresa" ("Dirigente d'Azienda", maggio 2005).

Fulvio Valerio

L'articolo di Roberto Granatelli, pubblicato sulla rivista "Il Dirigente d'Azienda" del mese di maggio 2005 ha fotografato una realtà dalle mille sfaccettature che evidenzia la nuova disponibilità, la flessibilità nonché il dinamismo dei colleghi che hanno avuto la ventura di vivere in prima persona le attuali trasformazioni del mondo del lavoro.

Molti si sono posti nuovamente in discussione offrendo le proprie competenze attraverso il supporto dell'"Outplacement" altri hanno scelto di percorrere la strada, per certi versi più dura, di divenire imprenditori di se stessi e di accettare l'incertezza della imprenditorialità.

È a questi ultimi che intendo rivolgermi. Suppongo che chi ha scelto questa strada abbia trovato le motivazioni nell'intima convinzione di possedere le capacità, le competenze e lo spirito imprenditoriale per continuare a svolgere l'attività che prima svolgeva all'interno delle strutture aziendali in cui operava. Hanno quindi deciso di ricominciare ripartendo da "ciò che sanno fare" ed hanno avviato la costituzione di piccole ditte individuali e/o s.n.c. attraverso le quali proporre i propri servizi.

Ma come tutti ben sappiamo "non è tutto oro quel che luccica". Essere piccoli imprenditori, per quanto competenti e con una buona dose di conoscenze, è comunque difficile.

Ci si scontra con la complessità delle grandi e medie imprese, con la loro diffidenza nei confronti dei piccoli, con l'atteggiamento a volte aggressivo dei responsabili degli uffici acquisti ma anche con le proprie incertezze e con la propria riluttanza ad accettare i nuovi ruoli assunti.

È in questo contesto che vorrei formulare la mia proposta.



La proposta parte dalla constatazione della necessità, ormai inderogabile, di superare la frammentazione e la dispersione delle competenze, in atto ormai da troppi anni nella nostra città, per cercare di creare un polo di competenze tecnico-manageriali, che integrate sotto un Marchio, consenta di formulare proposte di servizi ad alto valore aggiunto, credibili e non ignorabili nel contesto del mercato del lavoro.

Come dare risposta a questo obiettivo? Credo che la risposta sia nel ricercare e trovare quei colleghi che condividono queste premesse e che siano disponibili a mettere competenze in un progetto che ha tutte le premesse per essere ambizioso.

Ma voglio uscire dalla genericità delle dichiarazioni per dare corpo ad una proposta concreta. Con altri colleghi, ex dirigenti di aziende multinazionali, con i quali ho condiviso le linee sopra indicate abbiamo costituito una società S.r.l. con l'obiettivo di fornire al mercato servizi ad alto valore aggiunto nel settore immobiliare.

Nel momento in cui ci siamo posti l'o-

biiettivo di dare forma al nostro progetto societario abbiamo focalizzato la nostra attenzione su due concetti cardine:

1. Il mercato immobiliare deve essere affrontato con un approccio multidisciplinare per assicurare servizi che trovino la loro base "sulla trasparenza", "sull'integrazione degli aspetti finanziari con gli aspetti tecnici di gestione" e "sulla conoscenza dei processi di tutta la filiera immobiliare".

2. L'immobile, in quanto elemento basilare e centrale dell'industria immobiliare, è un generatore di rendita, profitti e servizi.

Abbiamo quindi delineato un punto di vista alquanto complesso, che implica la disponibilità di competenze in vari settori, quali le valorizzazioni, le valutazioni, l'urbanistica, l'architettura, l'ingegneria, il fisco, il legale, l'amministrazione, la finanza, l'impiantistica e così via. L'immobile in quanto contenitore di attività umane, è un sistema complesso.

Come pensiamo di organizzarci? Ovviamente esistono varie soluzioni organizzative, tuttavia ritengo che se riuscissimo a creare un polo di competenze, costituito da colleghi che hanno operato nei vari settori della filiera immobiliare (che non è solo comprare e vendere immobili) potrebbe essere un innovativo modo per creare un'impresa di servizi.

Unire in una rete o sotto un Marchio, nella forma legale più congeniale e flessibile, le ditte individuali, costituite dai colleghi per affrontare la nuova realtà lavorativa, potrebbe essere l'occasione per presentare sul mercato un polo di eccellenza e competenza pronto a offrire, nel settore immobiliare, servizi flessibili e ad alto valore aggiunto.

Potrebbe non essere secondario, dal punto di vista della comunicazione e dell'impatto politico, il segnale di capacità reattiva allo stravolgimento del mercato del lavoro a cui stiamo assistendo.

Supposto che questa idea sia di qualche interesse credo che Federmanager abbia l'opportunità di svolgere un ruolo fondamentale per:

- divenire il punto di riferimento per gli ex colleghi interessati alla soluzione proposta creando un servizio di "information box" sia per chi cerca di avviare nuove iniziative che per chi cerca di inserirsi in esse;
- presentare le iniziative a livello cittadino e provinciale per facilitarne lo start up;
- prendere in considerazione l'opportunità di essere incubatore di tali iniziative offrendo servizi non solo legali e amministrativi ma anche logistici.

L'idea è lanciata; la sua bontà potrà essere misurata in funzione del livello di risposta che genererà. □

Opinioni

Dal volume "Il viaggio delle idee" *Per una governance dell'innovazione* di Roberto Panzarani*

Innovazione? Questione di *governance*

Il rischio più grande che possiamo correre è di ritrovarci in una società ricca e stupida, che non riesce ad utilizzare con profondità e intelligenza i modelli sociali ed economici che si stanno facendo strada nell'era delle tecnologie". Da questa affermazione che mette in evidenza quel contrasto profondo tra innovazione e decadenza che caratterizza il nostro tempo, dominato dai paradigmi della complessità, della incertezza e della discontinuità, prende le mosse il libro intervista di Roberto Panzarani. Sull'importanza dell'argomento inutile insistere. Per le aziende del terzo millennio costrette a misurarsi con nuovi asset produttivi e nuove realtà del mercato globale, **l'innovazione rimane la stella polare**, una fondamentale leva di competitività. Alla capacità di innovare sono, infatti, strettamente connesse le possibilità di successo dell'impresa, l'esplorazione di nuovi mercati, l'aumento della ricchezza, il soddisfacimento massimo di bisogni sempre crescenti, espressi da clienti che oggi si muovono sempre più su scala internazionale. Innovare significa innanzi tutto gestire la complessità, governare processi instabili, fare i conti con elementi contraddittori, rafforzare le capacità progettuale e di comunicazione in modo da facilitare la condivisione di quei contenuti e di quei valori che dovrebbero sostanziare ogni iniziativa imprenditoriale.

L'economia interconnessa

Ma il libro non si accontenta di navigare su affermazioni note. Siamo di fronte ad un'agile e originale cavalcata che conduce il lettore dalle atmosfere rarefatte della riflessione teoretica (cap. 1), all'attualità di alcuni interrogativi scottanti:

* Intervista a cura di Massimiliano Cannata, Franco Angeli, Milano 2005, pagg. 117, Euro 14,00.

