

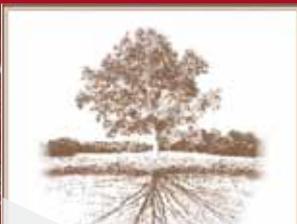
Dirigente d'Azienda

Federmanager Apdai Torino

GENNAIO/FEBBRAIO 2013 | n. 289



2012



WELFARE



2013

Federmanager Apdai Torino si evolve e vuole cambiare nel segno della continuità

2015

2014



ESSERE DIRIGENTI



ESSERE DIRIGENTI



Il Presidente Ambrogioni illustra gli obiettivi di Federmanager per il 2013

06

Il Manifesto delle giovani classi dirigenti: tra welfare e ricerca, la road map dei giovani dirigenti per la crescita

08



Le iniziative di Federmanager per gli associati inoccupati in un momento di difficoltà per il mercato del lavoro

13



ESPERIENZA



Intervista a Carlo Trigilia sul tema dell'evoluzione dei sistemi di rappresentanza

16



TERRITORIO



La relazione del Presidente Cuzzilla in occasione del 35° anniversario del FASI

25



La nostra agenda

I 5 obiettivi di Federmanager per il 2013



Il manifesto delle nuove classi dirigenti

Tra Welfare e Ricerca, la 'Road Map' dei giovani dirigenti per la crescita



Crescita, lavoro, sviluppo

Le iniziative di Federmanager per gli associati inoccupati



L'evoluzione dei sistemi di rappresentanza

Intervista a Carlo Trigilia sul tema della rappresentanza



Lo sviluppo della sanità integrativa: un'innovazione per la sanità italiana

Il 35° anniversario del FASI



Primo Piano

Sommario n.289

Articoli in primo piano

.EDITORIALE	4
Evolversi nella continuità (di Renato Cuselli e Massimo Rusconi)	
.ESSERE DIRIGENTI - La professione di dirigente	6
La nostra agenda (di Giorgio Ambrogioni)	
Il manifesto delle giovani classi dirigenti (di Federico Dosio)	
Anticipazioni sul Rapporto Annuale "Generare classe dirigente" 2013	
.ESPERIENZA - Il mondo del lavoro	11
Da lavoratore subordinato a imprenditore di sé stesso (di Alessandra Cerruti)	
Crescita, lavoro, sviluppo (di Vincenzo Tutino)	
.TERRITORIO- Articoli legati al territorio e alla società civile	16
L'evoluzione dei sistemi di rappresentanza (di Massimiliano Cannata)	
.FEDERMANAGER TORINO - Attività e iniziative di Federmanager Torino e CIDA	19
Difficoltà nel mondo del lavoro privato e pubblico: voce a imprenditrici e donne manager (di Paola Bizzarri)	
Donne nei CDA: curricula eccellenti (di Paola Bizzarri)	
.CULTURA - Il mondo della cultura	22
Il concetto pervasivo di servizio (di Emilio Cornagliotti)	
La gioia della filosofia (giocare con le idee) (di Giovanni Reverso) - Gli aforismi de L' INCONTRO	
Alla ricerca della dignità perduta (di Gianni Formagnana)	
.WELFARE - Previdenza e servizi sociali	25
Lo sviluppo della sanità integrativa: un'innovazione per la sanità italiana (di Stefano Cuzzilla)	
.VARIE - Vita associativa, DirClub, Lettere dei lettori	27
DirClub	



COPERTINA



La copertina del primo numero del 2013 si ispira al rinnovo del Consiglio Direttivo di Federmanager Torino Apdai, avvenuto nel dicembre 2012.

L'immagine di fondo, in trasparenza e necessariamente velata, lascia intravedere un particolare del Forte di Fenestrelle, monumento simbolo della provincia di Torino, sul cui territorio opera istituzionalmente la nostra Associazione.

In primo piano compaiono la foto di Renato Cuselli, che, eletto Presidente Apdai in data 19 settembre 2005, ha lasciato, per norma statutaria, l'incarico a fine 2012, dopo aver concluso il suo secondo mandato consecutivo e la

foto di Massimo Rusconi che recentemente gli è subentrato nella presidenza Apdai, che porterà avanti fino ai termine del 2015.

In evidenza vi è ancora il tratto di una pista di atletica, a rappresentare idealmente un percorso che il nuovo Presidente dovrà compiere, assieme ai rinnovati Organi statutari, per trainare l'Associazione verso una condizione ancora migliore, esaltandone ulteriormente la sua visibilità interna ed esterna e mettendola in grado di incrementare significativamente il numero dei soci iscritti.

A rappresentare graficamente l'avvicendamento, campeggia in posizione centrale il particolare del passaggio del "testimone" da una mano all'altra dei due Presidenti, uscente ed entrante, a significare che l'impegno che il nuovo Presidente e l'Associazione tutta profonderanno nel prossimo triennio si muove nel segno della continuità dell'azione istituzionale e questo concetto è ribadito dalla fascia di raccordo, costituita dal logo di Federmanager Torino, che trae origine dalla foto di Cuselli, si dirige verso la foto di Rusconi e prosegue puntando sull'anno 2015, identificando, così, un percorso temporale coincidente con il triennio del mandato appena iniziato.

Su ciascun soggetto posto a capo di una Associazione che deve tutelare interessi specifici, oltre che adoperarsi per l'interesse generale, incombe l'importante responsabilità di rappresentare le esigenze degli iscritti che, sempre, sono figlie del tempo che viviamo, si trasformano, mutano e si adattano alla evoluzione della società globale.

Riferendosi alla nostra Associazione ed alla necessità che essa sia sempre in grado di interpretare dinamicamente i bisogni dei suoi soci, Renato Cuselli, nel discorso di saluto pronunciato in qualità di Presidente di fronte all'ultima Assemblea generale del 21 giugno 2012, ebbe a dire che "Il cammino della crescita si percorre insieme ad altri", riprendendo una celebre affermazione del filosofo e matematico Bertrand Russel e sottolineando, poi, che nessuna attività, iniziativa o strategia potrebbero essere validamente attuate senza l'apporto di una squadra numerosa e coesa.

A conclusione del suo discorso, ha, inoltre, sottolineato che "Le idee camminano sulle gambe degli uomini (n.d.r...e delle donne) e che tutto il lavoro svolto dall'Associazione durante il suo mandato sarebbe proseguito con nuovi interpreti dalle gambe forti e dalle menti lucide, disposti ad accettare una sfida che non avrà mai fine!

Da parte di tutti noi un sentito ed affettuoso ringraziamento a Renato per tutto ciò che ha saputo fare ed ha voluto dare, nella speranza che continui, per il futuro, a fornirci il suo contributo di idee e di conoscenze, mentre a Massimo, di cui apprezziamo la tenacia e le numerose esperienze vissute nel mondo Federmanager e non solo, rivolgiamo un sincero augurio per l'importante incarico che ha iniziato a svolgere con grande impegno, certi che non gli mancano né gambe forti né mente lucida.

Antonio Sartorio



DIRIGENTE d' AZIENDA:

www.torino.federmanager.it
Periodico di Federmanager Torino APDAI
in collaborazione con:
Federmanager Aosta
CIDA e Federazioni aderenti alla Fe.Pi

Fondato da:

Antonio Coletti

Direttore responsabile:

Carlo Barzan

Condirettori:

Andrea Rossi

Roberto Granatelli

Coordinamento editoriale:

Claudio Cavone

Antonio Sartorio

Segretaria di redazione:

Laura Di Bartolo

Dirigente d' Azienda viene inviato agli iscritti, in abbonamento compreso nella quota associativa. Anche a: Parlamentari, Segreterie Partiti Politici, Autorità regionali e locali, Uffici Stampa, Ministeri, Istituzioni varie, Finanziarie, Camere di Commercio, Università, Aziende a PP.SS. e Private, Rappresentanti Enti e Associazioni, Stampa ordinaria e specializzata e TV locali, Organizzazioni Sindacali dei Lavoratori e degli Imprenditori, Consiglieri Federmanager, Unioni Regionali CIDA, Presidenti CIDA - FASI - CONSED.



FEDERMANAGER



Publicità:

c/o Federmanager Torino APDAI

tel. 011.562.55.88

ildirigente@fmto.it

Direzione - Redazione - Amministrazione:

c/o Federmanager Torino APDAI

via San Francesco da Paola 20 - 10123 Torino

tel. 011.562.55.88 | Fax 011.562.57.03

amministrazione@fmto.it

ildirigente@fmto.it

Editore:

FEDERMANAGER TORINO APDAI

Presidente:

Massimo Rusconi

Vice - Presidente:

Anita Marina Cima

Tesoriere:

Claudio Cavone

presidenza@fmto.it

Grafica:

Byters s.r.l. - Creativity | Web | Mobile - Torino

Stampa:

Cdm Servizio Grafico S.r.l. - Collegno - (Torino)

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.

La tiratura di questo numero è stata di **9.000 copie.**



Evolversi nella continuità

Un saluto agli associati, redatto da Renato Cuselli e da Massimo Rusconi in forma di lettera, segna il momento istituzionale più importante della nostra Associazione: l'avvio di una nuova presidenza



Il presidente uscente Renato Cuselli

Cari Associati,

con il 31 dicembre 2012 è terminato il mio secondo, ed ultimo, mandato di Presidente Federmanager APDAI Torino; sono stati anni densi di significativi cambiamenti che hanno visto APDAI Torino riprendere il giusto e rilevante posizionamento nell'ambito della Federazione Nazionale.

Voglio ringraziare coloro che mi sono stati vicini in questi anni ed anche coloro che, forse, mi hanno dovuto sopportare non condividendo la mia gestione; sono consapevole di aver guidato la nostra Associazione in maniera decisa e determinata, ma debbo ricordare a tutti quanto la situazione ereditata fosse critica.

Ritengo, con quanto fatto, di aver posizionato APDAI Torino sia ai vertici nazionali, come credibilità ed incarichi ottenuti per i nostri Associati, sia nel tessuto sociale ed imprenditoriale torinese.

Ora l'evoluzione nella continuità ed il consolidamento di quanto fatto passa a Massimo Rusconi ed alla nuova Giunta Esecutiva a cui vanno i miei più cari auguri di buon lavoro.

Renato Cuselli

Cari Associati, il giorno 7 gennaio il Consiglio Direttivo, con la nomina dei membri della Giunta Esecutiva (vedi box al fondo), ha completato una fase importante della vita associativa, iniziata con le elezioni dello scorso novembre.

Federmanager Torino è ora pronta, con volontà e determinazione, a continuare il lavoro svolto nella passata "consilia-tura".

Il Consiglio Direttivo si presenta con ben 16 "new entry" e 12 colleghe e ciò rappresenta un importante segnale che fa ben sperare nel nostro futuro.

Abbiamo infatti bisogno del lavoro e della partecipazione di tutti, anche dei semplici soci, perché ci attendono alcune sfide cruciali, ancor più difficili in quanto ci troveremo ad operare in un periodo di forti discontinuità per il nostro Paese, che inevitabilmente si rifletteranno sulla nostra categoria.

Dovremo cambiare ed adeguarci, sia per continuare ad offrire ai nostri colleghi rappresentanza e tutele, ma anche servizi sempre più efficienti e rispondenti alle loro esigenze.

Il cambiamento è già iniziato e due grandi novità sono occorse nel 2012: la creazione della CIDA MAPI, ossia della Confederazione di tutte le "sigle" dirigenziali sia del settore privato sia di quello pubblico, e l'apertura di Federmanager ai Quadri Superiori.

CIDA MAPI costituisce una svolta fondamentale per la rappresentanza dei dirigenti e delle "alte professionalità": un nuovo soggetto che può contare su oltre mezzo milione di iscritti, che propone valori comuni e offre idee e soluzioni per i tanti problemi del Paese. Progressivamente le azioni "politiche" principali saranno devolute a CIDA MAPI, ma è evidente che Federmanager, che ne è la componente principale, non mancherà ai suoi compiti

di indirizzo. Localmente, Apdai e le altre componenti di Cida, dovranno fare la loro parte nei confronti di Regione, Provincia ed Amministrazioni comunali e ciò costituirà anche una opportunità di visibilità e possibilità di intervento.

Circa i Quadri Superiori, con le modifiche al nostro statuto si è completato il percorso del loro accoglimento tra noi. Come è noto le grandi aziende nominano sempre meno dirigenti, licenziano quelli che hanno oppure propongono loro un declassamento; le piccole invece, spesso a caratteristica familiare, non sempre colgono il valore e la necessità di figure direttive. La conseguenza è una diminuzione dei dirigenti alla quale fa riscontro una crescita dei quadri superiori, che ormai occupano posizioni usualmente riservate ai dirigenti. Ma se nelle aziende dirigenti e quadri lavorano assieme, condividono le stesse responsabilità, vivono e risolvono gli stessi problemi, è evidente che Federmanager non può non tenerne conto. Si è quindi cominciato ad iscrivere Quadri e speriamo che rapidamente il loro numero cresca ed essi possano portare contributi di nuove esperienze e nuove idee.

Nel 2012 sono poi avvenuti alcuni fatti che ci hanno preoccupato molto: il problema dei cosiddetti Esodati e quello delle Pensioni, in termini sia di perequazione sia di contributo di solidarietà. Sono questioni delicate, che richiedono azioni verso il governo e che quindi sono condotte direttamente dalla Federazione, che le sta affrontando con determinazione.

A fine anno scadrà il Contratto nazionale e si è già iniziato il percorso preparatorio della piattaforma che ci vedrà impegnati sia attraverso nostri iscritti che fanno parte della delegazione nazionale sia con la nostra Commissione sindacale. Non mancheranno ovviamente i momenti di confronto con la

base degli associati.

Non dimentichiamo infine il tema dello Sviluppo associativo. Sostanzialmente il numero di iscritti "tiene" ma molte sono le uscite. Ciò non va bene. È inutile che ci diamo da fare per iscrivere nuovi dirigenti e quadri, per poi scoprire che alcuni associati non rinnovano l'iscrizione ad Apdai. Non meno importante è il problema della partecipazione: è inammissibile, ad esempio, che alle ultime votazioni per il rinnovo del consiglio abbia votato solo il 12% degli aventi diritto; capisco che recarsi alle urne possa costare fatica ma ci deve essere un'altra ragione. Dobbiamo capire i

motivi sia delle uscite sia della scarsa partecipazione, ossia di questa disaffezione, e porvi rimedio, impegnandoci a partire dal presidente, dalla giunta e dal consiglio.

Vi invito infine a riflettere su quanto detto e a leggere l'articolo a firma del nostro presidente federale, Giorgio Ambrogioni, dal titolo "La Nostra Agenda" (a pagina 6), che mi pare una sintesi equilibrata e stimolante delle sfide che ci attendono.

Avanti quindi, evolvendo nella continuità.

Massimo Rusconi

Il nuovo presidente Massimo Rusconi



GIUNTA ESECUTIVA TRIENNIO 2013-2015

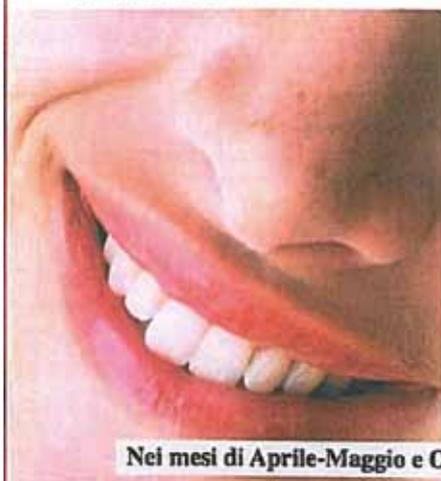
Rusconi Massimo	PRESIDENTE
Cima Anita Marina	VICE PRESIDENTE
Cavone Claudio	TESORIERE
Lo Biondo Antonino	PRESIDENTE COMMISSIONE SINDACALE
Sartorio Antonio	PRESIDENTE COMMISSIONE PREVIDENZA
Fresia Giuliana	
Giolitti Riccardo	
Pignatelli Luigi	
Tronci Mirella	

Giancarlo Pirani ha rassegnato le dimissioni dal Consiglio Direttivo e di conseguenza gli è subentrato Edoardo Benedicenti, primo escluso con 48 voti nelle elezioni dello scorso novembre.

Prevenzione e cura delle malattie della bocca e dei denti in pazienti adulti e bambini.



Ge.S.O.
GESTIONE SALUTE ORALE



Nei mesi di Aprile-Maggio e Ottobre-Novembre visite di controllo gratuite agli iscritti FASI, CIDA e loro familiari.

PRESTAZIONI ODONTOIATRICHE SPECIALISTICHE

Prevenzione
Igiene orale
Parodontologia
Chirurgia orale, conservativa
Endodonzia
Protesi fissa e mobile
Implantologia
Patologie del cavo orale
Articolazione temporo mandibolare
Pedodonzia
Ortodonzia

Via Settimo, 83 - San Mauro Torinese (TO)

Per informazioni e appuntamenti

Tel. 011 8985456 - E-mail: geso@virgilio.it

CONVENZIONATO IN FORMA DIRETTA E/O INDIRETTA CON I PIU' IMPORTANTI FONDI SANITARI ITALIANI (FASI, FASDAC, ASSILT, FIDENI, NEW MED, ecc.) USUFRUISCONO DELLE TARIFFE IN CONVENZIONE ANCHE I FAMILIARI DEGLI ISCRITTI AI FONDI SANITARI





La nostra agenda

■ *Con questa lunga nota di servizio la Presidenza Federmanager ci trasmette una sintesi del programma - attualizzato in agenda - con il quale si intende affrontare l'anno appena cominciato. Si tratta di un documento molto impegnativo con cui la nostra categoria, coinvolgendo le associazioni omologhe, intende uscire dai consueti canali strettamente sindacali per introdursi nel dialogo socio-politico tra il cittadino e i suoi rappresentanti nelle istituzioni*

di **Giorgio Ambrogioni**

Siamo agli inizi di un nuovo anno: sarà difficile, perché la crisi morde ancora, ci imporrà un complesso lavoro di analisi ed elaborazione, ci chiederà di fare scelte non semplici ma ineludibili.

Ma quello che sempre ispirerà la nostra azione sarà la massima attenzione alle attese della categoria, anche di quella parte più silenziosa e distante da noi. Dobbiamo cogliere e valorizzare anche i "segnali deboli".

Sarà un anno in cui dovremo dimostrare la nostra cultura del saper fare e, soprattutto, del saper fare bene.

In questo quadro, quali sono gli obiettivi che ci proponiamo? Quale è l'Agenda Federmanager per il 2013 al di là del sostegno che garantiremo all'azione politica della nuova Cida, argomento ampiamente trattato in altre occasioni?

Anche a rischio di una eccessiva sintesi ritengo di poter dire che concentreremo la nostra attenzione e le nostre energie su 5 tematiche specifiche della Federazione:

- gli esodati
- la perequazione delle pensioni e contributo di solidarietà
- il rinnovo contrattuale
- la nostra Organizzazione centrale e territoriale
- la comunicazione e lo sviluppo associativo.

Esodati

E' un tema di grande delicatezza sindacale ed umana, una legge brutale ha inciso negativamente su tanti, troppi, progetti di vita.

Che una nuova riforma previdenziale

si imponesse per garantire la tenuta del sistema, soprattutto nell'interesse delle nuove generazioni, era nell'ordine delle cose ma poteva e doveva considerare le situazioni "border line" che hanno determinato il fenomeno degli esodati.

Assieme alle altre forze sindacali abbiamo pressato il Governo, presentato emendamenti ed assunto posizioni pubbliche, abbiamo sostenuto quelle forze politiche che hanno chiesto modifiche: lo abbiamo stigmatizzato l'arroccamento del Ministro del Lavoro e le sue chiusure ad ogni invito alla riflessione ed alla ricerca condivisa della soluzione al problema.

Lo abbiamo fatto con costanza e ben sapendo che una soluzione definitiva la si avrebbe avuta solo con un governo politico.

Ed è per questo che il confronto che stiamo avviando in questi giorni con le forze politiche vede tra i temi centrali quello degli "esodati": ai leader ed ai candidati alla Camera ed al Senato stiamo chiedendo un impegno forte e chiaro in tal senso; in uno stato di diritto non è accettabile che si cambino le regole del gioco a gioco iniziato.

Non sappiamo con esattezza quanti siano i veri esodati appartenenti alla nostra categoria perché forse la maggioranza è costituita da colleghi di piccole imprese ma deve essere a tutti chiaro che il problema non lo valutiamo sul piano quantitativo.

vo. La Federazione, pertanto, sarà in prima fila per trovare, assieme alle altre forze sociali, la strada per risolvere un problema di equità e dignità delle persone.

Perequazione delle pensioni e contributo di solidarietà.

Come anticipato prima di Natale e dopo aver completato le indispensabili valutazioni tecnico giuridiche, la Federazione ha deciso di impugnare i provvedimenti con cui si è arrivati all'ennesimo blocco del



Il presidente **Giorgio Ambrogioni**

meccanismo di perequazione automatica delle pensioni medio alte (non certamente d'oro) e alla introduzione di un contributo di solidarietà a carico degli iscritti (servizio e pensione) agli ex fondi sostitutivi dell' Inps (INPDAI, elettrici, telefonici, ferrotranviari, etc).

Penso sia inutile richiamare anche in questa sede, le ragioni del giudizio estremamente negativo che abbiamo dato a queste manovre, penso basti ricordarne l'alto tasso di iniquità, demagogia e speculazione sindacale.

I due ricorsi sono pronti e sono stati predisposti dallo Studio Orrick: abbiamo scelto tra quanto di meglio può offrire il mercato.

Non è certamente questa la sede per entrare nei dettagli tecnici dei due ricorsi ma il tempo trascorso e che alcuni colleghi hanno letto come disattenzione della Federazione al problema, si è reso necessario per approfondire tematiche più complesse di quanto sembri che non consentono approcci superficiali o velleitari.

Solo ora, ad esempio, sulla base di verifiche sul campo, possiamo sostenere che l' INPS, in tema di contributo di solidarietà,



ha applicato la norma in maniera errata richiedendo detto contributo anche a soggetti che non hanno tratto alcun vantaggio dall'essere stato iscritto all'INPDAI o dall'avervi trasferito la propria anzianità INPS.

Ma non c'è solo questo. Pertanto, lo ribadisco, la materia non poteva essere affrontata alla "garibaldina" e senza quell'approccio meditato, serio e responsabile che deve contraddistinguere ogni nostra azione.

Ci tengo, infine, a sottolineare come i ricorsi di cui sopra saranno attivati attraverso una azione congiunta di Federmanager e ManagerItalia (tra i loro pensionati e dirigenti in servizio vi sono ex INPDAI) a conferma della ritrovata e consolidata unità di intenti.

Nelle prossime settimane, tutta la documentazione relativa ai ricorsi sarà trasmessa alle Associazioni territoriali: auspico possa definitivamente dimostrare come la Federazione consideri centrale la difesa dei colleghi in pensione e come siano assai poco giustificate valutazioni ingenerosamente critiche e/o polemiche.

Il quadro di riferimento resta effettivamente problematico ma la nostra è una battaglia di principio che merita di essere portata avanti e lo faremo con la massima convinzione.

Il rinnovo Contrattuale

Stiamo rispettando i tempi che ci eravamo dati: sette incontri tecnici di inquadramento delle tematiche ed un importante seminario di studi a fine novembre cui hanno partecipato esperti e colleghi rappresentativi delle varie anime della categoria, hanno consentito la elaborazione di un primo documento contenente una proposta di linee guida per il prossimo rinnovo contrattuale.

Ma vogliamo andare oltre, vogliamo che questa fase preparatoria veda la ampia partecipazione possibile e, per questo, nel mese di febbraio attiveremo un sondaggio che interesserà l'intera categoria: su questo tema di assoluta centralità vogliamo acquisire il pensiero di chi opera nelle imprese familiari come di chi lavora nelle grandi multinazionali.

Ma non basta: utilizzeremo il secondo trimestre dell'anno per promuovere incontri e dibattiti territoriali; vogliamo realizzare un grande momento partecipativo, vogliamo esaltare il nostro ruolo di rappresentanza,

una rappresentanza reale fatta di ascolto, confronto, scelte meditate e condivise.

A valle di tutto questo, a giugno, faremo i passaggi formali per il varo della nostra "piattaforma" e chiederemo a Confindustria l'apertura del confronto negoziale, un confronto che auspichiamo coerente con il rapporto che deve contraddistinguere imprenditori e dirigenti, un confronto serio, serrato, in grado di dare alla categoria risposte responsabili e lungimiranti.

La valorizzazione del ruolo manageriale, la migliore applicazione del modello retributivo a suo tempo adottato, la risoluzione del rapporto di lavoro, il sostegno al reddito, il riorientamento professionale, il bilancio delle competenze, la tutela della seniority, i vari istituti che costituiscono il nostro welfare contrattuale, saranno gli ambiti tematici del confronto, quindi nulla di particolarmente nuovo ma di nuovo c'è che con questo rinnovo vogliamo tutelare e valorizzare la cultura manageriale, il ruolo che il management può e deve giocare per la modernizzazione e la competitività del nostro sistema industriale.

Questa sarà la "sfida" culturale che porremo a Confindustria: una sfida che dovrà assolutamente avviare una valutazione congiunta anche rispetto alle nuove componenti di management che aspiriamo rappresentare.

Tutto questo impone una riflessione seria sul nostro modo di porci e di fare rappresentanza, il tempo degli improvvisatori è finito, è finito il tempo delle visioni ancorate a tempi superati, è finito il tempo di un sindacalismo dirigenziale incapace di esprimere una sua identità, una sua visione delle relazioni industriali, un sindacalismo incapace di interpretare i mutamenti in atto nei sistemi di governance delle aziende.

Dobbiamo dimostrare capacità di visione e guardare la realtà per quella che è non per come ci piacerebbe fosse, perché più comoda.

Con il prossimo rinnovo contrattuale dobbiamo recuperare il nostro rapporto con le nuove generazioni manageriali e dovremo farlo esaltando la nostra capacità di ascolto e senza avere la presunzione di interpretarne le attese.

Ovviamente un ruolo importante lo

avrà il contesto economico, forse saremo chiamati a fare delle scelte di priorità ma sono convinto che come è avvenuto per il recente rinnovo contrattuale per i chimici ed i metalmeccanici ci sono tutte le condizioni per creare premesse funzionali ad un rinnovo rapido e di valore.

La nostra Organizzazione

E' un tema da addetti ai lavori, me ne rendo perfettamente conto, ed è per questo che non mi soffermerò molto su di esso ma penso che ogni iscritto, in quanto "azionista" di questa Federazione, abbia il diritto di sapere cosa pensiamo di fare per migliorare la capacità di risposta, per adeguare le competenze delle nostre Strutture operative alle crescenti domande che la categoria ci pone, domande più complesse e, soprattutto, nuove.

Alta formazione manageriale, orientamento professionale, networking etc, si uniscono alle domande di consulenza classica che da sempre diamo. Sono do-

2013, anno della crescita



mande che impongono alti standard e, conseguenti, alti investimenti.

Si impongono, pertanto, sinergie territoriali, si rendono necessarie azioni capaci di creare strumenti di azione consortile. Si impone prendere atto che una cosa è la rappresentanza territoriale di tipo istituzionale ed altro è l'erogazione di servizi di qualità che giustifichino e sostengano efficaci politiche di sviluppo associativo.

Stiamo parlando di un tema prioritario, dobbiamo superare i limiti di un modello organizzativo nato oltre 60 anni fa e che oggi mostra difficoltà crescenti.





Comunicazione e crescita

Parliamo, infine, di tematiche intimamente connesse al modello organizzativo: lo dico da tempo, non siamo particolarmente bravi nel comunicare e valorizzare quanto facciamo e che è molto, non riusciamo a far percepire ai tanti non iscritti (ma anche agli associati) il valore delle nostre azioni, delle nostre iniziative dei nostri servizi, non riusciamo a far capire ai dirigenti sia in attività che in pensione che Fasi, Previndai, Fondirigenti, Assidai e potrei continuare a lungo, sono il frutto della nostra azione di rappresentanza, del nostro contratto.

Bisogna far capire che il contributo associativo che chiediamo è percentualmente inferiore a quanto chiedono le altre Confederazioni sindacali agli altri lavoratori, la-

voratori che nulla hanno di paragonabile in tema di welfare, sostegno al reddito, solidarietà intergenerazionale etc.