Quale futuro per il capitalismo sotto la spinta della globalizzazione (cap. 4)? Il pensiero unico è un pericolo concreto con cui dovremo fare i conti (cap. 3)? Può esistere una definizione di democrazia coerente alle esigenze di libertà e solidarietà che da più parti del mondo vengono drammaticamente avanzate? Con la fine dei territori e l'abbattimento dei confini tradizionali con cui si identificavano gli stati nazione in età moderna, la sovranità su quale orizzonte deve essere con legittimità esercitata? A quali condizioni l'impresa potrà diventare soggetto – oggetto di innovazione, sintonizzandosi sul futuro? L'itinerario è affascinante in un mondo caratterizzato dall'economia interconnessa, dalla globalizzazione dei mercati, dalla "Blur" economy, come precisano più volte gli autori, rifacendosi ad un celebre scritto di Chris Meyer. Una realtà in cui aziende e governi sono sempre più costretti ad agire in una zona indistinta, dove tutto si modifica in tempo reale, tutto è collegato elettronicamente e la componente immateriale sta crescendo molto più in fretta di quella materiale. **"Adaptive enterprise"** è la parola d'ordine per un soggetto imprenditoriale che deve capire e interpretare il mutamento. Un fronte di studio quello battuto da Panzarani, docente di Processi di innovazione nelle Organizzazioni alla Sapienza, che tocca trasversalmente più discipline e aree di interesse. Appassionante l'osservazione delle stridenti contrapposizioni che esistono tra le tante "Silicon Valley" sparse nel mondo e

i villaggi di alcune realtà che non conoscono ancora l'uso del telefono.

L'intervista condotta da Massimiliano Cannata, rimane serrata e piacevole, il lettore riesce a seguire il filo rosso di un "percorso", che non è costruito a tavolino, perché continuamente alimentato da concetti e idee che provengono da tempi, luoghi e atmosfere diverse. Forse non poteva essere diversamente per una trattazione che giunge a valle di un confronto sviluppato su teatri diversi, che ha coinvolto nell'arco di quasi due anni, intellettuali, ricercatori e manager di tutto il mondo. "Non volevo proporre l'ennesimo libro – spiega

l'autore nella prefazione – che parlasse di innovazione *tout court*. **Quello che più mi interessava era indagare la forma mentis che porta all'innovazione, quella scintilla che determina un cambio di marcia, un salto in avanti e che porta alla risoluzione originale di un problema, che in molti casi è antico.**

Ho cercato in sintesi di rispondere alla domanda: che cosa porta una persona o una nazione a "pensare alla grande"... Quali sinapsi neurali ci fanno vedere le cose in un modo anziché in un altro?"

Il dibattito sulla competitività

Sullo sfondo dell'analisi di Panzarani si staglia l'ampio dibattito sulla competitività del sistema Italia, di fronte alle nuove sfide emergenti che si chiamano India, Cina, Singapore, Malasia, Taiwan. Senza rapidità, cultura, capacità di essere globali senza burocratizzarsi, di crescere senza appesantirsi, riaffermando la pro-

Per le aziende del terzo millennio costrette a misurarsi con nuovi asset produttivi e nuove realtà del mercato globale, l'innovazione rimane la stella polare, una fondamentale leva di competitività.

pria identità sullo scacchiere internazionale, c'è il rischio che la grande industria del *made in Italy* possa imboccare una china pericolosa. Questo pericolo concreto nel libro non viene mai sottaciuto, ed è questo un sicuro merito degli autori, che sono consapevoli che non esistono ricette. Il lavoro rimane perciò un'opera aperta come il sito Internet cui rimanda per creare "un viaggio delle idee 2, 3, 4..." in cui bisognerà tener conto di quella molteplicità di fattori culturali, psicologici, professionali, geografici e ambientali che incideranno sempre più sulla capacità di sviluppare processi innovativi, mentre si farà prepotente l'ingresso delle leggi della *complessità nell'impresa - rete*. Il futuro si giocherà sul delicato terreno che lega l'economia, l'etica, la scienza che fa da motore dell'innovazione, la "sostenibilità". L'accento alle tematiche relative alla Corporate Responsibility e alla *brand reputation*, lambite nella discussione, ne sono una ulteriore testimonianza.

Esiste una dinamica degli opposti che si agita e che da senso e significato alla conversazione. *L'innovazione è infatti un*

processo che si innesta sulla creatività, sull'invenzione, sulla capacità che ha il ricercatore di scorgere, nella catena meccanica del divenire, un "quid", una leva, un elemento di contraddizione che porta all'elaborazione di una teoria, alla maturazione di un'idea, all'enunciazione di una legge. Sotto molteplici forme, è un processo che ha segnato i progressi della scienza e della tecnologia, che si ripresenta come uno dei temi dominanti di questo inizio di millennio. Provare a fare focus sull'Italia, significa per Panzarani, riconoscere almeno un primato: la prima voce della scienza moderna a risuonare fu quella di **Leonardo**: "Voce di una natura tutta da scoprire, pervasa di forze e di vitalità diverse da individuo a individuo, creatrice di macchine mirabili da analizzare". Tale considerazione si trasforma però subito in un interrogativo: se il nostro è un Paese di scienziati e innovatori, perché gli investimenti nella ricerca sono tra i più bassi in Europa, e la frattura tra ricchezza e povertà si accentua? Evidentemente bisogna scavare dentro le molte contraddizioni non rimosse, che non ci

consentono di avviare uno sviluppo equilibrato ed omogeneo.

I riferimenti culturali

I punti di riferimento culturale del viaggio sono tanti e tutti prestigiosi: Davis, Meyer, Petzinger, Christensen, Burman, Badio, Bébéar, De Kerckove, Levy, Hillman, Kaufmann, Rifkin. Accattivante il gioco delle citazioni: le atmosfere accattivanti di Chatwin, Céline, Kundera, Calvino, O'Neill, sono un ulteriore volano che alimenta di suggestioni la lettura. Il volume, anche per la ricca bibliografia e per i suggerimenti di lettura, può essere uno strumento utile di approfondimento per imprenditori, manager e professionisti che sono, al giorno d'oggi, più che mai chiamati a prendere decisioni fondamentali in un mondo in continua e perenne evoluzione. L'importante è che sappiano tenere a mente l'ultimo monito di Panzarani, che rifacendosi a Oscar Wilde afferma in conclusione: "*Il vero mistero del mondo è il visibile, non l'invisibile*". Peccato! Forse non ce ne siamo accorti in tempo.

Massimiliano Cannata



E L E N I A

AMBULATORIO MEDICO POLISPECIALISTICO
Via Nazario Sauro, 50 Cap. 10093 Collegno (TO) - Tel. 011 780 50 80 Fax 011 408 41 19

<p>MEDICINA DEL LAVORO Dott. Marco Ferri Medico Chirurgo Competente per gli ambienti di lavoro</p>	<p>ODONTOIATRIA Dott. Paolo Zulian Medico Chirurgo Spec. in Odontostomatologia</p>
<p>CONVENZIONATO IN FORMA DIRETTA E/O INDIRETTA CON I PIU' IMPORTANTI FONDI SANITARI ITALIANI (FASI, FISDE, BLUE ASSISTANCE, FASCHIMLEMVAP)</p> <p>USUFRUISCONO DELLE TARIFFE IN CONVENZIONE ANCHE I FAMILIARI DEGLI ISCRITTI AI FONDI SANITARI</p>	
<p>RESPONSABILE SANITARIO: Dott. Marco Ferri - Medico Chirurgo</p>	

Formazione

Ciclo di interventi nelle scuole secondarie superiori a cura di Giancarlo Borri e Silvio Massa

Il nuovo sistema di orientamento scolastico stenta a decollare

La struttura universitaria attuale è formata da 12 facoltà con 70 corsi di primo livello, 10 interfacoltà, oltre 40 corsi triennali e una innumerevole serie di corsi di 1° e 2° livello.

Si profila una nuova ipotesi di ripartizione a forma di ypsilon (y), ovvero 1+2+2; con un primo anno comune (per facoltà o corsi di laurea); il secondo e il terzo, a carattere professionali o prevalentemente culturale e successivamente gli ultimi due di specialistica.

Giancarlo Borri

Intervento per tipo di scuola

Liceo Scientifico 47; Liceo Classico 5; LiceoValdese 13 (sezioni classica e scientifica); Istituto Tecnico Commerciale 5; Istituti Professionali 4; Istituti Agrari 3.
Totale 77.

Località interessate

Torino, Moncalieri, Pinerolo, Cumiana, Torre Pellice, Lombriasco, Venaria, Bardonecchia, Susa, Bussoleno, Pianezza, Settimo Torinese.