Dobbiamo e vogliamo migliorare sviluppando nuovi canali di comunicazione, attivando politiche di crescita associativa, certamente articolate sul territorio ma omogenee negli stili, negli strumenti, nei linguaggi, nei contenuti. Dobbiamo e vogliamo professionalizzare questa azione: al prossimo Consiglio Nazionale prenderemo le decisioni più giuste e chiederemo a tutte le Associazioni territoriali di auto coinvolgersi in esse, di esserne protagonista.

Ma vogliamo anche una comunicazione che travalichi i confini categoriali, una comunicazione che sappia parlare al Paese con continuità, che sappia mettere in evidenza i tratti distintivi di un management che si propone come un asset di svi-

luppo e modernizzazione del Paese e delle imprese: lo sviluppo associativo nei confronti di dirigenti, manager atipici e quadri aziendali passa anche di qui.

In questo molto la Presidenza ha fatto, ma molto ancora sta per essere attivato: la categoria lo coglierà quanto prima.

Sono andato lungo, anche se molte altre cose ancora andrebbero dette per sostanziare il valore della nostra azione, per ribadire la nostra intenzione di legittimare, con i fatti, il nostro voler essere parte sociale ma penso che il sentiment che ci ispira sia chiaro.

Su questi temi, che riguardano il nostro futuro e il nostro essere Federazione mi piacerebbe aprire un dibattito, al fine di costruire insieme quel percorso di crescita e di innovazione di cui l'Italia ha assoluto bisogno.



UN IMPORTANTE DOCUMENTO PRESENTATO LO SCORSO 10 GENNAIO IN UNA CONFERENZA STAMPA ALLA SALA DELLA STAMPA ESTERA A ROMA

Il manifesto delle giovani classi dirigenti

■ Tra welfare e ricerca, la 'Road Map' dei giovani dirigenti per la crescita

di Federico Dosio

“ Al Paese serve un profondo ricambio generazionale delle classi dirigenti: se vogliamo che l'Italia recuperi il proprio ruolo sul piano della competizione internazionale occorre aggregare nuove idee e nuove leadership tanto nelle attività economiche, professionali e imprenditoriali, quanto in quelle politiche ed amministrative. Il Paese deve utilizzare il "potenziale inespresso" dei suoi trenta/quarantenni, rinnovando e modernizzando; tutto ciò non è inconciliabile con il rispetto delle esperienze passate, dalle quali bisogna saper trarre esempi ed insegnamenti, realizzando non uno "scontro", ma un "passaggio" generazionale”.

Questa è la posizione condivisa dall'Associazione Classi Dirigenti delle Pubbliche Amministrazioni (AGDP), Federmanager Gruppo Giovani Dirigenti e dalle Associazioni Numeri Primi e Concreta-Mente, che lo scorso 10 gennaio in una conferenza stampa alla Sala della Stampa estera a Roma hanno deciso di <<proporre al Paese alcune idee per la sua "ripartenza" e uscita dalla crisi che ci attanaglia da qualche anno>>.

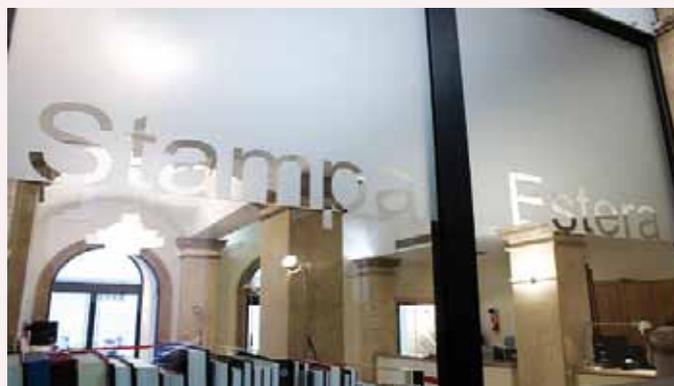
Il 'Manifesto delle Giovani Classi Diri-

genti' presentato oggi è consultabile online sui vari siti e sui social network di Federmanager.

Ma concretamente quali sono le proposte formulate dal Manifesto? Sulla base delle competenze specifiche delle Associazioni aderenti, sono stati elaborati una serie di spunti per il rilancio del Paese, per un nuovo mercato del lavoro ed un nuovo modello di welfare state, per la modernizzazione del sistema scolastico/universitario e la promozione della ricerca, per la riforma della Pubblica Amministrazione.

Quattro le macro aree di intervento.

La prima, le proposte per la crescita: Occorrono profonde riforme strutturali con un approccio non settoriale ma sistemico, realizzando una apertura del mercato alla concorrenza, stimolando la crescita nelle dimensioni e nella capitalizzazione delle imprese italiane, proseguendo con l'opera



La conferenza stampa alla Sala della Stampa estera a Roma

di semplificazione burocratica amministrativa e di riforma del sistema giudiziario, accrescendo il tasso di innovazione tecnologica, adottando una nuova politica energetica, proseguendo in una concentrazione della spesa pubblica e realizzando un sistema fiscale più equo.

La seconda un nuovo mercato del lavoro ed un nuovo welfare: maggiore apertura del mercato del lavoro aprendo a forme di flessibilità, ad una maggiore mobilità di carriera e una radicale riforma del welfare.

La terza, la riforma dell'istruzione e il rilancio della ricerca, concentrando le risorse



se sulla ricerca, proseguendo con la riforma dell'università, promuovendo l'obbligo alle scuole all'internazionalizzazione e all'informatizzazione, sviluppando sistemi di aggiornamento permanente.

La quarta, una Pubblica Amministrazione moderna ed efficiente, al servizio dei cittadini e delle imprese, senza corruzione e con meno invadenza della politica, più europea ed internazionalizzata, digitalizzata e tecnologicamente attrezzata.

<<Per competere nel mercato globale del terzo millennio l'Italia ha bisogno di investire in istruzione e ricerca, il "petrolio dell'epoca moderna": scuola, università e ricerca dovranno essere la priorità dell'azione del prossimo Governo - ha dichiarato Giovanni Savini Vice Presidente dell'AGDP - mettiamo quindi a disposizione le proposte contenute nel Manifesto che oggi è stato presentato>>.

<<In questo quadro non si può prescindere dal rilancio della Pubblica Amministrazione - ha proseguito Savini - per rendere l'apparato pubblico finalmente moderno ed efficiente è indispensabile che esso sia liberato dai condizionamenti della politica e soprattutto dalla corruzione



Le iniziative dei giovani manager

ne vero "piombo nelle ali" del Paese. Anche nella PA si deve puntare a valorizzare maggiormente il merito, implementando efficaci meccanismi di misurazione delle performance e valutazione dei risultati, per dirigenti, funzionari ed impiegati pubblici, utilizzando anche politiche di tagli selettivi e non il solito deleterio approccio dei tagli lineari>>.

<<Per far "ripartire" il Paese - ha sostenuto Emanuele Schirru dei Giovani Dirigenti Federmanager - occorrono profonde riforme strutturali che consentano di liberare spazi per l'iniziativa economica, l'occupazione, gli investimenti nazionali ed esteri, attraverso una maggiore apertura

dei mercati alla concorrenza, l'aumento del tasso di innovazione tecnologica e la completa digitalizzazione del Paese, ma soprattutto puntando sull'occupazione giovanile e femminile, i cui tassi sono in Italia tra i più bassi d'Europa>>.

<<L'Italia non è un Paese per giovani - ha sottolineato Matteo Miccio Presidente dei Numeri Primi - troppo a lungo si sono favoriti i diritti acquisiti penalizzando i giovani, ma ormai non ci si può più sottrarre al ricambio generazionale. Occorre agevolare nuove iniziative imprenditoriali giovanili favorendo l'accesso al credito e proseguire in una riforma del mercato del lavoro che lo renda necessariamente dinamico ed inclusivo>>

<<Il valore dell'iniziativa - ha concluso Leonardo Bertini dell'Associazione Concreta-Mente - sta anche nella sinergia tra le classi dirigenti pubbliche e private che vogliono dimostrare come fare le riforme è possibile attraverso la realizzazione di "progetti pilota" sui quali le Associazioni che hanno promosso il Manifesto si propongono come "agenti del cambiamento" e costruttori di consenso>>

L'ITALIA DAL 2007 AL 2012: DAL PUNTO DI VISTA DELLA CLASSE DIRIGENTE

Anticipazioni sul Rapporto Annuale "Generare classe dirigente" 2013

Il 30 ottobre 2012 si è tenuto a Roma un convegno, organizzato da Associazione Management Club e da Federmanager Academy, che costituisce una sorta di evento intermedio rispetto alla presentazione del Rapporto Annuale "Generare classe dirigente", promosso da Fondirigenti e divenuto ormai l'appuntamento nazionale più significativo del panorama di iniziative sulla cultura manageriale.

Sul sito di AMC è comparso un documento, a firma di Giulio Azzolini, che ripercorre la storia dei Rapporti Annuali, fin dal primo di essi, pubblicato nel 2007. La sintesi ci è sembrata particolarmente felice e pertanto la riproduciamo nel seguito come strumento per comprendere in quale contesto si calerà il Rapporto 2013

Il Rapporto Generare Classe Dirigente 2013, alla cui stesura stiamo già lavorando, sarà il settimo nella storia dell'Associazione Management Club (AMC).

Una storia breve eppure tanto più significativa in quanto coincidente con una fase estremamente difficile. Mai una crisi

così profonda e ramificata aveva colpito congiuntamente sistema politico e tessuto economico italiani.

Ebbene, la comprensione e il governo di un'attualità tanto complicata (compresa per di più dall'imperativo logico di ciò che Padoa Schioppa chiamava "la veduta corta") richiede oggi come non mai uno sforzo

di ricostruzione "oggettiva" e di "ampio respiro" del passato più prossimo. In tal senso, i nostri Rapporti Annuali rappresentano indagini espressamente dedicate alla classe dirigente italiana e, più esattamente, alla sua formazione. Perciò adesso, nel bel mezzo di uno stadio di passaggio, è giunto il momento di avvalersi dei preziosi materiali





ivi contenuti.

Servirà per identificare, sia pur sommariamente, l'ultimo tratto del fil rouge che ha contraddistinto la recente esperienza italiana.

Il Primo Rapporto, uscito nel 2007, s'intitolava «Un percorso da costruire».

Alludeva con ciò alla nascita di AMC, ma non solo. In ballo c'era la ricomposizione complessiva della classe dirigente italiana. Una "classe" che a quel tempo si presentava litigiosamente (e sterilmente) disgregata, soprattutto a livello politico.

Invece, una liberaldemocrazia matura necessita sempre e comunque di una funzione direttiva. Come spiegava Guido Dorso, l'espressione "classe dirigente" non pretende di riferirsi ad un'effettiva "aristocrazia" né tantomeno ambisce a farsi sinonimo di "oligarchia". La classe dirigente non è una semplice "élite", non coincide con la "classe politica" tout court, né intende ridursi alla "classe dominante" di marxista memoria. Una classe è davvero "dirigente" nella misura in cui, entro un contesto di pluralismo liberaldemocratico, riesce ad

influenzare le decisioni pubbliche (e i comportamenti collettivi) in maniera efficace e, simultaneamente, responsabile.

Ebbene, posta tale architettura concettuale, il Rapporto 2007 evidenziava - dati alla mano - un già cospicuo e preoccupante "scollamento" tra la classe dirigente e il "Paese reale".

Non a caso, un anno dopo, il Rapporto 2008 si prefiggeva d'indicare, fin dal titolo, «Una sintonia positiva da ritrovare con il paese». Qual era l'ostacolo principale rispetto a tale obiettivo? La forte concentrazione corporativa che affligge l'Italia: un elemento di rilevanza tale da rallentare, quando non eliminare, le dinamiche di mobilità sociale. Gli aggregati bloccavano (e a tutt'oggi frenano) l'ascesa dei giovani, delle donne e del Sud.

È in una condizione del genere, di scomposizione e stallo sociali, che l'Italia viene contagiata dalla crisi. Scoppiata nel 2007 sul mercato finanziario degli Stati Uniti, essa raggiunge l'Europa e, in particolare, l'area mediterranea alla fine del 2008.

Il Rapporto 2009 isolava, dunque, i maggiori problemi e suggeriva per essi diverse soluzioni: in altre parole, illustrava in modo concreto «Una mutazione del Paese da accompagnare oltre la crisi». Il problema corporativo veniva indagato grazie ad un innovativo framework analitico: le net-élites. Un termine che richiamava la capacità degli attori sociali maggiormente potenti di fare rete (networking) in modo più o meno trasparente. Di contro ad una tendenza eccessivamente cooptativa, AMC proponeva - sempre sulla base di accurate ricerche empiriche - l'implementazione di politiche (policies) del merito, all'interno di ciascun settore del corpo sociale.

La rigidità rispetto alle esigenze meritocratiche stava, infatti, introducendo nel Paese un clima di dominante e genera-

lizzato senso di frustrazione. Intercettando tale atmosfera, il Rapporto 2010 sceglieva come titolo la seguente proposizione: «Un capitale di fiducia da ricostruire per le élite europee». AMC rendeva conto al suo interno degli effetti materiali generati dalla crisi economico-finanziaria internazionale. Non solo, il Rapporto analizzava criticamente le diverse reazioni delle élite economiche e politiche, in Italia e in Europa. Ed infine il Quarto Rapporto forniva un quadro generale sul mondo della formazione manageriale, proponendo finanche un lessico nuovo e, per così dire, "all'altezza dei tempi".

Il lavoro proseguiva nel 2011 con il Quinto Rapporto: «Le risorse dei territori italiani, le sfide del Mondo Nuovo». In occasione del 150° anniversario dell'unità d'Italia, AMC indossava le lenti ermeneutiche della "glocalizzazione". Una parola che insegna come il trend della globalizzazione (delocalizzazione) non revochi l'impellente urgenza di scelte politiche e manageriali responsabili a livello locale. Il Rapporto presentava un aspetto multi-scalare. L'analisi non affrontava soltanto le élite locali italiane, ma anche la comparazione tra il sistema istituzionale del nostro Paese e quelli di Germania, Francia e Inghilterra. Focus specifici, infine, su condizioni giovanile e femminile.

Il Sesto Rapporto, pubblicato nell'aprile scorso, è stato quindi pensato all'insegna di

tre parole d'ordine: «Rappresentanza, responsabilità e crescita». Il testo non si limita ad accogliere un'accorta mappatura degli attori (e delle strategie) di rappresentanza degli interessi. Viene infatti attraversato un secondo campo d'interesse: i nuovi paradigmi economico-politici. Abbiamo un improrogabile bisogno di nuovi modelli in grado di coniugare la responsabilità della classe dirigente con la crescita economica del Paese (e del Continente).

Rapporti Annuali AMC e la loro storia costituiscono perciò uno strumento assai prezioso sia per chi già ricopre incarichi di governo sia per chi invece aspira a guadagnare posizioni di vertice.

Attendiamo a breve notizie sulla pubblicazione del Rapporto 2013 e non mancheremo di fornire ai colleghi tutte le anticipazioni di cui verremo a conoscenza.



COME FARE DEL PROBLEMA UN'OPPORTUNITÀ

Da lavoratore subordinato a imprenditore di se stesso

■ *Dopo l'iniziale smarrimento per la improvvisa perdita del lavoro, l'autrice si è posta l'impegno di dar corso allo slogan "fare del problema un'opportunità". Accettando i primi modesti incarichi, offrendosi spontaneamente in attività di volontariato è riuscita in breve tempo a ricostruire una nuova professionalità culturalmente più ricca della precedente e sufficientemente remunerativa*

di **Alessandra Cerruti**

Fare di ogni problema un'opportunità. Quante volte ho ascoltato e ripetuto questa frase! Dai miei responsabili, tra colleghi, a collaboratori e dipendenti. Mai compresa davvero però. Almeno fino a quando non mi sono trovata personalmente IN un problema (parlo di lavoro ovviamente); "IN" significa proprio "dentro" il problema, ovvero, dentro il problema disorientante e doloroso di dovermi ricollocare a seguito dell'uscita forzata dall'azienda in cui lavoravo.

Rileggendo l'articolo di Roberto Granatelli "Da lavoratore subordinato a imprenditore di sé stesso" apparso sulla nostra rivista ho tratto alcune riflessioni che mi piacerebbe condividere. La prima è che mai come oggi nella mia esperienza un così alto numero di manager viene espulso dal lavoro per l'unica ragione di essere considerato superfluo, un bene di cui si può fare a meno o che si può rimpiazzare con "versioni" più economiche come nella componentistica. Le analisi e le opinioni espresse su questo tema da parte di persone ben più titolate di me sono innumerevoli quindi non mi soffermo oltre.

La seconda è che sovente si soffre di più per la perdita dello status che per motivazioni oggettive quali la difficoltà a reinserirsi in un altro contesto, la mancanza del reddito fisso, l'umano risentimento per il torto subito. Lo status varia secondo la cultura di riferimento, l'ambiente in cui ci si muove, il contesto, il momento, è volatile eppure esercita una forza potentissima che rischia di diventare una trappola.

La terza è che la perdita improvvisa del lavoro stordisce rendendo più incerti nel cercare il bandolo della matassa che può far passare il guado; come sempre fino a quando non si prova sulla propria pelle è facile invitare a reagire, esortare a darsi da fare... però la verità è che basta un nulla per restare avvilluppati. Capita che si faccia fatica ad accettare l'idea di andare in pensione, figuriamoci ad accettare l'inattività lavorativa forzata!

La quarta è che, sovente, la cosa migliore

è davvero fare del problema un'opportunità come recita il vecchio slogan. Per quanto mi riguarda è quello che ho fatto quando mi sono trovata improvvisamente padrona del mio tempo dopo anni scanditi dai ritmi aziendali.

Ho deciso di riprogettarmi. Come prima cosa ho chiuso il più velocemente possibile con l'azienda per essere libera in profondità nella mente; in secondo luogo ho deciso di far leva sui miei punti di forza personali e sul patrimonio di conoscenze, competenze, abilità guadagnato sul campo; infine ho affrontato la parte economica del problema, cioè individuare velocemente un'attività alternativa che mi consentisse di cercare con calma una nuova

Alessandra Cerruti con una delle sue opere



occupazione senza l'affanno di dovermi "sistemare" per forza. È qui che il vecchio slogan ha mostrato, per me, la sua efficacia, perché mi ha invogliato a sfruttare la nuova situazione per uscire dagli schemi, cercare spunti nuovi, coltivare le mie passioni e accostarmi a realtà lontanissime da me, in un ventaglio che va dalla vendita al volontariato. Sembra un percorso banale ma non lo è assolutamente perché richiede equilibrio, coraggio e intraprendenza, voglia di mettersi in gioco, adattabilità, capacità di accettare i cambiamenti, determinazione a "cercare altro formaggio" come suggeriva Spencer Johnson nel fortunato volumetto di qualche anno fa.

Il mio Laboratorio d'Arte è nato così; è lo spazio in cui nascono i miei quadri, i

miei gioielli, i miei disegni, in cui scrivo (ho persino vinto un piccolo premio letterario), in cui espongo i miei lavori, in cui mi vengono le idee più vivaci, in cui svolgo l'attività professionale di consulente aziendale e di vendita; da cosa nasce cosa, si sa, e grazie alla possibilità di organizzare con maggiore autonomia il mio tempo è nato l'impegno nell'amministrazione comunale e l'incarico di Presidente della Casa di Riposo del paese conosciuta dopo aver iniziato a dedicare un po' del mio tempo agli anziani ospiti. Non solo non ho perso la professionalità storica ma ne ho acquisite di nuove al punto che, arrivata successivamente una proposta di lavoro da parte di una piccola azienda, ho chiesto e ottenuto la possibilità di svolgere attività consulenziali esterne (non in concorrenza), che porto avanti tuttora. Peccato che all'epoca - 2009 - non conoscessi il servizio di supporto all'imprenditoria della nostra Associazione perché certamente mi avrebbe facilitato, fatto risparmiare, e dato quell'appoggio morale che talvolta è una vera marcia in più.

Con il senno di poi posso affermare di essere soddisfatta della scelta e di aver arricchito grandemente il mio bagaglio professionale e personale. Lo dico non solo e non tanto per i risultati ottenuti o per la possibilità di coltivare le mie passioni ma perché il misurarmi con settori e problematiche nuove, con punti di vista molto lontani dalla mia esperienza, con esigenze diverse ha allargato il mio modo di pensare e credo mi faciliterà ancora, soprattutto perché l'uscita dalla crisi è ancora lontana e il formarsi di un nuovo modello socio-economico richiede tempo e aggiustamenti successivi; avere la capacità di adattarsi a condizioni mutate, la mente agile per schizzare via quando schemi rigidi e stereotipati mettono a repentaglio il risultato, l'umiltà di camminare insieme ad altri e altro per rafforzarsi vicendevolmente a mio avviso saranno tra le caratteristiche vincenti nel sistema che nascerà.

Senza trascurare il fatto che con questi chiarimenti di luna potrei sempre ritrovarmi in situazioni analoghe e, come si dice, uomo avvisato...!



IL VOSTRO NUOVO DENTISTA DI FIDUCIA PER LA CURA DEL VOSTRO SORRISO COMPETENZA, PROFESSIONALITÀ, GENTILEZZA



L'ODONTOIATRIA CONSERVATIVA:

Argomento di questo numero



È l'insieme di tutte quelle procedure atte a recuperare un dente cariato tramite otturazioni e/o ricostruzioni senza ricorrere all'uso di corone o intarsi protesici che spesso comportano maggiore sacrificio del dente naturale residuo ed un notevole incremento delle sedute e dei costi (di norma almeno un terzo di dente deve però essere ancora sano)

- Oggi vi sono materiali per otturazione/ricostruzione che se sapientemente usati sono in grado di ricostruire il dente con risultati funzionali ed estetici veramente eccezionali tali da non poter riconoscere qual è la parte di dente naturale da quella artificiale.

- Questi materiali sono anche eccezionali e fortemente indicati nel caso si vogliano sostituire vecchie otturazioni divenute esteticamente inaccettabili.

Forse non sapevate che una carie anche di grandi dimensioni può essere occulta e asintomatica per cui è buona regola fare visite di controllo almeno una volta l'anno.

I nostri Odontoiatri sono a vostra disposizione
(Per i convenzionati le visite sono gratuite)



Convenzioni dirette con:

FASI

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

FASIOPEN

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FASCH IM

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

FIS DAF

Fondo Integrativo Sanitario - Dirigenti Aziende Fiat

Convenzioni Interaziendali:

QUADRI E CAPI FIAT

Fondo Aperto di Assistenza Sanitario Integrativo

COLLEGIO UNIVERSITARIO DI TORINO RENATO EINAUDI

GRUPPO FONDARIA SAI

Crai Sai Assicurazioni

TORO ASSICURAZIONI

Crai Toro Assicurazioni

TECNOCASA-KIRON-TECNORETE

FNA ASS. PIEMONTE

CRAL ITALGAS TORINO

Circolo Ricreativo CH4 Sporting Club
(a cui appartengono in qualità di Soci i dipendenti del Gruppo Italgas)

■ Prenoti per una visita o una consulenza al n°.
011-38 52 551 o sul sito www.logimedica.it

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

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

DIRETTORE SANITARIO Dr. SIMONE SPAGARINO



COME FEDERMANAGER TORINO AFFRONTA I TEMI DELL'ANNO

Crescita, lavoro e sviluppo

■ **Mentre su questi temi si scatena il dibattito elettorale, la nostra Associazione muove una serie di passi, piccoli ma concreti, per portare il proprio contributo, in linea con la cultura del fare che ci contraddistingue**

Diamo conto nel seguito delle iniziative, sviluppate o in cantiere, che siamo riusciti ad attivare nell'intento di essere d'aiuto ai nostri associati inoccupati. Tocchiamo con mano ogni giorno quanto grave sia il momento di difficoltà che sta attraversando il mercato del lavoro, ma cerchiamo di lottare contro queste difficoltà, attingendo ad ogni nostra possibile risorsa

INTERNATIONAL BUSINESS

Sviluppo di competenze specifiche nei campi dell'innovazione di prodotto e di servizio finalizzata alla realizzazione di progetti di crescita aziendale all'estero.

Nel mese di dicembre 2012 è stata avviata la seconda edizione del programma di formazione "Management Development Course in International Business" promosso da Federmanager ed Unione Industriale di Torino e rivolto a dirigenti inoccupati.

Il programma è realizzato da Skillab, la struttura di formazione dell'Unione Industriale, e dal Politecnico di Torino e prevede momenti formativi d'aula e periodi di project work, presso imprese partner aderenti al programma.

Le lezioni, svolte in lingua italiana ed inglese, hanno per oggetto l'economia internazionale, tematiche manageriali specifiche, sviluppo di capacità di leadership e si tengono, con frequenza obbligatoria, presso la sede del Lingotto del Politecnico.

Al programma partecipano 20 colleghi inoccupati che hanno superato una selezione a cura di un apposito comitato; tale processo prevedeva anche un evento di matching con le imprese partner destinate ad accogliere i discenti per un periodo di project work.

Sulla base dell'esito della prima edizione del programma, che interessava 18 colleghi dei quali 16 hanno trovato collocazione, esistono tutte le premesse per conseguire un buon risultato, che speriamo di migliorare con il raggiungimento di una percentuale ancora maggiore di ricollocazioni.

In questo senso formuliamo ai 20

collegli partecipanti, e in particolare ai 16 nostri iscritti, i migliori auguri perché possano quanto prima nuovamente contribuire al cambiamento ed allo sviluppo delle imprese.

LA FABBRICA DEL CORAGGIO

Un programma indirizzato a Dirigenti inoccupati che vogliono riappropriarsi pienamente del proprio futuro e affrontare l'impegnativa sfida di trasformarsi in nuovi imprenditori. Un percorso strutturato di costruzione di nuovi progetti imprenditoriali basato su metodologie di generazione e sviluppo di New Business e condotto dai Dirigenti stessi con l'assistenza di un team di facilitazione e supporto.

Il programma che abbiamo chiamato "La Fabbrica del Coraggio" si propone di sperimentare l'applicazione ai dirigenti temporaneamente inoccupati di tecniche finalizzate a far emergere idee di New Business attraverso il lavoro di gruppo, stimolato ed assistito da un team di facilitatori operante anche a distanza. Il programma prevede che le idee ritenute vincenti vengano successivamente sottoposte a test di sostenibilità economica molto stringenti, in modo tale da presentarle a possibili finanziatori - in primis i dirigenti stessi che le hanno elaborate - in una veste di concreta realizzabilità già testata.

Il successo di un'iniziativa di questo genere, pur basata su metodologie ampiamente sperimentate e collaudate negli ultimi anni in diversi contesti aziendali internazionali e nazionali, è tutt'altro che scontato per molti motivi, a partire dal back ground dei partecipanti, necessariamente molto diversificato, e dall'assenza di un sostegno aziendale alle spalle, innanzitutto



economico, ma non solo. Federmanager Torino ha accettato questa sfida - che si inserisce fra altre iniziative rivolte ai colleghi temporaneamente inoccupati di cui si dà conto su questo numero del periodico - con l'intenzione di offrire ai partecipanti, sia pure solo in minima parte, il ruolo che in programmi di questo genere spetta all'impresa. La qualità e la serietà dei proponenti, la passione con la quale stanno affrontando i primi passi dell'attività, ci confortano, ma siamo soprattutto convinti delle potenzialità di cui la platea dei possibili partecipanti è in possesso e delle possibilità concrete che il programma può loro offrire.

La fiducia si è ulteriormente rafforzata di fronte all'esito di un test di verifica della percezione del programma cui abbiamo sottoposto l'universo dei colleghi inoccupati iscritti a Federmanager Torino, ai quali abbiamo inviato un documento di presentazione del programma e un questionario ad esso relativo. Nell'arco





di un mese circa abbiamo ricevuto un considerevole numero di risposte, con un indice di redemption decisamente superiore a quello normalmente ottenuto su iniziative analoghe.

Pubblichiamo nel seguito l'esito del test di verifica, sia per dare un riscontro, per così dire, pubblico a coloro che hanno preso in considerazione l'iniziativa, e soprattutto a coloro che hanno risposto al questionario, che ringraziamo particolarmente, ma anche per sottolineare quanto l'Associazione creda all'iniziativa e rafforzare la fiducia dei possibili partecipanti nel momento in cui essa muove i suoi primi passi.