Si è felicemente concluso anche quest'anno, con generali consensi e apprezzamenti, il nutrito ciclo dei nostri interventi nelle Scuole di Torino e provincia, pluridecennale attività che mette fattivamente e incisivamente a contatto la nostra Associazione con il mondo della Scuola e della Formazione, uno dei più importanti e delicati settori della società, quello delle nuove generazioni che rappresentano direttamente il nostro futuro.

Sono stati coinvolti anche in questa stagione molti Istituti scolastici di Torino e della provincia, varie decine di insegnanti e presidi e diverse centinaia di studenti; nello specchio collegato riportiamo i dati riassuntivi di questa meritoria attività. Abbiamo incrementato in questo ciclo – secondo le richieste avanzate dalle rispettive scuole – gli interventi diretti sugli studenti, a livelli di progressivo approfondimento per giungere a delle scelte finali dirette alle varie facoltà; le più adeguate possibili ai singoli progetti di vita. È un tipo di intervento che facciamo soltanto noi e che è particolarmente apprezzato soprattutto dagli studenti (e dalle famiglie) alle prese con una vera e propria giungla formativa, come si presenta oggi la struttura universitaria (12 facoltà con oltre 70 corsi di primo livello, 10 interfacoltà, oltre 40 corsi, sempre di primo livello trienna-

le al Politecnico, e poi una miriade di "bienni specialistici", master di 1° e 2° livello, scuole universitarie speciali, ecc.). Per ammissione stessa del MIUR e delle Direzioni Regionali Didattiche, il sistema dell'Orientamento – nonostante sia ormai considerato, giustamente, uno dei punti più qualificati e delicati della "politica scolastica" – stenta a decollare; in sostanza si è soltanto incrementato – soprattutto con mezzi telematici – il complesso informativo sulle varie opzioni che l'aspetto è importante ma non il solo, dovendo poi essere collegato ad altri elementi altrettanto importanti come gli interessi naturali e propensioni, le attitudini specifiche le riflessioni sui percorsi professionali, i cambiamenti continui della natura dei vari "mestieri", i rapidi mutamenti del mercato del lavoro nel suo complesso e nelle sue specifiche forme, ecc. Tutti aspetti che noi affrontiamo nel miglior modo possibile.

Sono naturalmente numerosissimi gli spunti e i dati che possiamo trarre in linea generale da questa così nutrita serie di esperienze, facendo salvo comunque l'ovvio carattere individuale che impronta ogni situazione.

Risulta molto diffusa negli studenti, più o meno consapevolmente, la tensione relativa alla compresenza – che talvolta assume la natura di vero e proprio culturale-formativo e quello professionale o "di mestiere". Sono in sostanza i due aspetti che – lo abbiamo approfondito nella prima parte di questo articolo, nello scorso numero della rivista – hanno rappresentato una delle preoccupazioni e degli intenti principali della "riforma" e che, come si è detto, stentano a trovare un'adeguata conciliazione.

In linea generale insomma i corsi finiscono per essere caratterizzati da una delle due componenti e quando queste tendono ad avvicinarsi e a mescolarsi si nota un aumento di difficoltà didattiche e a volte una preoccupante perdita di identità. Occorre ribadire che interessanti iniziative (non tutto è da buttare nelle attuali strutture universitarie...) per aumentare i contenuti di professionalità sono state attivate (tirocini, job-placement, seminari operativi, stage, ecc.) ma solo in alcuni specifici corsi la conciliazione si può considerare raggiunta e positiva, in molti altri (soprattutto nella Facoltà umanistiche) prevale un carattere o l'altro o



ognuno dei due alla fine perde qualcosa, o non raggiunge una struttura efficace.

Un altro interessante elemento che abbiamo rilevato, in linea generale, nei giovani è la prevalenza – in sede motivazionale, quindi a livello prettamente intenzionale – di un percorso "lungo" e pertanto specialistico, rispetto a quello triennale di primo livello. Intenzioni senza dubbio meritorie ma poi l'incontro con le concrete, a volte crude, situazioni, che conducono per vari motivi addirittura – come abbiamo evidenziato nel primo articolo – a un numero di abbandoni ancora molto, troppo alto, o comunque a limitarsi, nonostante le intenzioni, al primo livello, danno risultati diversi e al riguardo abbiamo la netta sensazione – basata sul contenuto dei colloqui – che nella tendenza motivazionale iniziale sussista anche una buona dose di sfiducia circa la possibilità di raggiungere un'adeguata e soddisfacente formazione sia culturale che professionale nell'arco di tre anni, per lo meno con i sistemi didattici e organizzativi attualmente in vigore.

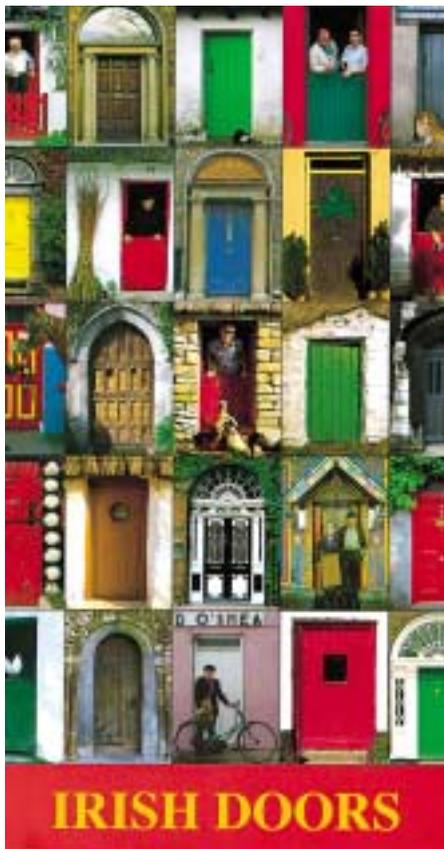
Abbiamo molto constatato un diffuso – più o meno esplicito – desiderio di interdisciplinarietà, o meglio, di poter comporre e intrecciare materie varie, a volte anche alquanto diverse, sia nel post-laurea, cioè in campo professionale. Anche questa può essere considerata una spinta sostanzialmente positiva, del resto in sintonia con la imponente – e crescente – articolazione culturale e fattuale della società contemporanea. Ma anche

a questo riguardo si ha talvolta, per non dire spesso, la sensazione che il positivo interesse per l'interdisciplinarietà si trasformi in una sorta di suggestivo miraggio verso una per così dire "professionalità composita", scarsamente produttiva, e al limite irreali; anche su tale aspetto hanno la loro influenza le tantissime, troppe sollecitazioni che vengono dall'esterno, soprattutto dai canali mass media. In questo caso i nodi vengono al pettine al momento delle scelte finali, perché poi una, e una sola – anche se appare ovvio dirlo – è la facoltà cui ci si può iscrivere a tale scelta deve avere anche una "identità" formativa, magari, allargata ma non confusa o addirittura ibrida.

Tante altre cose ci sarebbero naturalmente da dire, ma ci sembra ora interessante accennare a un'ipotesi di modifica dell'attuale assetto accademico. È appunto solo un'ipotesi per il momento, da raggiungere caso mai gradatamente attraverso casi sperimentali, ma potrebbe ridurre i difetti strutturali che abbiamo prima accennato. Si tratta della cosiddetta forma a Y (o anche "1+2+2") basata sull'introduzione di un **primo anno comune (per ogni Facoltà o, forse meglio, per ogni corso di laurea, questo è da vedere)** caratterizzato da alcune materie fondamentali (come del resto avviene già in alcuni corsi del Politecnico) il che permetterebbe – oltre a un rialzo dei cosiddetti requisiti minimi di conoscenza – anche un più morbido ingresso nel così complicato e difficile mondo universitario. **Dopo questo primo anno** si avrebbero due percorsi: **due**

anni di corso professionalizzante, diretto ad agevolare concretamente l'ingresso nel mondo del lavoro, **oppure due anni di formazione eminentemente culturale** collegabili direttamente ai **successivi due anni di specialistica**. A parte alcuni vantaggi diciamo così iniziali o introduttivi, si determinerebbe – riteniamo – una maggiore chiarezza uscendo un po' dalla situazione che abbiamo più volte accennato, quella cioè della "conciliazione", piuttosto spesso forzata, e quindi scarsamente efficace, dei due aspetti fondamentali del percorso universitario. Naturalmente si tratta di decisioni delicate, da approfondire e ci saranno come ovvio, opposizioni e contrasti; però, a quanto abbiamo potuto sentire in occasione dei tanti incontri, una notevole parte della docenza accademica non sarebbe contraria a questo assetto, e comunque il tema si svilupperà certamente, in un modo o nell'altro, in un prossimo futuro.

Per tornare ora – in conclusione di queste note – ai nostri interventi – che anche quest'anno sono stati effettuati al massimo delle possibilità – dobbiamo sottolineare con particolare soddisfazione che molti istituti scolastici si sono già "prenotati" per la continuazione della nostra attività. Attività che nel prossimo anno – detto per inciso – dovrà essere particolarmente e accuratamente organizzata in relazione ai calendari scolastici che, come è noto, nella nostra provincia subiranno modifiche, secondo le esigenze e i condizionamenti delle Olimpiadi invernali del mese di febbraio. □



APPRENDERE L'INGLESE IN IRLANDA



INTERNATIONAL STUDY CENTRE



- Legalmente riconosciuto dall'Irish Department of Education.
- Corsi durante tutto l'anno.
- Programmi estivi speciali per adulti.
- Programmi di attività/studio per i più giovani (Giugno - Agosto).
- Sistemazione presso famiglia.
- Sconto ai membri dell'Unione Regionale CIDA del Piemonte.
(Si prega allegare l'inserzione quando si effettua l'iscrizione)
- Preparazione per l'esame: FCE, CAE, CPE

Per ulteriori dettagli rivolgersi a:

The International Study Centre - 67 Harcourt Street Dublin 2 Ireland
Tel: (00) (353) (1) 4782766 - Fax: (00) (353) (1) 4781490 - E-mail: isc@indigo.ie - <http://www.iscdublin.com>
Segreteria Apdai - Via S. Francesco da Paola, 20 - 10123 Torino - Tel. 011 562 55 88

AGENDA: notizie e scadenze

Rinnovo cariche

PARMA

Informiamo che nel corso dell'Assemblea tenutasi il 19 maggio 2005 sono state rinnovate le cariche sociali per il triennio 2005-2008. Questi i risultati:

Consiglio Direttivo

Presidente: Silvio Grimaldeschi.
Vice presidente: Gianfranco Bigi.
Segretario: Francesco Stola.
Consiglieri: Renato Benecchi, Antonio Cozzi, Romano Frigeri, Luca Miselli, Corrado Silva, Roberto Sorensini, Egidio Zambini.

Collegio dei Revisori dei conti

Presidente: Alessandro Gardelli.
Fabrizio Fedolfi, Stefano Stefanotti.

Collegio dei Provirivari

Presidente: Aldo Visioli.
Antonio Ferranti, William Ugolotti.

Comitato di coordinamento gruppo pensionati

Coordinatore: Gian Paolo Piazza.
Adriano Landi, Erasmo Messina.

VARESE

Rinnovo Consiglio Direttivo 2005-2007

Il nuovo Consiglio Direttivo dell'Associazione Dirigenti di Aziende Industriali della Provincia di Varese, in data 20/05/2005, presso il Centro Congressi Ville Ponti, ha proceduto al rinnovo delle cariche

sociali per il triennio 2005-2007, come segue:

Presidente: Luciano Ferrante.
Consiglieri: Dario Bonometti, Antonio Cavalli, Renzo De Conti, Pierluigi De Luca, Michele Ferraioli, Roberto Gallo, Vittorio Maestro, Roberto Maroni, Franco Moretti, Giuseppe Pagnano, Eligio Trombetta.

Revisori dei conti: Massimo Bisioch, Domenico Cazzuli, Giampaolo Miglierini, Enzo Cigarini, Giorgio Francesco Rossi. □

CONVENZIONI

La CIDA Piemonte ha stipulato nuovi accordi commerciali che vengono segnalati in questa sede, per l'opportunità di un utilizzo immediato, e successivamente saranno inseriti nel fascicolo annuale aggiornato con i nuovi ingressi e le eventuali varianti.

- Istituto di credito Deutsche Bank (per le particolari condizioni riguardo ai dirigenti rimandiamo all'articolo su questo stesso numero alle pagine CIDA).

- Museo Nazionale del Risorgimento Italiano; ingresso per soci e coniugi e minori di 16 anni accompagnati Euro 3,50.

- Jolie snc (VERVE) di Carriso e Parbuoni Calzature donna e accessori via Salbertrand 3/d Torino. □

Tutti a Milano

A Milano, presso il Centro Congressi dell'Atahotel Executive (Viale Sturzo 45 - Staz. Ferr. Garibaldi)

Lunedì 3 ottobre alle ore 15

si terrà incontro-confronto fra la categoria e il mondo politico su temi di politica **fiscale, previdenziale** (previdenza complementare ed obbligatoria) e **sanitaria**.

Tutti i dirigenti sono invitati a partecipare al dibattito. □

LAVORO

Ricerca lavoro

COMUNICATO N. 1109

FIGLIA trentaduenne di dirigente in pensione, laureata in ingegneria chimica al Politecnico con 108/110, impiegata da sei anni presso Società di Engineering and Contracting come Proposal Engineer e Responsabile Gestione Qualità Aziendale, referenziata, prossima all'inserimento nelle liste di mobilità. Cell. 3388789077.

Affittasi appartamento

Zona Italia 61, in casa bifamiliare di 110 m², composto da salone doppio, 2 camere da letto, cucinotto, ripostiglio, bagno, 4 balconi (+ cantina), ben arredato, affittasi a 750 euro mensili, già comprensivi delle spese condominiali. Solo persone referenziate. Telefono 347 7843149. □











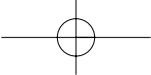


BARONIO

VALIGERIA PELLETERIA ACCESSORI OUTWEAR

Via Garibaldi, 46 Ang. Piazza Statuto - 10122 Torino
Tel. 011 43 66 388 - Fax 011 43 69 020
e-mail: pbaronio@alma.it

**CONVENZIONATO
CIDA**



La Morra: nona edizione dell'editoria enogastronomica

Libri da gustare

Gianni Formagnana

È splendido e forse non lo sa; o meglio, di solito non lo sanno gli altri, che si accontentano solo di alcuni aspetti, di alcune caratteristiche, a volte dei luoghi comuni. Invece, il territorio di Langa comprende tante cose insieme, grigio e verde, afoso e ventoso, gretto e fine, taciturno e vociante. È, in realtà, una piccola isola, che è diventata grande in molti campi, ma soprattutto è una meravigliosa caccia al tesoro, tra città e paesaggi, tra scorci e colline.

Per farsi un'idea sui luoghi e sulle attrattive da visitare, il "tour" può iniziare da Alba, che non merita una attenzione limitata ai piaceri del palato, ma vuole essere un invito a percorrere tutto l'anno le sue strade, le sue piazze e respirandovi il profumo di tartufo.

Abbandonando la capitale delle Langhe, è bene proseguire il "tour" alla scoperta di quelle magiche colline votate all'agricoltura ed alla produzione di vini di alta qualità.

Arriviamo a La Morra che, posta in cima ad un imponente promontorio, domina, con il suo caratteristico belvedere da una parte, la valle del Po, con sullo sfondo la cerchia delle Alpi e del Monviso, dall'altra, il susseguirsi di colline vitate che, come gigantesche onde, determinano un anfiteatro di rara bellezza; dalla piazza del paese, questa vista mozza il fiato.