Il questionario

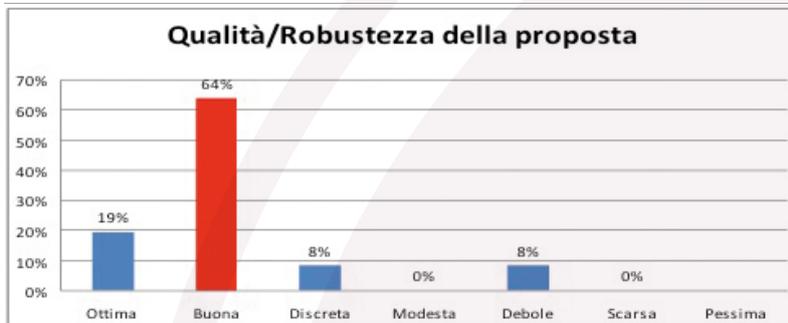
Esso si articolava in quattro blocchi di domande:

1. Il primo (5 domande) destinato a costruire il profilo anagrafico/professionale dei rispondenti
2. Il secondo (2 domande) destinato a raccogliere una valutazione (su scale quali quantitative) della qualità (robustezza, completezza, coerenza con i bisogni degli intervistati) e verificare il livello di potenziale interesse a partecipare a questa iniziativa
3. Il terzo (3 domande aperte) destinato a raccogliere principali punti di forza, punti di debolezza e aree di possibile miglioramento del programma
4. Il quarto destinato a verificare tre elementi specifici del programma e di ciascuna delle tre fasi in cui è stato articolato:
 - a. Il prezzo proposto per ciascuna fase.
 - b. La durata proposta per ciascuna fase.
 - c. La cifra che sarebbe stato disponibile a investire di tasca propria il Dirigente interessato a partecipare.

I PRINCIPALI RISULTATI

Qualità della proposta

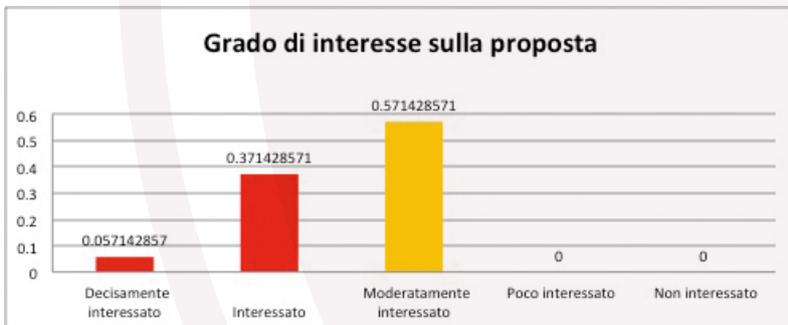
Il giudizio sulla qualità della proposta è stato molto positivo e pressoché univoco, indipendentemente dal fatto che i rispondenti fossero interessati o meno. Circa l'80% dei rispondenti ha dato valutazione ottima o buona.



Interesse alla proposta

Hanno dichiarato di essere interessati (da moderatamente a decisamente) oltre il 77% dei rispondenti. Il profilo di chi ha risposto di non essere interessato è duplice:

- ha nel frattempo trovato una nuova occupazione
- è inoccupato da oltre 2 anni



I contenuti della proposta

Sono state prese in considerazione solo le risposte di coloro che si sono dichiarati interessati, con l'esito seguente:

Punti di forza

- metodologia, approccio robusto e concreto
- il lavorare in gruppi
- presenza di un mentoring e tutoring qualificato
- coinvolgimento dei possibili finanziatori
- varietà delle competenze/esperienze ottenuta attraverso il lavoro in gruppi

- flessibilità e modularità del programma

Punti di debolezza

- costo
- possibili problemi nei gruppi di lavoro
- durata
- incertezza nei risultati

Aree di possibile miglioramento

- riduzione costi, accesso a fonti di finanziamento
- maggiori informazioni sul programma

Adeguatezza del prezzo (valore della quota di partecipazione)

I prezzi proposti (Fase 1 - 1.500 €, Fase 2 - 6.000 €, Fase 3 - 5.000 €) vengono in generale ritenuti alti o molto alti dal 70% degli interessati. Questa valutazione si fa particolarmente evidente per la Fase 2, dove questa percentuale raggiunge il 90% circa.

Comunque un 25/30% circa ritiene adeguato il prezzo esposto per le Fasi 1 e 3

Quanto sarebbe disponibile a pagare il Dirigente per partecipare

Le risposte a questa domanda vanno considerate tenendo conto dell'inevitabile elemento

distorsivo connesso al problema di domandare il prezzo giusto al possibile acquirente (tendenza naturale al ribasso). Ciò che forse va messo in rilievo è la percentuale di coloro che si collocano abbastanza vicino al prezzo proposto (37% per la Fase 1, 15% per la Fase 2, 25% per la fase 3).

Adeguatezza della durata del programma

Si è manifestato un largo accordo sulla fase 1 (ritenuta adeguata dall'80%) e sulla fase 3 (ritenuta adeguata dal 63%); invece sulla fase 2 i pareri si dividono: 50% la ritiene adeguata, 50% lunga.



A giudizio del team di proponenti i risultati esposti sono molto positivi e confortanti. L'offerta è ritenuta molto valida, l'interesse c'è ed è piuttosto ampio ed anche la durata del percorso è giudicata congruente con gli obiettivi.

Il prezzo risulta essere una pesante barriera all'ingresso, ma stiamo cercando con il team di progetto una strada che consenta di presentare una proposta concreta in linea con le aspettative dei Dirigenti interessati.

Anche sulla base degli stimoli forniti dalle risposte al questionario, il team di progetto sta elaborando elementi migliorativi da apportare al programma, fra cui l'inserimento nella fase iniziale di alcune attività di Team Building per garantire solidità e maggiore coesione ai gruppi di lavoro, nonché una Fase 3 ulteriormente personalizzata secondo le specifiche necessità dei gruppi ed i suggerimenti degli interessati.

I prossimi passaggi

Ai colleghi che hanno risposto al questionario è stata inviata una comunicazione che, oltre al doveroso ringraziamento per aver impegnato il loro tempo nell'esame del programma e nella risposta al questionario, contiene l'invito a partecipare a un Focus Event che si terrà presso la nostra sede. In tale occasione saremo presenti insieme al team di progetto de "La Fabbrica del Coraggio", Enrico Scaroni, Maurizio Pellati e Guido Faraggiana, allo scopo di illustrare il programma nel dettaglio, come si può fare solo interagendo direttamente con gli interessati e rispondendo alle loro richieste di chiarimento.

BACK TO WORK

Un portale che accoglie candidature di aziende che necessitano di risorse e competenze di dirigenti quadri e lavoratori qualificati, disponibili ad investire per acquisire partecipazioni

societarie e a svolgere un ruolo direttivo in piccole-medie imprese.

Accedendo al portale, attivo da circa un anno, i colleghi che intendono proporre la loro candidatura trovano una scheda di presentazione della propria attività e delle proprie richieste da compilare e inviare on line. Una procedura analoga, ma con schede diverse, è prevista per le imprese e per gli investitori.

Lo staff del portale, che garantisce la riservatezza dei dati ricevuti, verifica il possibile incrocio di interessi tra le richieste dei manager, delle aziende e quelle di possibili investitori e promuove incontri di approfondimento mirati ai singoli progetti, nei quali le parti abbiano modo di accertare direttamente se esistano le condizioni per trasformare una loro intenzione nella sottoscrizione di un contratto.

Invitiamo i colleghi che ritengono opportuno approfondire l'argomento a visitare il portale e a segnalare il loro eventuale interesse alla nostra segreteria via e-mail (segreteria@fmto.it). Qualora le manifestazioni di interesse siano in numero sufficiente, siamo disponibili a fornire una possibilità di contatto diretto e personale con lo staff di Back To Work, indicando un incontro presso la nostra sede in data e ora da destinarsi.

PROMOTORI FINANZIARI

Un semplice contatto si trasforma in una occasione di lavoro per colleghi inoccupati.

Alla fine dello scorso anno fummo contattati da funzionari di Finanza e Futuro Banca S.p.A., facente parte del gruppo Deutsche Bank. Essi avevano la necessità di ampliare gli organici dei loro promotori finanziari. Individuati i curricula attinenti nella nostra banca dati, sentiti gli interessati ed avuto il loro assenso, li abbiamo segnalati alla società, che li ha convocati a colloquio. Tre di questi sono già stati avviati ai corsi di formazione (gratuiti) per l'ottenimento della 'patente' di Promotore Finanziario.

di Vincenzo Tutino



L'evoluzione dei sistemi di rappresentanza

■ *Dopo una accurata analisi dell'economia nazionale - tuttora divisa da un eccesso di organizzazioni, le quali ostacolano la crescita - propone di superare le contrapposizioni anacronistiche, tra sindacati e tra sindacati e imprese, attraverso un pluralismo forte e una cooperazione più stretta tra il mondo del lavoro e le imprese*

Intervista a Carlo Trigilia, Sociologo e professore ordinario di sociologia economica nella Facoltà di Scienze Politiche "Cesare Alfieri" dell'Università di Firenze. È presidente del corso di laurea in "Analisi e politiche dello sviluppo locale e regionale" (sede di Prato) e direttore del Centro Europeo di Studi sullo Sviluppo Locale e Regionale. Ha insegnato nelle Università di Palermo e di Trento ed è stato "Lauro De Bosis professor" presso la Harvard University. È stato direttore ed è membro del comitato editoriale della rivista "Stato e Mercato", e del comitato editoriale di "Sviluppo locale". È socio del Consiglio Italiano per le Scienze Sociali (CSS). Presidente della Fondazione RES / Istituto di Ricerca su Economia e Società in Sicilia. Collabora a "Il Sole 24ore".

di **Massimiliano Cannata**

Il 50 aziende in crisi, 30 mila esuberi 180 mila posti a rischio sul futuro dell'Italia, gli ultimi dati dell'Istat hanno proiettato un riverbero sinistro sull'attività del governo, mettendo a nudo esigenze molto precise, che richiederanno risposte concrete, immediate, efficaci. Nell'agenda delle priorità l'esecutivo dovrà mettere ai primi posti la ricostruzione del capitale umano, cui va affiancato un patto per la produttività, per lo sviluppo, ma soprattutto per il lavoro. Probabilmente, come ha scritto Walter Passerini in un recente editoriale apparso su La Stampa, "non è più tempo di dividersi tra keynesiani e liberisti, occorre varare una strategia capace di coinvolgere governo, imprese e parti sociali, operante più sul breve più che sul lungo periodo, quando, come lo stesso Keynes amava ripetere, è facile prevedere saremo tutti morti". Lavorare per ricreare un clima di sano confronto coinvolgendo molto di più le organizzazioni di rappresentanza degli interessi sia in Italia che in Europa, attraverso un miglioramento qualitativo, realizzabile con gli strumenti della formazione e dello sviluppo manageriale può diventare, in questo delicato momento della storia italiana, una leva strategica in grado di traghettare l'Italia verso il futuro. Carlo Trigilia, Presidente della Fondazione RES (Istituto di Ricerca su Economia e Società in Sicilia), tra gli autori del Rapporto Classe Dirigente (AMC/LUISS), segue da sempre con particolare attenzione l'evoluzione delle élite in relazione ai cambiamenti che negli ultimi anni stanno investendo tutti l'articolato sistema della rappresentanza economica. "Credo - spiega lo studioso - che sia veramente necessario un cambio di passo che lasci spazio, al di là



Il Professor Carlo Trigilia

delle contrapposizioni ideologiche, cristallizzata eredità del '900, a una pacata riflessione sul nuovo corso delle relazioni industriali, che saranno sempre più obbligate a misurarsi con le dure leggi della competizione internazionale, oltre che con la "rete dei fenomeni" che stanno attraversando la società facendo emergere orizzonti ancora poco battuti. Per evitare il "conflitto letale" tra le civiltà, da più parti evocato, occorrerà ricostituire quel tessuto connettivo, utile a colmare il profondo scollamento che oggi separa le leadership dall'opinione pubblica, l'interesse individuale dall'interesse collettivo. Sarà la ricongiunzione di questi versanti, la scommessa da vincere che potrà ridare un'anima e un progetto alla rappresentanza legittima degli interessi economici, conferendo smalto e finalmente nuova ricchezza di contenuti ai nostri sistemi democratici".

Professore, i seminari condotti da Marc Lazar sull'Italia del XXI secolo hanno messo in campo tre "parole-chiave": Rappresentanza, Responsabilità e Crescita. Concetti "forti" in quanto designano ambiti di intervento, che hanno a che fare con il corretto esercizio della libertà democratica,

con il valore fondante dell'equità, con il futuro di quelle giovani generazioni che risultano ancora confinate in una sorta di apartheid, arginate da un'élite che le ha collocate sotto un linea d'ombra, mostrandosi incapace di ascoltarne rivendicazioni, istanze, aspirazioni. Prima di affrontare il tema cruciale della rappresentanza degli interessi, possiamo tratteggiare il profilo delle nostre élite, in un momento certamente contrastato della storia italiana ed europea?

Il profondo processo di trasformazione che sta investendo il mondo occidentale posto di fronte al declino del capitalismo e dei modelli di sviluppo che hanno segnato la modernità sarà il primo banco di prova per le élite che dovrebbero traghettare l'Italia nel XXI secolo. Intendiamo élite in senso ampio, se consideriamo che nella fase che si sta aprendo e che ci porterà alla campagna elettorale ormai imminente, è ben presto riemersa l'emergenza (tutta italiana) di una politica irresoluta, autoreferenziale, che appare ancora una volta sganciata dal paese reale. Questo che De Rita ha chiamato "deserto della leadership politica che non fa alcuno sforzo per ristabilire un confronto politico e programmatico di medio periodo", temo si rifletterà pesantemente sulle parti sociali, che non trovano una spinta adeguata verso il rinnovamento anche perché soffrono di questa grave assenza della politica.

I fattori di debolezza

Qual è, a suo giudizio, il punto di maggiore debolezza del nostro sistema di rappresentanza degli interessi?

Per rispondere mi rifaccio al metodo di lavoro che è stato seguito per elaborare il

Rapporto Classe Dirigente di quest'anno, che è stato costruito su tre importanti matrici di analisi: politologica, economica e sociologica. Il quadro che emerge è quello di una classe dirigente debole sia sul versante della leadership politica che su quello della rappresentanza degli interessi economici. La debolezza è il frutto di divisioni antiche e recenti e di meccanismi di selezione inceppati. Di conseguenza, il ricambio è troppo lento e poco basato sul merito, con una cristallizzazione eccessiva dei vertici istituzionali. Una parte consistente dei componenti della classe dirigente - anche se non certo tutti - sembra più impegnata a difendere interessi particolari più che a operare per dare un futuro solido al Paese. Questa tendenza è più pericolosa delle stesse difficoltà economiche, perché per affrontare le sfide di un'economia e di una società sempre più globalizzate c'è bisogno di una classe dirigente che - pur nelle distinzioni dei ruoli e delle appartenenze - sia in grado di elaborare una visione condivisa, un disegno a medio e lungo termine per il paese nel suo complesso. Questo è forse oggi il maggior punto di debolezza nel confronto con gli altri paesi.

Passare dalla "redistribuzione" all'"innovazione", come Lei ha sostenuto in diversi interventi recenti, in che senso può aiutare a superare la "crisi" della rappresentanza?

Il nostro sistema di rappresentanza degli interessi economici è più frammentato di quello dei principali paesi avanzati, sia sul versante del lavoro che delle imprese. Abbiamo un numero eccessivo di organizzazioni e questo non favorisce la responsabilizzazione nella rappresentanza degli interessi. Il sistema di rappresentanza è troppo forte in termini di adesioni per avere un impatto limitato sulle relazioni industriali e sulle politiche, ma allo stesso tempo è troppo frammentato per potere internalizzare i costi e i benefici di un comportamento responsabile che accresca la produzione di beni collettivi, invece di premere per vantaggi particolari delle singole categorie. In questo modo il sistema di rappresentanza degli interessi finisce per essere più spesso

uno strumento che ostacola la crescita invece che una risorsa per favorirla. Tende a funzionare di più come strumento di redistribuzione a carico delle finanze pubbliche piuttosto che come mezzo per favorire la cooperazione e l'innovazione nelle relazioni industriali e nelle politiche.

Andiamo oltre la contrapposizione "anacronistica" sindacato impresa. La riforma del mercato del lavoro ha spostato l'attenzione sul terreno della rappresentanza degli interessi. Sul tema il dibattito è aperto. Lo stesso premier Monti ha fatto capire che in relazione ai risultati di un capillare monitoraggio che è stato avviato, alcuni punti della riforma potranno essere modificati. In ogni caso sotto la lente degli osservatori rimane il ruolo del sindacato e delle organizzazioni datoriali, che si misurano



La contrapposizione tra sindacati e imprese

costantemente con il governo e il mondo politico. Quali sono i limiti del nostro attuale sistema? In che direzione potrà evolvere?

Proprio per i caratteri della rappresentanza degli interessi ai quali facevo prima riferimento, è immaginabile che nel prossimo futuro si determini una riduzione degli effetti negativi sulla crescita sotto l'impatto dei processi di globalizzazione e dell'inevitabile ridimensionamento della spesa pubblica. Quindi lo scenario più probabile sembra quello di un pluralismo più temperato nei suoi influssi particolaristici sulle relazioni industriali e sulle politiche, ne abbiamo avuto recenti segnali con la riforma in corso del mercato del lavoro e con quella delle pensioni, ma andrà anche in questa direzione la riorganizzazione della selva di incentivi alle imprese. Si tratterà probabilmente

di un adattamento forzoso del vecchio sistema.

Quando Lei parla di "pluralismo coordinato e cooperativo" che cosa ha in mente esattamente? I sindacati per essere al passo con i tempi quali strategie dovrebbero adottare, si potrebbe far strada uno scenario alternativo?

Si presenterebbe diverso uno scenario nel quale una leadership coraggiosa delle organizzazioni degli interessi, incoraggiata da scelte intelligenti dei governi, puntasse a fare del sistema di rappresentanza una risorsa più attiva dei processi di innovazione. Con il superamento a livello di impresa di contrapposizioni anacronistiche tra sindacati, e tra sindacati e imprese, e quindi con un maggiore coinvolgimento dei lavoratori in processi che accrescano la produttività e la redistribuiscono più efficacemente. Ma anche con la crescita della contrattazione territoriale su questioni come le infrastrutture, la formazione, la ricerca, i servizi, tutti fattori che incidono oggi sempre più sulla produttività e sulla competitività. In questo senso si tratterebbe di passare da un pluralismo frammentato e deresponsabilizzante a un pluralismo coordinato e cooperativo. In molti, specie tra gli economisti,

guardano a una fuoruscita dai difetti del nostro sistema di rappresentanza in direzione di un modello più liberista che lasci più spazio al mercato. Data la forza organizzativa delle strutture di rappresentanza in Italia è poco probabile, almeno a breve e medio termine, un ridimensionamento sulla scia del capitalismo anglo-sassone. Perseguire la strada liberista rischia di prolungare un pluralismo forte e frammentato senza correggerne i difetti. Ma allora vorrei infine lanciare un interrogativo: non sarebbe meglio in questi mesi decisivi per il destino dell'Europa, guardare alla Germania e promuovere un sistema di rappresentanza in cui la forza organizzativa diventi invece una risorsa attraverso una minore frammentazione e una cooperazione più stretta tra mondo del lavoro e delle imprese?



NOGARD

Odonto Stomatologia

San Giorgio
s.r.l.



Dal 1986 a Torino
due Centri odontoiatrici
al servizio di Tutti.

Strutture e tecnologie di
alta qualità professionale
e organizzativa.



Centro Odontoiatrico ADULTI

C.so Stati Uniti 61/A, Torino

☎ 011.548.605 / 011.547.114

(Finalizzato alla Prevenzione e Cura delle malattie
della bocca e dei denti di pazienti adulti)



Centro Odontoiatrico INFANTILE

C.so Duca degli Abruzzi 34, Torino

☎ 011.500.689 / 011.548.605

(Finalizzato alla Prevenzione e Cura delle malattie
della bocca e dei denti di pazienti bambini in età scolare)

CONVENZIONI

Entrambi i Centri sono convenzionati con i più importanti Fondi Sanitari di categoria e di Assistenza Sanitaria Nazionale.

Convenzioni in forma DIRETTA:

FASI FISDAF FASDAC	CASAGIT PRONTOCARE UNISALUTE	FISDE FASDIP NEWMED	FASCHIM FASIOPE PREVIMEDICAL	REALE MUTUA BLUE ASS. CYNERGY CARE
--------------------------	------------------------------------	---------------------------	------------------------------------	--

Convenzioni in forma INDIRECTA:

MICHELIN ASSIDA	FAIT MANAGERITALIA	ASSILT FASDIR	ASIDAL EMVAP
--------------------	-----------------------	------------------	-----------------

FINANZIAMENTI

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

TARIFE

Applicazioni tariffe minime Ordine dei Medici: per ogni "piano di cura" viene fornito al paziente **un preventivo dettagliato e una approfondita informazione didattica.**



A tutti gli iscritti ai Fondi Sanitari di Categoria, agli iscritti Cida ed ai loro familiari verranno applicate le tariffe preferenziali convenzionate con il Fasi, e visite di prevenzione gratuite.

- #### SPECIALITÀ
- PREVENZIONE
 - IGIENE ORALE
 - CONSERVATIVA
 - ENDODONZIA
 - PARODONTOLOGIA
 - IMPLANTOLOGIA
 - PROTESI FISSA
 - PROTESI MOBILE
 - CHIRURGIA ESTRATTIVA E PREPROTESICA
 - ORTODONZIA
 - PEDODONZIA
 - ARTICOLAZIONE TEMPOROMANDIBOLARE
 - PATOLOGIE DEL CAVO ORALE

OPERATORI

PRESTAZIONI ODONTOIATRICHE REALIZZATE ESCLUSIVAMENTE DA MEDICI SPECIALISTI ED ODONTOIATRI IN POSSESSO DI TUTTI I TITOLI E REQUISITI DI LEGGE. L'EQUIPE ODONTOIATRICA è composta da 48 operatori: 16 professionisti specializzati nelle diverse branche odontoiatriche, 16 assistenti alla poltrona, 9 segretarie, 7 odontotecnici

STRUTTURA

LE STRUTTURE ODONTOIATRICHE SI SVILUPPANO SU 700 MQ CON: 18 unità operative con i migliori standard tecnologici, 4 centri di sterilizzazione, 9 apparecchi radiografici, 1 ortopantomografo, 2 sale didattiche, 1 sala conferenze con 40 posti, 2 sale attese, 2 centrali tecnologiche, sistemi computerizzati e di video proiezione, macchina a epiluminescenza per prevenzione neoplasie cavo orale.



I due Centri Odontoiatrici sono stati designati dal FASI come **STRUTTURE DI RIFERIMENTO** per tutto il 2013 per **VISITE GRATUITE** di prevenzione dentale e di prevenzione delle neoplasie del cavo orale e per il trattamento edentulia, per tutti gli iscritti. Per sottolineare più di 20 anni di efficiente ed efficace collaborazione con il FASI, tutti gli assistiti che usufruiranno della Prima Visita potranno ritirare un utile omaggio per la prevenzione dentale.

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

Per informazioni ☎ 011.548.605 cosg@nogard.it www.nogard.it

INCONTRO ORGANIZZATO DALL'ASSOCIAZIONE TORINO IN BUSINESS SOCIAL NETWORK
CON FEDERMANAGER MINERVA GRUPPO TORINESE E MANAGER ITALIA

Difficoltà nel mondo del lavoro privato e pubblico: voce a imprenditrici e donne manager

■ **Dare spazio alle alte professionalità femminili, comprendere i percorsi professionali e l'approccio alla crisi attuale delle donne manager**

di Paola Bizzarri

Un incontro "tutto al femminile" quello organizzato dall'Associazione TORINO IN Business Social Network con Federmanager Minerva Gruppo Torinese e Manager Italia, martedì 9 ottobre, presso il Circolo sportivo de I RonchiVerdi a Torino.

Il tema della serata era di stimolante interesse: "Difficoltà nel mondo del lavoro privato e pubblico: voce a imprenditrici e donne manager".

Per dare spazio ad alte professionalità femminili del privato e del pubblico, in modo da comprendere i loro percorsi professionali ed il loro approccio alla crisi attuale erano presenti al tavolo delle relatrici: per il settore privato Marina Cima, Federmanager/ Gruppo Minerva Provincia di Torino e Loredana Drovetto, Manageritalia oltre che consigliere delegato dell'American Appraisal Italia S.r.l.; per il settore pubblico, gli oltre settanta partecipanti al convegno hanno potuto ascoltare l'intervento di Maria Teresa Buttigliengo, in rappresentanza di una società partecipata, Soris riscossioni S.p.A., di cui è Vice Direttore Generale. Per il mondo imprenditoriale, infine, era presente Roberta Balestrino Socia presso Top Solution S.r.l.

Ha introdotto e moderato brillantemente il convegno Elisa Speretta, giornalista e scrittrice.

L'incontro è cominciato focalizzando l'attenzione sui dati piuttosto sconcertanti riportati dai giornali in relazione alla presenza delle donne nel mondo occupazionale e più ancora alla loro partecipazione nei posti chiave: l'Italia è al 74mo posto per occupazione femminile, che resta ferma al 46%; nel settore privato gli uomini che ricoprono ruoli dirigenziali sono l'86,7% a fronte di un 13% di donne. Indubbiamente, la presenza femminile ai vertici di aziende italiane resta fra le più basse in Europa e occorre percorrere ancora molta strada.

Ma quali sono le maggiori difficoltà per le donne manager? Il convegno ha prodotto risposte molteplici. Come molteplici però sono le proposte di soluzioni alle stesse difficoltà.

Roberta Balestrino ha raccontato il

suo percorso: "Nonostante Top Solution sia un'azienda innovativa, che porta avanti ricerche mirate con un fortissimo rigore scientifico, con ampia propensione al cambiamento, all'innovazione e all'ottimizzazione dei costi, registriamo difficoltà ad entrare nelle aziende strutturate in Piemonte, a causa dell'abitudine di legarsi sempre agli stessi fornitori". Ma la caparbia è una dote femminile ed ecco che Roberta Balestrino sottolinea l'ingegnosità per trovare soluzioni "lavoro in over time, esperienza dei senior e valorizzazione di giovani talenti creativi e... servizi in prova gratuiti". Ed ecco che i risultati a poco a poco arrivano.

Per Maria Teresa Buttigliengo: "Quando tutti si mettono in gioco, i risultati ci sono e le difficoltà si superano". E, nel raccontare il virtuoso esempio della partecipata torinese per la riscossione dei tributi (Torino non si appoggia da 7 anni ad Equitalia; Soris non è mai stata in perdita, anzi presenta un bilancio in attivo, dal 2005 ha effettuato 8 milioni di pagamenti e ha fornito occupazione femminile a personale fuori dal circuito del lavoro per vari motivi), sottolinea che le donne: "Hanno la capacità della creazione, della cura. Possediamo la tenacia: abbiamo nel dna lo skill dell'Amministratore Delegato. D'altronde, le donne sono le vere AD di ogni famiglia". Per Maria Teresa Buttigliengo una delle difficoltà peggiori risiede nella problematicità delle donne di "fare rete".

Esempio di donna in grado di costruire

network al femminile è Marina Cima, manager di IBM Italia oltre che referente del Gruppo Federmanager Minerva Torino. Marina Cima ha infatti aggiornato la platea sulle ultime attività del Gruppo Minerva: "In questi ultimi mesi le dirigenti che hanno aderito hanno dimostrato una forte disponibilità all'aiuto e alla solidarietà. Hanno partecipato ad iniziative di sostegno, portando volontariamente la loro esperienza quale contributo nella ricerca del lavoro, per esempio con Seminari sull'orientamento, in collaborazione con i Centri Lavoro del Comune di Torino. Il Gruppo Minerva è cresciuto nel tempo con il preciso compito di sostenere l'impegno della donna nel mondo economico e sociale, portando avanti il principio che l'occupazione femminile qualificata deve diventare parte essenziale di una strategia nazionale che voglia davvero contrastare la crisi e il disagio".

La manager di IBM non ha potuto evitare di commentare il momento di crisi attuale: "Il più incerto mai affrontato. Si registra un tasso di disoccupazione crescente con prospettive di ulteriori incrementi. Dentro questa crisi la realtà dei dirigenti è ancora più drammatica. Abbiamo più di 120 mila manager disoccupati o sottoccupati: un danno gravissimo per la società. È una crisi che colpisce in modo trasversale le piccole, le medie e le grandi aziende".