È l'inizio di giugno e si sta svolgendo la nona edizione di "Libri da gustare", salone dell'editoria enogastronomica.

Mentre salivo a visitarlo, mi chiedevo se

il titolo non fosse un po' dissacratore che cosa può accomunare – mi chiedevo – un gustoso minestrone di verdura, i tajarin o gli agnolotti al "plin", gli arrostiti gustosi, innaffiati da vini prelibati, alla carta stampata?

Forse, mi sono detto, sono solo un pretesto, una occasione di incontri, che si traducono in racconti, storie nate e finite intorno ad un tavolo imbandito o davanti a un piatto particolare. La memoria è essenziale per chi va alla ricerca del tempo perduto; ma è pure fondamentale per chi va alla ricerca delle ricette del tempo che fu.

I libri, come la musica, hanno molto in comune con la cucina; chi ama un'arte, spesso indulge anche ai piaceri dell'altra.

Libri... libri e ancora libri; ce n'è per tutti i gusti, dalla cucina povera e contadina a quella raffinata, da quella medievale a quella internazionale, dalla pasticceria a...

La manifestazione organizzata dall'associazione "Ca dj' Amis" propone un cartellone, che unisce presentazione di libri, proiezione di films, concerti e pezzi teatrali, mostre e degustazioni di prodotti d'eccellenza. Anima della manifestazione è la pittrice Claudia Ferraresi, Presidente dell'associazione; affidare le chiavi della propria casa è un grande segno di fiducia e di amicizia. Con questo spirito, ogni anno, l'associazione consegna "La ciao d'la ca" a persone ed istituzioni del mondo della cultura, legate alle proprie radici.

Quanto, agli albori del secondo millennio, dalla vicina città romana di Alba Pompeia si incominciò a risalire le colline intorno, per dissodare ed ottenere nuove colture, qui, al



posto del paese di La Morra, c'era forse un recinto per il bestiame della comunità dei frati benedettini, come si arguisce dal toponimo "Murra", che significa recinto per le bestie.

Oggi c'è chi dice "vado in Langa", altri "vado nelle Langhe": trovo la seconda espressione tipica di un turismo di superficie, con macchina fotografica a tracolla e, sottobraccio, come guide, Pavese e Fenoglio.

Chi meglio conosce questa terra, sa che questo è un angolo del mondo dove non c'è solo la superficie della terra e la provvisoria percezione delle cose. "Andar in Langa" significa penetrare l'essenzialità di queste ombre luminose, che gli stessi langaroli subiscono, consapevoli di vivere nella leggenda.

Qui tutto è magico, quasi stregonesco. Ti ci trovi dentro; non fotografi l'apparente, ma percepisci il senso delle cose. Si deve vivere, giorno dopo giorno, l'arcana voce della Langa, per capire, nel proprio intimo, la solidità, ma anche la fragilità di questi vigneti che la coprono: solidità è la continuità delle stagioni; fragilità è il ramo contorto della vite, così come, io, che a tempo perso faccio l'imbrattatele, le segno appena con gesti pittorici istintivi.



**Ristorante tipico
con
Cucina Regionale e Nazionale**

Elegante salone per 300 coperti
con giardino e dehor

Meeting, Rinfreschi, Colazioni d'affari

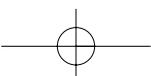
Sabato sera speciale cena con
intrattenimento musicale

Ampio parcheggio

Via Torino, 36 - 10055 CONDOVE (TO)

Per informazioni e prenotazioni tel. 011 964 35 76 / 011 963 26 70 - cell. 328 129 16 82





Varie

Libri da gustare: ma anche una serie di gazebo, dove assaggiare, gustare i prodotti di questa terra privilegiata per la loro unicità ed eccezionalità. Non sempre chi vive lì, lo sa; molte volte sono altri a comunicarlo. È il caso delle maggiori guide italiane ed europee, che hanno premiato diversi ristoranti. Successi personali di questi artisti del cibo, che con i loro piatti riescono a trasformare un pasto in una esperienza sublime. A rappresentare il patrimonio culinario del territorio c'è l'*Università delle Scienze Gastronomiche di Pollenzo*, che si propone come primo polo internazionale di formazione culturale gastronomica.

Il convegno "*Oriente-occidente, filosofia ed estetica del gusto*", organizzato a margine della manifestazione, illustra gli stretti rapporti tra le credenze religiose e le scelte alimentari, tra l'etica ed il cibo, tra la cultura ed il gusto nelle due tradizioni.

Leggere è un gusto: libri che raccontano di gente semplice, cordiale, disponibile, riservata sul suo passato più per timidezza che per diffidenza. C'è da ammirare in questa gente una grande virtù: la capacità semplificare la vita, eliminando ogni complicazione per sé e per i turisti come me.

Già, i turisti; viaggiare, in fondo, è immergersi nella giovinezza o, meglio, non andare verso nuovi paesaggi, ma avere sempre occhi diversi.

Ricordo le sagge parole di mio nonno: meglio non guardare dove si va, ma andare solo fin dove si vede: qui ne ho scoperto l'autentico significato.

Tutto un territorio che racchiude un immenso patrimonio artistico e storico, che va tramandato e richiamato alla memoria, ricordando sempre, nella mente e nel cuore,

Panta rei - tutto scorre

(ERACLITO)

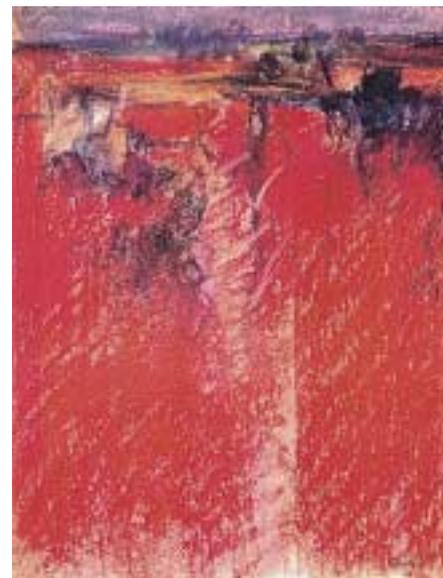
Federico Chiales

Federico Chiales, da parecchi anni, porta avanti un discorso incentrato su una visione panteistica dell'universo, concezione che gli viene dal suo interesse per la filosofia indiana, la quale non separa il divino dalla materia. Di qui "...l'esigenza interiore di fusione/compenetrazione con il 'Tutto' (sono parole dell'artista), con questo 'Tutto' che scorre perennemente, e in esso c'è l'armonia, 'il perenne fluire della natura' secondo quanto diceva il filosofo greco Eraclito".

Eugenia Chiesa

Federico Chiales è presente alla Mostra collettiva del Piemonte Artistico Culturale, Torino, via Roma 264.

il silenzio, l'impalpabile contatto con la natura del paesaggio che lo circonda, un paesaggio pieno di colori caldi, avvolgenti, animato da frenetiche attività nelle campagne e, ovunque, un encomiabile spirito di convivialità, attorno ad un fuoco acceso e a piatti tipici, accompagnati sempre da un buon bicchiere di vino. □



BIESSEDENTAL

Studio Medico Specialistico Associato

dr. Massimo BRUNO Medico Chirurgo Specialista in Chirurgia Odontostomatologica
dr. Roberto SALERNO Medico Chirurgo Specialista in Odontostomatologia

Il centro è aperto tutti i giorni con orario continuato e il sabato mattina

Via Monti n° 28 (tra Via Pietro Giuria e C.so Massimo D'Azeglio) 10126 Torino

Tel. e Fax 011/6694543

biessedental1@virgilio.it



Aut. Com. n° 284 del 4/10/2004

a cura di Cercida

PAGINE ESTREME

"Non ne può più e piange e si lamenta. È serenissimo e dice di essere felice spiritualmente. Ieri mi ha detto: devi essere felice di avere un figlio arrivato in porto".

Lettera di Alice Milani alla figlia sull'agonia del figlio Lorenzo (aprile 1967).

"Un grande miracolo sta avvenendo in questa stanza: ...un cammello che passa nella cruna di un ago".

Biglietto di Lorenzo Milani (che non poteva più parlare), due giorni prima della morte (24 giugno 1967).

"Nulla è eterno, ma ogni cosa dura solo per sempre".

Biglietto di un diciannovenne suicida (Firenze, novembre 1995).

"Nulla in questa vita più gli si addisse che il lasciarla".

William Shakespeare.

"Morto Refurtiva. Voce di largo e antico impiego, che rappresenta vivacemente la pesantezza anche psicologica che il fardello rubato assume per il ladro in fuga".

Ernesto Ferrero, I gerghi della malavita, Milano 1972.

"È tremendo quando vacillano le madri, le sole che ancora si frappongono, prima che tocchi a te".

Sigmund Freud, Lettera a Fliess, 3 luglio 1989.

"Cosa ne è della grandezza dell'uomo, quando lui stesso si contrae e consuma se stesso in un pugno di polvere...".

John Donne, 1624.

"La tua tomba, bambino, vogliamo sia sbiancata come una cameretta, e che vi sia un giardino d'intorno e l'incantata pace di una zampetta...".

Alfonso Gatto, luglio 1940.

"Poi venne uno delle SS, credo un caporale, e prelevò una lattina di gas dal nostro magazzino. Con questa lattina si avvicinò a una scala a pioli appoggiata sul lato destro dell'edificio (visto dalla torre). Io notai che nel salire la scala aveva messo una maschera antigas. Giunto alla sommità della scala, aprì il coperchio rotondo della lattina e, scuotendola, ne versò il contenuto in una porticina aperta nel muro. Udivo nettamente il rumore della lattina, che urtava i bordi dell'apertura mentre egli la svuotava. Contemporaneamente, vidi salire una polvere scura dalla porticina. Non appena la richiuse, si alzò un urlo terribile dal locale. Il modo in cui quella gente urlava è indescrivibile. Un po' di tempo dopo la porta fu aperta da alcuni prigionieri e potemmo vedere una nebbia bluastra, ancora sospesa su un enorme groviglio di cadaveri. Erano così incastrati l'uno nell'altro, che era impossibile



distinguere a chi appartenesse quel braccio o quella gamba o quell'altra parte del corpo...".

Resoconto di uno degli ex-soldati dei reparti di sorveglianza dei campi di concentramento di Auschwitz: da Till Bastian, Auschwitz e la "menzogna su Auschwitz", trad. it., Torino 1995.

"Morte, accuso il tuo rigore, ché la mia donna hai rapita, e paga non sei ancora, se insisti a tenermi in languore: più forza non ebbi da allora; ma che noia ti dava la vita, Morte?"

François Villon, Rondò, 1460.

**Centro
Diagnostico**

Via Marochetti, 11 - Torino

se.p.in.

LE AREE DI ATTIVITA'

• la **DIAGNOSTICA INDIVIDUALE** • il **CHECK-UP** • la **MEDICINA DEL LAVORO**

VISITE SPECIALISTICHE (con prenotazione)

ESAMI DI LABORATORIO (senza prenotazione, con prescrizione medica)

ESAMI DI RADIOLOGIA (senza prenotazione, con prescrizione medica)

E' richiesta prenotazione solo per: Apparato digerente - Colecistografia - Stratigrafia - Mammografia - Densitometria ossea (MOC) - Sistemica Ossea

ESAMI DI ECOGRAFIA ed ECOCOLORDOPPLER (con prenotazione, con prescrizione medica)

• Ecocardiocolordoppler • Ecocolor Doppler vascolare • Ecografia addominale e transrettale
• Ecografia ginecologica e transvaginale • Ecografia muscolare e delle parti molli

ESAMI STRUMENTALI (con prenotazione, con prescrizione medica)

• **Cardiologia** - Holter cardiaco e pressorio
- Test da sforzo al cicloergometro
• **Funzionalità respiratoria** - Spirometria
• **Ginecologia** - Colposcopia
• **Neurologia** - Elettromiografia
• **Otorinolaringoiatria** - Audiologia e potenziali evocati
• **Urologia** - Flussometria

INFORMAZIONI E PRENOTAZIONI

Telefonare allo
011.00.66.880 r.a.
DAL LUNEDI'
AL VENERDI':
9,30 - 13,00
14,00 - 17,00

Convenzione in forma diretta per gli assistiti **ASSIDA - FAIT - FASDAC - FASI - FISDAF**

Y

LIBRI

La grotta di Elia
e altre poesie edite e inedite
di Angelo Jacomuzzi
Ediz. I quaderni di
Hebenon, Busolo (To),
2005, Euro 8

Dieci anni fa – e precisamente il 3 novembre 1995 – aggravandosi improvvisamente per i postumi di un incidente automobilistico (investito mentre attraversava a piedi una strada) nei pressi di Aosta, moriva Angelo Jacomuzzi, appena sessantaseienne, uno dei maggiori esponenti della Facoltà di Lettere della nostra Università. Ordinario nella cattedra di Storia della critica letteraria, allievo di Giovanni Getto, amatissimo dai suoi studenti e apprezzato incondizionatamente da tutti i colleghi. Non

solo docente di primissimo livello ma anche studio e autore di fondamentali saggi su Petrarca, Leopardi, Foscolo, d'Annunzio, Erba, Luzi e in particolare Dante (ricordiamo "L'Imago al cerchio" del 1968) e Montale ("La poesia di Montale", sempre del 1968) ed inoltre poeta, non certo una qualità secondaria della sua figura di letterato. A ricordarlo in questa sua opera creativa in versi – certamente meno conosciuta di quanto avrebbe meritato, anche per la sua naturale riservatezza e istintivo "pudore dell'arte" (e chi scrive questi brevi note lo può testimoniare perché ha avuto la fortuna di essergli amico) esce ora un prezioso libro: *La grotta di Elia, e altre poesie edite e inedite*, che riprende il titolo della prima raccolta

jacomuzziana, pubblicata nel 1980 (dal titolo appunto *La grotta di Elia*) ma con l'aggiunta di altre liriche e di vari inediti assoluti, raccolti da quaderni e fogli sparsi manoscritti. Questa preziosa opera di ripresa della poesia di Jacomuzzi si deve alla dedizione, all'impegno e alla sapienza letteraria di Franco Pappalardo La Rosa, che oltre essere stato anche lui amico personale di Angelo, è un finissimo critico e conoscitore profondo della poesia contemporanea e basti ricordare i suoi pregevoli lavori di Lucio Piccolo, Luciano Erba, Alfonso Gatto, A. M. Ripellino, ecc. (ma devono essere citati anche i suoi fondamentali studi su Cesare Pavese). Pappalardo La Rosa ha affrontato la poesia jacomuzziana non solo dal punto di vista interpretativo interiore, ma anche sotto un aspetto strettamente testuale, analizzando da vero e proprio filologo l'origine semantica e la peculiare collocazione del verso in un ambito storico-letterario di grande apertura e profondità. Ma il discorso

sarebbe molto lungo e traiamo allora dalla prefazione questa puntuale sintesi: "*La poesia di Angelo Jacomuzzi lascia sempre trasparire, appena al di sotto della compattezza di una versificazione elegante, ironica, modernamente scandita, il sentimento dell'vanità delle cose, del tempo che fugge via inesorabile e tutto sconvolge...*".

Ma c'è un altro aspetto che Pappalardo La Rosa ci fornisce con questo suo lavoro ed è la scoperta di una poesia straordinariamente fedele a se stessa, alle intime ragioni di una sensibilità originaria. Una poesia che mantiene tutta la sua sostanza attraverso una vita intera, attraverso tutti i suoi mutamenti e tutte le sue esperienze, come testimoniano questi versi di un Angelo Jacomuzzi poco più che diciottenne, e con i quali riteniamo di concludere queste brevi note: "Parole poverissime il poeta / pronuncia, come si conviene a un'alta / testimonianza".