È possibile una via di uscita? Per Marina Cima sì, attraverso: "La responsabilità del

I relatori dell'incontro





cambiamento e ripartendo dallo sviluppo. Ma è impossibile parlare di sviluppo senza parlare di competenza che, in larga misura, è propria di chi riveste ruoli di comando nelle imprese”.

Per la Responsabile di Minerva però anche il lavoro deve cambiare, deve essere centrato tutto sul merito: “È partendo dal merito che possiamo affrontare anche le discriminazioni di genere. La discriminazione che subiscono le donne nella carriera non è solo un fatto odioso, ma è una perdita di competenza, di capacità per l'innovazione che non possiamo più permetterci. C'è la necessità che qualcuno prenda sulle proprie spalle il ruolo di agente di cambiamento. Io credo che la categoria dei manager, ed in particolare le donne, possano assumersi questo ruolo”.

Secondo Marina Cima, per uscire da questo periodo occorre puntare:

“Da un lato sulla necessità di rinforzo, formazione continua e aggiornamento per riallineare i propri skill, per essere sempre competitivi sul mercato e pronti al cambiamento. In particolare è proprio la fase di ricollocamento che oggi deve essere rivissuta positivamente, quale occasione per rimettere in campo nuovi percorsi e competenze. Questo può avvenire solo a patto di mettere in campo azioni comuni, e penso soprattutto al ruolo di associazioni come Federmanager e proprio Federmanager Minerva, dove si concertano azioni che possano definire un quadro di riferimento condiviso e certificato. Fondamentale è fare rete, sia perché è necessario in un periodo difficile come questo. Ma anche per la volontà che abbiamo di puntare verso obiettivi sempre più ambiziosi, raggiungibili solo con il lavoro di squadra”.

L'interessante incontro si è concluso con il contributo e il monito di Loredana Drovetto, Consigliere Delegato di American Appraisal: “Per uscire dalla crisi non bisogna restare fermi, non si deve essere paralizzati dal timore, ma è necessario produrre idee, nuove, ed effettuare investimenti in formazione. American Appraisal Italia è presente in Italia da oltre quarant'anni. Un'ottima azienda che gestisco dal 1998 e in tutto questo periodo, compresi gli ultimi due anni, la Società è stata in crescita ed ha rappresentato, dal punto di vista della redditività, la punta di diamante del Gruppo. Ha rinnovato oltre l'80% del proprio organico, inserendo giovani laureati che ha formato “sul campo”, affiancandoli a personale di maggiore anzianità con un attento e diversificato programma formativo”.



CONVEGNO DI FEDERMANAGER MINERVA GRUPPO TORINO CON FEDERMANAGER APDAI TORINO DEL 26 OTTOBRE 2012

Donne nei cda: curricula eccellenti

■ **Presentazione del progetto del Gruppo Minerva Women's Leadership: Merito, competenze e formazione i motori rosa dell'impresa italiana**

di P.B.

Tema di grande attualità quello al centro del convegno “Donne nei CDA: curricula eccellenti”, organizzato da Federmanager Minerva Gruppo Torino con Federmanager APDAI Torino.

L'incontro si è svolto venerdì 26 ottobre, presso la Sala Conferenze della GAM, Galleria d'Arte Moderna, proprio nel centro della città della Mole Antonelliana ed ha contato la partecipazione di più 200 persone.

Proprio il giorno prima campeggiava su tutti i principali siti internet e le prime pagine dei giornali la notizia che il Parlamento europeo avesse respinto la candidatura di Yves Mersch per il direttorio della Banca centrale europea perché il lussemburghese sarebbe il sesto uomo nel comitato esecutivo dell'istituzione europea, provocando in questo modo una violazione delle quote rosa.

E, se in Europa la situazione delle donne nei cda non è brillante, l'Italia risulta agli ultimi posti per quanto riguarda la presenza di donne ai posti di comando delle imprese: solo il 6,1% dei consigli di amministrazione è femminile, meno della metà della media europea pari al 13,7%. La legge approvata nel 2011 dal parlamento italiano prevede che entro il 2015 la quota raggiunga il 33%.

Il convegno promosso da Federmanager era volto proprio a presentare il progetto del Gruppo Minerva Women's Leadership: Merito, competenze e formazione i motori rosa dell'impresa italiana mirato a valorizzare l'esperienza delle donne dirigenti con l'obiettivo di valutarne le competenze e prepararle sia per l'ingresso nei board sia, in generale, all'accesso a

posizioni apicali in strutture organizzative impegnando, tra i vari parametri, il Bilancio delle Competenze come fattore distintivo e trasparente del management, opportunità prevista dal CCNL dei Dirigenti Industriali.

Ha introdotto i lavori e portato i saluti di benvenuto Renato Cuselli, Presidente Federmanager APDAI Torino e Fondirigenti, che ha sottolineato come le donne, secondo l'ultimo rapporto del Censis, proponcano una cultura del profitto “temperato”, vale a dire un capitalismo che, senza negare la competitività volta al profitto valorizza anche l'impatto sociale. “Le donne - ha esordito Cuselli - hanno la grande capacità di legare il profitto alla fiducia, serenità ed innovazione: ecco il loro apporto all'economia ed alla società”. Il Presidente Cuselli inoltre ha sottolineato



I relatori nella Sala Conferenze della GAM

come non sia solo importante la presenza delle donne nei Cda, ma anche nell'intero processo di governance. Marina Cima, Referente Federmanager Minerva Torino, ha voluto ricordare come proprio tre anni prima, il 27 ottobre 2009, quasi in sordina, nascesse la stessa rete di Minerva: “Allora eravamo in trenta, oggi siamo in 500, segno evidente delle necessità che sentiamo tutte di essere rappresentate in modo specifico”. Marina Cima ha posto l'accento sul fatto che il Gruppo Minerva creda fermamente nella meritocrazia, nei valori, nell'etica, nella trasparenza e nella responsabilità, ricordando che l'obiettivo di Women's Leadership è rafforzare il data base femminile con il progetto di compilazione del Bilancio delle Competenze.

Le parole è passata ad Alida Vitale,

Consigliera di Parità Regionale del Piemonte, che ha evidenziato come l'introduzione delle quote rosa attraverso l'attuazione della legge Golfo-Mosca* per le aziende quotate e pubbliche sia un atto necessario per avviare un processo che dovrà facilitare naturalmente la presenza delle donne nei vertici aziendali ed ha inoltre focalizzato l'attenzione sulle criticità della stessa legge, ricordando l'incertezza della sanzione pecuniaria per le aziende che si sottraggono a quest'obbligo e la difficoltà sul processo di vigilanza della stessa normativa.

Dello stesso avviso anche il consigliere regionale, Roberto Tentoni, che ha portato i suoi saluti, affermando che la presenza delle donne manager nei posti di comando potrà rendere l'Italia un paese più moderno senza sprecare risorse professionali ed umane.

Paola Merlino, esperta in politiche del lavoro e pari opportunità, ha moderato tutto l'incontro presentando, tra gli altri, anche il contributo di Adriana Luciano, Professore Ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università di Torino.

La docente ha voluto ricordare come sia negativa una valorizzazione esagerata del genere femminile, precisando che la parità di genere deve essere affrontata e risolta, anche con le quote rosa, atto non gradito a molte donne della sua generazione, ma indispensabile per rompere meccanismi vischiosi. "Nei vertici lavorativi si entra attraverso meccanismi di cooptazione. Chi si trova in situazioni di comando, tende a cooptare suoi simili. Ecco che allora diventano necessarie le quote rosa. Quindi più donne nei CdA, chiameranno altre donne".

La presentazione del progetto Bilancio delle competenze** - Women's Leadership - Curricula eccellenti è stata affidata a Maurizio Bottari, Amministratore Unico di AMBIRE, Società accreditata presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per le attività di Ricerca e Selezione e per le attività di Ricollocazione Professionale (Outplacement). AMBIRE

è stata selezionata da Fondirigenti per l'erogazione del servizio di Bilancio delle Competenze per i Dirigenti Occupati previsto dal CCNL. Dirigenti di Aziende Produttrici di beni e Servizi sottoscritto il 25 novembre 2009 e completamente gratuito per il Dirigente che lo intraprende.

Bottari ha spiegato nel dettaglio lo strumento del Bilancio di competenze: un check up sulla propria storia professionale ed ha inoltre ricordato che completare il Bilancio delle Competenze, oltre a costituire un qualificante trampolino per un manager che ambisca ad essere maggiormente visibile, permette allo stesso di acquisire maggiore consapevolezza delle proprie capacità e motivazioni manageriali e, nello specifico, ha sottolineato come, nella produzione del proprio Bilancio di competenze, le donne tendano a sottovalutarsi.

Bottari ha infine precisato che tutti gli iscritti possono candidarsi andando sul sito di Federmanager o sul sito di Fondirigenti: dopo aver completato un processo on line, arriva lo screen telefonico attraverso un'intervista. Alla fine dello svolgimento, Federmanager e Minerva avranno a disposizione un ricco portafoglio di candidature (al momento sono 124, ma il progetto è appena partito).

L'incontro è proseguito con la creazione di una tavola rotonda che ha permesso di mettere a confronto diverse donne nei CDA e Dirigenti d'azienda. Presenti a questo interessante consesso: Beatrice Ramasco (Libera professionista e membro di collegi sindacali nei Gruppi Fiat, Fiat Industrial, IBM e Tyco); Cristina Corda (Presidente della Commissione Regionale delle Pari Opportunità- C.d.A. della Team Service Nord Soc. Coop. a r.l.); Lorena Capoccia (Componente Comitato Esecutivo Minerva- Presidente ASSIDAI); Annamaria Minetti (European Market Controller & Finance Spare Parts Processes presso Fiat Group Automobiles S.p.A.); Roberta Sirio (VP Sales & Marketing at Olivetti I-Jet - Gruppo Telecom Italia); Laura Montagna (Director SKF Engineering & Research Center); Giovanna Guercio (Dirigente - IBM Italia Spa); Luisa Piazza (Head of Public Affairs

SEAT PG Spa); Daniela Giachino (Head of Advanced, Space and Test Systems Unit-Alenia Aermacchi Spa). Ognuna di loro ha messo in luce la propria esperienza, ma tutte hanno sottolineato l'importanza di alcuni elementi per permettere alle donne di raggiungere determinati vertici lavorativi: la flessibilità di orario, il sostegno della famiglia, l'importanza di costruire un efficace networking e l'affermarsi, come male necessario, delle quote rosa.

Mario Cardoni, Direttore Generale di Federmanager, ha concluso i lavori evidenziando che "Occorre eliminare le barriere d'accesso per le donne: tutto deve partire dalla selezione, che prescinde dal genere, occorrono le condizioni giuste per permettere alle donne di poter raggiungere i posti chiave dei processi economici". Cardoni ha infine ricordato come in questo periodo si offrano pochi occasioni di lavoro qualificato a livello manageriale in Italia, dove prevale la cultura imprenditoriale a discapito di quella manageriale e "Il Bilancio delle Competenze è uno strumento importante e funzionale per cercare di cambiare questa tendenza".

Non poteva mancare la presentazione da parte di Marina Cima delle Eccellenze Minerva Piemontesi: una ad una, tutte le iscritte al Gruppo Minerva che hanno partecipato al progetto Women's Leadership sono state presentate al pubblico e salutate con un grande applauso da parte del pubblico in sala.

*La legge 120/2011 Golfo-Mosca.

Dall'agosto 2011 è entrata in vigore la legge approvata grazie all'impegno delle On.li Lella Golfo (PdL) e Alessia Mosca (Pd). Tale legge riforma il diritto societario prevedendo che gli organi sociali delle società quotate in scadenza dal 12 agosto 2012 dovranno essere rinnovati riservando una quota pari ad almeno un quinto dei propri membri al genere meno rappresentato: le donne. Il testo prevede vari step da compiersi entro il 2022 quando il testo esaurirà la propria efficacia.

** Il Bilancio delle Competenze

Il Bdc è uno strumento per delineare in modo chiaro le proprie competenze manageriali che permette di mettere in luce i propri punti di forza e imparare a tollerare le fisiologiche aree di miglioramento tracciando una mappa di consapevolezza del proprio tragitto di perfezionamento.

Per maggiori informazioni: visita il sito www.ambire.net; o scrivi a federmanager@ambire.net

Oppure chiama il numero verde 800199659, chiamata gratuita da lunedì a venerdì dalle 9 alle 13 e dalle 14 alle 18.





Il concetto pervasivo di servizio

■ *Semberebbe ad una prima lettura che il "servizio" sia un concetto astratto, avulso dal suo oggetto che è il prodotto.*

In parte è anche così, qualora per servizi si intendano le molteplici, e non sempre misurabili, operazioni per cui dalla fabbrica il prodotto arriva al cliente.

L'autore si cimenta con l'ambivalenza dei due termini e fornisce criteri per stabilire, nei casi concreti, quale dei due debba prevalere

di **Emilio Cornagliotti**

Alcuni anni fa ebbero grande e meritato successo i principi PIMS. Questo acronimo stava ad indicare Profit Impact of Market Strategy, che era un grandioso programma di ricerca svolto dallo Strategic Planning Institute dell'università di Harvard su un gran numero di aziende americane, finalizzato ad individuare, tra le numerose variabili fondamentali che si muovono al loro interno, quelle maggiormente correlate con il successo in termini di profitto. Questo programma è sempre aggiornato e sottoposto a correzioni, ma i risultati sono ormai consolidati e costituiscono un raggiungimento importantissimo che può dirsi definitivo.

Ebbene, molti fattori possono essere associati, come sappiamo, al successo delle aziende, in presenza di determinate condizioni al contorno, o anche con distribuzione casuale, ma nessuno, ad eccezione di due, è presente sistematicamente. Non lo è il tasso di sviluppo del mercato, non il tasso di crescita dei prezzi, non la concentrazione degli acquisti, non il basso tasso di sindacalizzazione, non l'entità degli acquisti sul fatturato, non la percentuale delle esportazioni, non la percentuale di pubblicità e promozioni, non l'intensità del capitale fisso, non la modernità degli impianti, non il tasso di utilizzazione degli stessi, non la produttività dei dipendenti, non l'integrazione verticale, non la gestione

della scorte. Intendiamoci, tutti questi fattori sono importanti in determinati casi, ma non automaticamente e sempre. Gli unici due fattori che sono sempre correlati al successo aziendale, su una base temporale di indagine sufficientemente ampia, è dimostrato, con riscontri quantitativi e statistici incontrovertibili che fanno giustizia di semplici intuizioni personali, essere la quota di mercato, e la qualità percepita del prodotto-servizio.