Giancarlo Borri

<p>oriano casamenti</p> <p>FISIOTERAPISTA</p> <p>magnetoterapia ronefor laserterapia/ultrasuoni t.e.n.s./ionoforesi massoterapia/kinesiterapia rieducazione ortopedica rieducazione isocinetica (rev 7000) rieducazione propriocettiva delos (D.E.B.)</p> <p>tecarterapia hydroforterapia</p> <p>TRATTAMENTI DOMICILIARI CELL. 335 80 129 36</p> <p>C.so Ferrucci 68/B - 10138 Torino - Tel. 011 434 58 68</p>	<p>studio ronefor</p> <p>BENESSERE</p> <p>endermologie L.P.G corpo lift ó viso/decoltè/seno V-light anti-acne V-light anti-etá V-light fotoepilazione</p> <p>Esclusivista prodotti (creme): les spécifique endermologie (corpo) les spécifique cosmécannique (viso) DermaNew sistema di microdermoabrasione</p> <p>Via Virle, 1 - 10138 Torino-Tel. 011 434 58 68</p>
---	--

Primavera Autoingros

Fiat PANDA Dynamic



Fiat SEICENTO Active



ANTICIPO ZERO

MINIRATA DA

60 €

DURATA PERSONALIZZATA

BORGARO T.SE (TO) - Via Lancia, 42
Tel. 011.470.01.50 - *aperta la Domenica*

RIVAROLO (TO) - C.so Indipendenza, 95
Tel. 0124.424.515

GRUPPO
AUTOINGROS
concessionaria



con te, ieri, oggi, domani

www.autoingros.it - autoingros@autoingros.it

IVREA (TO) - C.so Vercelli, 121 -
Tel. 0125.23.52.11

PIANEZZA (TO) - Via Susa, 52 -
Tel. 011.967.95.95





LETTERE

Assistenza domiciliare infermieristica e sanitaria

Lettera firmata

Gentile direttore,

sono la moglie di un dirigente di anni 84, iscritto alla vostra associazione da oltre 40 anni.

Purtroppo mio marito da oltre 10 anni ha problemi di salute e da circa 2 anni non è più autosufficiente.

Siamo soli, non abbiamo figli e fino ad oggi non abbiamo mai chiesto aiuto a nessuno.

Viviamo con la pensione di mio marito, che purtroppo non è più sufficiente per le spese che devo sostenere per l'assistenza continua.

Possiamo ottenere qualche aiuto o consiglio dall'associazione?

Vi ringrazio, cordiali saluti.

Lettera Firmata

Gentile Signora,

abbiamo voluto pubblicare la sua lettera e chiesto all'amico Ezechiele Saccone, che tutti conosciamo per la sua professionalità e sensibilità, di fornire le necessarie informazioni.

Il collega Saccone così ha risposto:

Innanzitutto, essendo voi iscritti al FASI, il marito ha la possibilità di ricevere l'assistenza domiciliare infermieristica e/o socio sanitaria.

Lei dovrà contattare la centrale operativa messa a disposizione dal FASI, mediante il numero verde 800.636233, che le consentirà di mettersi in contatto con il personale medico preposto.

Le verranno fornite le informazioni necessarie ed eventualmente le verrà richiesto l'invio della documentazione sanitaria che confermi lo stato di salute di suo marito.

Se riconosciuto valido lo stato di non autosufficienza, la centrale operativa le proporrà di inviarle a domicilio un infermiere o un personale specializzato o un operatore socio sanitario.

Però, se ha già una persona che accudisce il consorte ed ha i requisiti socio sanitari validi per assicurare l'assistenza domiciliare, la stessa potrà essere confermata alle stesse condizioni.

Comunque il medico incaricato dal FASI potrà anche visitare l'assistito a domicilio per valutare, congiuntamente al familiare, se il servizio è idoneo e indispensabile.

Suo marito, oltre all'assistenza FASI, può richiedere all'INPS l'indennità di accompagnamento.

L'indennità di accompagnamento è stata istituita con la legge n. 18 dell'11 febbraio 1980 e spetta agli invalidi totalmente inabili per affezioni fisiche o psichiche che si trovano nell'impossibilità di deambulare senza l'aiuto permanente di un accompagnatore oppure che, non essendo in grado di compiere gli atti quotidiani della vita, hanno bisogno di un'assistenza continua.

L'accertamento del diritto all'indennità di accompagnamento compete all'INPS che, per la parte sanitaria, lo effettua tramite i propri medici del ruolo medico-legale, i quali possono definire i singoli casi dopo una visita diretta oppure sulla base della documentazione sanitaria presentata.

L'indennità di accompagnamento per il 2005 di 443,83 € mensile (complessivamente è di 5325,96 annue) e decorre dal primo giorno del mese successivo a quello della presentazione della richiesta.

– Può essere concessa solo ai residenti in Italia, cittadini italiani o stranieri titolari di carta di soggiorno, purché non ricoverati in un istituto di cura con pagamento della retta a carico dello stato o di altro ente pubblico.

– Viene erogata, al solo titolo della menomazione/inabilità, per cui non assume alcun rilievo né l'età dell'assistito né il suo reddito.

(Con la sentenza n. 1436/98, la Cassazione ha chiarito che "il ricovero che comporta la sospensione nell'erogazione dell'indennità di accompagnamento è soltanto quello collegato a casi di lunga degenza ed a terapie riabilitative con esclusione nel caso derivi da situazioni contingenti, anche se vi sono stati più ricoveri di breve durata, ma non collegati con continuità".

Ancora con sentenza n. 5152/99, la Suprema Corte ha riconosciuto che "l'indennità di accompagnamento spetta anche durante i ricoveri in strutture pubbliche, quando queste non sono in grado di prestare all'invalido tutte le cure necessarie, costringendo l'interessato a retribuire un infermiere privato per l'assistenza necessaria".)

– È compatibile con lo svolgimento di attività lavorativa dipendente o autonoma, non in contrasto con lo stato della minorazione fisica o psichica.

– Non è reversibile ed è incompatibile con l'erogazione di provvidenze simili, corrisposte per cause di lavoro o di guerra.

– Comunque, per eventuali ulteriori precisazioni, rivolgersi presso le nostre sedi provinciali Federmanager.

E. Saccone

Ditta Paolo Moriondo
Carignano (TO) - Cell. 333.4143756
 - Officina artigiana specializzata in costruzioni di materiali in ferro e in particolare di cancelli, inferriate, grate ed altri manufatti. L'officina è attrezzata anche per la posa in opera di tendaggi antisoletta e zanzariere. Disponibile ad eseguire lavori ai soci CIDA con lo sconto del 10%.

Osteopata
Massofisioterapia

Fisiokinesiterapia

STUDIO
ESPERIA
 di Claudio Doi

Riceve su appuntamento

10036 SETTIMO TORINESE (TO) - Via Goito, 17/L - Tel. e Fax 011 895 05 32



FEDERMANAGER Torino A.P.D.A.I.

Associazione Provinciale Dirigenti
Aziende Industriali

Via San Francesco da Paola 20
10123 TORINO
Tel. 011/562.55.88 r.a. - Fax 011/562.57.03

e-mail: segreteria@apdai.it



La Segreteria è a disposizione
per informazioni

dal lunedì al giovedì
dalle ore 9 alle ore 15
venerdì
dalle ore 9 alle ore 14

Tel. 011/562.55.88 r.a.

per accedere telefonicamente ai servizi,
dopo il messaggio cortesia digitare
l'interno desiderato.

Federmanager

L'Apdai è una struttura territoriale della Federmanager, la Federazione Nazionale Dirigenti di Aziende Industriali.

La Federmanager rappresenta la categoria dei Dirigenti di Aziende Industriali, come agente contrattuale esclusivo nei confronti delle Organizzazioni dei datori di lavoro ed agisce sul piano parlamentare come propositrice della legislazione inerente i problemi e gli interessi categoriali.

La Federmanager inoltre garantisce gli istituti generali di base e quelli integrativi nel campo della Previdenza e della Assistenza Sanitaria.

L'attività contrattuale

La Federmanager porta al tavolo delle trattative con gli imprenditori pubblici e privati le richieste della categoria che emergono dalla consultazione dei dirigenti.

Alla contrattazione collettiva nazionale per il settore industria, condotta con la Confindustria e che copre la grande maggioranza della categoria, si aggiunge la contrattazione con la Confai per i dirigenti delle piccole imprese. La Federazione inoltre stipula e gestisce i seguenti contratti ed accordi di settore: con la Cispel per i dirigenti delle municipalizzate, con la Confitarma per i dirigenti e comandanti dell'armamento privato, con la Finmare per i dirigenti e comandanti a partecipazione statale, con la Fenit per i dirigenti dei trasporti in concessione, con la Fieg per i dirigenti di aziende editrici di giornali.

Stipula inoltre contratti integrativi con l'Enel, con l'Enea (Energia Nucleare ed Alternativa), con lo Iasm (Istituto Addestramento e Sviluppo del Mezzogiorno).

L'attività previdenziale

INPS

La previdenza obbligatoria di categoria è gestita per legge dall'INPS. La Federmanager è presente nel Comitato di Amministrazione, nel Comitato di Sorveglianza.

Collegamento tramite la nostra Segreteria di Torino - Via San Francesco da Paola 20.

Previdai e Previdapi

Frutto di un significativo traguardo contrattuale, conseguito da Federmanager nel-

l'ambito del contratto collettivo, dal 1990 sono sorti due fondi a capitalizzazione (rispettivamente per i dirigenti appartenenti ad aziende aderenti Confindustria il primo e alla Confai il secondo) con lo scopo di dotare i dirigenti industriali di una nuova e moderna previdenza integrativa aggiuntiva.

L'attività assistenziale in campo sanitario

Fasi

La Federmanager, al fine di assicurare ai dirigenti un più adeguato livello di qualità nell'assistenza sanitaria, ha creato il FASI: un fondo di mutualità che integra le principali prestazioni del Servizio Sanitario Nazionale.

Il Fondo è gestito pariteticamente con le organizzazioni imprenditoriali, che concorrono al finanziamento del Fondo ed è attualmente il più grande fondo integrativo di assistenza sanitaria di categoria esistente in Italia.

ASSIDAI

Dal 1991 la Federmanager ha creato l'ASSIDAI, un fondo di categoria a carattere volontario, che integra i rimborsi erogati dal FASI e/o da Casse Aziendali, per le spese sostenute in particolari ma importanti aree dell'assistenza sanitaria.

Il contributo richiesto copre l'intero nucleo familiare a prescindere dal numero dei componenti, senza limite di età per gli aderenti, comprendendo anche i componenti normalmente esclusi.

* * * *

CIDA

La Federmanager - insieme con le Federazioni che raggruppano i dirigenti di altri settori (credito, assicurazioni, agricoltura, funzione pubblica) - aderisce alla CIDA, che, con il Congresso del marzo 2003 si è trasformata in **Confederazione Italiana dei Dirigenti e delle Alte Professionalità**.

La CIDA rappresenta nella sua globalità la categoria dei "Dirigenti di Azienda" ed esplica le sue funzioni mediante il coordinamento delle attività e degli interessi delle Federazioni aderenti e la rappresentanza, la difesa e la tutela della categoria sul piano morale, professionale ed economico.

Federmanager Torino

Direzione direzione@apdai.it

La Direzione è disponibile per la valutazione delle necessità prospettate dagli iscritti al fine di un miglior indirizzo e coordinamento delle attività della struttura.

Segreteria (int. 9) segreteria@apdai.it - info@apdai.it

Per qualsiasi richiesta di informazioni, prenotazioni e/o ritiro dei moduli, è possibile accedere alla Segreteria dell'Associazione con orario dal lunedì al giovedì dalle ore 9.00 alle ore 15.00, il venerdì dalle ore 9 alle ore 14.

La Segreteria è altresì raggiungibile tutti i giorni (dal lunedì al giovedì) telefonicamente con orario dalle ore 9.00 alle ore 15.00 e il venerdì dalle ore 9.00 alle ore 14.00.

Ufficio Organizzazione, Iscrizioni, Quote, Amministrazione (int. 8) rapporto.soci@apdai.it amministrazione@apdai.it

Il servizio è attivo per informazioni sull'iscrizione e pagamento quota associativa, variazioni indirizzo, ruolo e rapporti amministrativi con Aziende ed Enti esterni.

Ufficio Legale Sindacale (int. 4) legale-sindacale@apdai.it

Questo servizio, oltre alla consulenza globale sullo "status" della categoria, viene svolto per problemi individuali di carattere giuslavoristico, transazioni, collegi arbitrali, conteggi, liquidazioni, ricostruzioni di carriera, verifica delle competenze retributive e di fine rapporto, informazioni sulle procedure concorsuali (fallimento, concordato preventivo, ecc.) e sul Fondo di Garanzia INPS.

Il servizio si estende alle consulenze di impostazione di qualsiasi problema legale (civile - penale - ecc), costituzione di società, contratti di lavoro autonomo (a progetto, art. 2222 c.c., collaborazioni occasionali, ecc.).

Ufficio Previdenza (int. 6) previdenza@apdai.it

Mattino: Telefonate e ricevimento Soci/urgenze.

Pomeriggio: Appuntamenti concordati con consulente.

Per calcolo e diritti alla pensione, assistenza previdenziale, domande di pensione, informazione legislativa, riscatti, ricongiunzioni a titolo oneroso e gratuito, trasferimenti e versamenti volontari.

Ufficio Assistenza Sanitaria (int. 5) assistenza@apdai.it

Mattino: Telefonate e ricevimento Soci/urgenze.

Pomeriggio: Appuntamenti concordati con consulente.

Servizio mirato per un supporto agli iscritti ed ai superstiti (modulistica, informazioni, pratiche personalizzate) sia per il FASI (Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa), sia per l'ASSIDAI, cioè il Fondo finalizzato ad integrare i rimborsi erogati ai propri assistiti dal FASI o dai Fondi Integrativi aziendali.

Nuove Opportunità/Formazione (int. 3) nuoveopportunita-formazione@apdai.it

Il servizio si raccorda con le istituzioni e gli Enti preposti al fine di garantire agli associati il reimpiego e la formazione continua: con Federmanager attraverso la Banca Dati e per le piccole aziende attraverso l'Agenzia Piemonte Lavoro (L. 266/97) e con la costituenda Agenzia di ricollocazione dei dirigenti, che sarà gestita assieme alle strutture di Confindustria. Per le opportunità di reimpiego l'agenzia opera su appuntamento preso dalla Segreteria. La formazione continua è assicurata dalle attività sviluppate con le aziende e la Fondirigenti Taliercio e Fondo Dirigenti PMI.

Ufficio Fiscale/Tributario (int.7) fiscale-tributaria@apdai.it

Il servizio è teso a fornire una prima consulenza gratuita per l'impostazione di problemi e tematiche in campo civilistico, tributario, commercialistico.

Nuovo sportello CAF CIDA:

- **Modelli 730:** Predisposizione ed elaborazione (se il mod. 730 è precompilato l'elaborazione è **GRATUITA**)
- **Unico:** compilazione ed elaborazione
- **I.C.I.:** elaborazione, compilazione dichiarazione e bolletti
- **RED:** Elaborazione e trasmissione modelli RED INPS E INPDAP
- **ISEE:** compilazione e consegna immediata della dichiarazione sostitutiva unica e attestazione ISEE

DIRIGENTE D'AZIENDA

Periodico di informazione ai soci per tutti i problemi sindacali, previdenziali.