Vorrei allora proporre alcune considerazioni sul concetto di servizio, dal momento che come vedremo è parte molto importante del complesso prodotto-servizio. Mi pare che tali riflessioni siano utili per molte ragioni, in un momento nel quale, tra le altre cose, appare sempre più chiaro che la parte che deve recitare l'Italia nel gran teatro del mondo economico sia quella di una nazione manifatturiera che, in poche parole, deve esportare di più, su più mercati, prodotti e servizi sempre più avanzati e sofisticati e remunerativi.

Su questo e altri importanti temi esistono normalmente nelle aziende funzioni preposte e competenze specifiche che possono descrivere lo stato dell'arte, sviluppare disamine appropriate, definire linee di tendenza, indicare le implementazioni necessarie, in linea con le missioni aziendali dichiarate, o delineate, o intuitive. Ma in questi tempi procellosi non saranno sicuramente poche le aziende che discutono,

richiedono apporti e contributi, e fanno domande, nel segno di un sano brainstorming che possa approdare a un momento di aggregazione costruttiva e coerente.

Mi chiederei per cominciare cos'è un servizio, e darei subito cinque risposte apparentemente contraddittorie e provocatorie:

- 1) Il servizio è ciò che non è il prodotto.
- 2) Il prodotto è il servizio.
- 3) Il servizio è il prodotto.
- 4) Il servizio non è il supporto.
- 5) Il supporto è un servizio.

La prima affermazione ripropone la distinzione classica tra prodotto e servizio nell'ottica concreta del cliente, quale che sia l'aspetto organizzativo commerciale contingente.

La seconda ricorda che nella normale offerta congiunta il servizio tende ad avere spesso un peso talmente preponderante nei confronti del prodotto da potersi dire, sempre nell'ottica del cliente, che esso è in realtà il vero prodotto.

La terza constata l'importanza autonoma dell'offerta servizi e la necessità che sia oggetto di

una attività specifica di progettazione e produzione, dunque che sia il prodotto tout court.

La quarta si ricollega a una distinzione invalsa da decenni tra servizio pagato dal cliente (ad es. il servizio di assistenza tecnica) e un servizio non pagato esplicitamente (ad es. un supporto di assistenza esplicativa o applicativa).

La quinta vuole affermare che comunque l'una e l'altra attività sono viste normalmente come servizio complessivo nell'ottica del cliente, e in questo caso anche in quella dell'azienda.

Vorrei aggiungere che tutti questi concetti, nella loro apparente varietà, sono normalmente enunciati e sviluppati nel milieu.

Una certa esperienza personale può tuttavia qui testimoniare che esiste in sostanza un notevole divaricamento tra l'accezione di servizio comunemente intesa dalle aziende e quella intesa dai clienti più avvertiti.

Le aziende fanno discendere i loro processi dalle sistemazioni teoriche del marketing, tra le quali mediamente più equilibrata, comprensiva e accettata è quella che vede le componenti interne di un sistema di marketing come scelte derivate dalle assunzioni riguardanti le componenti esterne (ambiente, domanda, intermediazione, offerta). E tali scelte derivate producono gli elementi del marketing mix aziendale che tradizionalmente sono:

- 1) il mix prodotto-prezzo
- 2) il mix distributivo
- 3) il mix promozionale



Il primo sarà dunque la combinazione ottimale dei prodotti e dei prezzi architettata per intercettare la domanda o i segmenti di domanda individuati o prescelti. Il secondo il complesso equilibrato delle modalità organizzative di vendita, di assistenza al prodotto e ai clienti. Il terzo la migliore miscela (mix) tra i vari processi di comunicazione pubblicitaria e promozionale.

In tale contesto il cosiddetto servizio viene rinvenuto essenzialmente all'interno del mix distributivo, e segnatamente dell'attività di assistenza e di logistica commerciale.

Ma ciò non è affatto la normale percezione del cliente: il servizio è per lui un qualcosa di più complesso, onnicomprensivo e pervasivo che si aggiunge al prodotto in sé, essendo cosa molto diversa da esso: è cioè quel qualcosa che indica l'insieme dei fattori che producono soddisfazione e sicurezza complessive in lui, prescindendo dal prodotto in sé. In fondo sembra questo un concetto residuale, come nel processo logico famoso di Shumpeter fu il profitto, che era quell'entità che residuava dopo aver pagato tutti i fattori della produzione, e che egli identificò, come è noto, con la remunerazione dell'innovazione, che è l'essenza stessa dell'imprenditore. Che il servizio sia allora l'essenza e il profitto della vendita, soprattutto laddove i prodotti della concorrenza siano gli stessi, o siano consimili, o siano delle commodities?

Ora tutto ciò può essere una più precisa presa di coscienza, o un'utile rimembranza di ciò che in un'epoca di vuota medialità dominata da freddi e superficiali call-centers si tende a dimenticare. Ma non è affatto una novità. La residualità rispetto al prodotto già si intravedeva nelle classiche elencazioni di motivazioni all'acquisto, come questa relativa ai beni industriali, nella quale l'attenzione al servizio era frammischiata alle valutazioni sul

prodotto:

Efficienza\ economica\ assistenza\ materiale\ durata\ sicurezza di funzionamento\ accuratezza\ protezione contro le perdite\ profittabilità unitaria\ robustezza\ costo di manutenzione\ risparmio di tempo\ uniformità di modelli\ semplicità d'uso\ maneggevolezza\ adattabilità ad usi diversi\ risparmio di spazio\ automaticità delle operazioni\ facilità di installazione\ facilità di riparazione\ incremento della produzione\ maggiore potenza\ purezza delle materie prime\ consegna\ buon collaudo\ sicurezza nei rifornimenti\ assistenza immediata su chiamata\ assistenza su impianti ausiliari.

Ma vediamo a questo punto come è fatto un vendor rating di oggi, cioè uno di quei particolari schemi valutativi che una azienda acquisitrice usa per dare un voto ai suoi fornitori, che è lo stesso che l'azienda userebbe se avesse tra questi anche una società del gruppo suo, cioè un produttore captive che una sana filosofia aziendale volesse stimolare ad aumentare la sua competitività. Nella maggior parte dei casi si constata che questi rating a scadenza trimestrale assegnano 100 punti, di cui 40 per la qualità del prodotto, 30 per la qualità del servizio, e 30 per la qualità della consegna, che è essa stessa servizio. In particolare, dei 30 punti del servizio, fino a 6 sono assegnati per la prontezza ai cambiamenti richiesti, e altrettanti per l'assistenza all'emergenza, per la gestione delle lamentele, per la solerzia qualità e utilità delle visite dei venditori, e per l'accuratezza della fatturazione e della documentazione amministrativa. E' sulla base di simili rating, che differiscono tra loro di poco, che vengono calcolati gli ammontari delle forniture tra i diversi vendor. Ma in tutti i casi si constata che la qualità del prodotto, anche high tech, è giudicata meno importante del servizio.

Diremo di più. Oggi si tende a dare una interpretazione del

servizio in senso estensivo. Ad esse le iniziative pubblicitarie in una pull-strategy, quelle promozionali in una push-strategy, e più ancora quelle formative, non sono solo costi commerciali, perché in realtà pubblicità e promozione, così come il momento esplicativo, quello dimostrativo sul posto di vendita, e quello del training ad agenti o clienti sono svolti bene da un'azienda, male da un'altra, e per nulla da una terza. Ciò è visto come servizio dal cliente finale, e più ancora dal commercializzatore intermedio. A questo proposito vorrei ricordare, ad esempio, che nel campo dei prodotti informatici oggi si impongono perentoriamente e-marketing ed e-sales. Ma in realtà le categorie tradizionali di commercializzatori permangono, ed essi stessi operano con strumenti mediatici. Oltre le filiali dirette abbiamo ancora grossisti, concessionari, special dealers, rivenditori, rivestitori, manutentori, grandi magazzini, cataloghisti, e tutti questi signori procurano sicuramente una forte incidenza del costo distributivo, che contabilmente viene ricompreso nel costo del prodotto, ma che dal cliente finale viene visto legittimamente come un servizio più o meno soddisfacente, più o meno necessario, più o meno parassitario.

Altro esempio. Il prodotto risponde impeccabilmente ai requisiti per cui fu comprato, ma ha scarsi connotati di evoluzione, di ricchezza periferica, di compatibilità, di modularità, di offerta di accessori, di compatibilità di accessori o di ricambi. Tutto ciò è prodotto o servizio? Si direbbe prodotto, ma il cliente lo percepisce tout court come scarsa preoccupazione alla sua complessiva soddisfazione.

E inoltre: certi uffici, filiali, aziende hanno telefoni o fax o computer sistematicamente muti, o le connessioni sono sistematicamente errate. Come interpretarlo? Una semplice disfunzione burocratica o una grave mancanza di servizio ai clienti attuali o potenziali? Oppure: l'assistenza finanziaria e ammi-

nistrativa alle aziende collegate da rapporto di franchising è certamente servizio, anche se offerto da strutture non dedicate normalmente al mondo esterno e ai clienti.

Vorrei spendere ora alcune parole sui due ambiti che hanno, come detto all'inizio di queste note, il titolo meno contestato di servizio, e cioè l'assistenza tecnica e la logistica commerciale.

Per ciò che riguarda l'assistenza tecnica vorrei ricordare due cose. La prima è che per prodotti tecnici di qualsiasi tipo se si fornisce un ufficio modesto con un solo oggetto, l'assistenza diventa un fattore cruciale, ben più che in una grande azienda con molte macchine, e dunque emerge che il servizio è spesso più importante laddove è meno importante il prodotto. La seconda è che presso il cliente, quando si interfaccia l'assistenza, emergono tre tipi di costi, un costo fisso per il guasto in sé, un costo variabile per la lunghezza della fermata, e il costo di manutenzione ordinaria periodica. L'espressione "voglio un prodotto affidabile" nasconde una triplice preoccupazione, conscia o inconscia, di costi e rischi. Essa è la base non solo per un corretta organizzazione del servizio, ma per la progettazione stessa del complesso prodotto-servizio.

Mentre, per ciò che riguarda la logistica commerciale, annoterei che, dal momento che essa è parte cospicua del complesso prodotto-servizio, la sua terziarizzazione, oggi molto diffusa, è di per sé impoverimento del prodotto come valore aggiunto aziendale, anche se, per contro, fosse arricchimento e miglioramento del servizio vis-a-vis del cliente. Ne deriva quindi che se l'ottica è solo quella di risparmiare, si può ben terziarizzare dopo aver fatto i calcoli correttamente, ma un'visione più attenta al lungo periodo può far concludere che la via della terziarizzazione continua, sotto la pressione di constraints aziendali sempre nuovi, può portare all'eliminazione di centri di profitto.



La gioia della filosofia (giocare con le idee)

■ Presentazione del nuovo libro del professor Robert C. Solomon

di Giovanni Reverso

Robert C. Solomon (1942-2007), è stato professore di Filosofia continentale alla University of Texas ad Austin, ed è autore di oltre 40 libri.

Filosofo di professione quindi e, pertanto, la filosofia la conosceva, avendola studiata attraverso le opere e il pensiero dei vari filosofi del tempo che fu e di quello che è.

L'autore parla di gioia della filosofia, ma può dare gioia la filosofia? Lui ci ha provato giocando con le idee. Se da ogni gioco, in quanto tale, si pensa di ottenere gioia, anche giocando con le idee può scaturire qualche gioia.

Per Nietzsche la gioia della filosofia era la sua "gaia scienza". Per Solomon è l'emozione di vedere come ogni tipo di idee si combinano assieme. Altri filosofi trovano gioia nel cercare di affermare le "grandi questioni". Si dice che la filosofia è una malattia, per la quale l'unica

cura è...ancora più filosofia. Wittgenstein scrisse una volta che un intero libro di filosofia potrebbe contenere soltanto barzellette.

La filosofia è un bisogno genuino. Socrate insegnò la filosofia con gioiosa saggezza, la filosofia come divertimento. Nel libro si espone il pensiero di filosofi che hanno trattato l'amore, considerandolo come la virtù in sé, una virtù talmente importante che la razionalità perde di significato.

Per Freud e Buddha il "desiderio è sofferenza", e soltanto la cessazione del desiderio porta liberazione.

Molti filosofi hanno spesso messo in contrasto la "ragione" con



le "passioni", considerando la filosofia come il dominio esclusivo della ragione. Quasi tutti i filosofi sono a favore della razionalità, concetto che però non ammette una semplice interpretazione. La razionalità non è la grandiosa struttura dell'esperien-

za umana, è il prodotto non soltanto del pensiero ma anche dell'evoluzione delle emozioni e della ragione. Le emozioni sono la materia con cui vengono costruite le nostre concezioni della giustizia. Una tesi filosofica sostenibile: "Qualunque cosa accada, accade per una ragione" e "Tutto ciò che accade ha una spiegazione". In certa filosofia recente, la morte è di-

ventata l'esperienza definitiva, ma la morte non è un'esperienza, come disse Epicuro essa è "nulla".

Alla domanda "Chi sono io?" Solomon risponde: "Dipende da chi lo chiede".

Cercava la verità Ludwig Wittgenstein? In una lettera a sua sorella scrisse: "Chiamami un cercatore della verità e sarò soddisfatto".

Una delle gioie della filosofia è anche quella di rendersi conto che le nostre idee su noi stessi e persino sulla verità non sono verità assolute, ma esperimenti, continui esperimenti con gli altri e con noi stessi.

Solomon ha giocato con le sue idee, ora tocca a noi giocare con le nostre per ampliare il gioco, augurandoci che, se non gioia, porti almeno serenità.

"La gioia della filosofia. giocare con le idee"

Apogeo (Saggi), 2008, 321 pagine, 22,00 €



Gli aforismi de L'INCONTRO

■ Un manuale di saggezza da tenere a portata di mano

Sicor, alias l'avvocato Bruno Segre, classe 1918, non finisce di stupirci. Dopo aver attraversato l'intero '900 da protagonista della vita civile e politica della nostra città, editore e anima de L'INCONTRO, mensile politico-culturale da lui fondato nel 1949 e che mantiene immutata l'attuale veste editoriale dal 1951, ci regala oggi un agile manualetto, nel quale raccoglie tutti gli aforismi comparsi allineati a fianco della testata de L'INCONTRO fin dalla sua prima uscita.

"Nel variegato emporio di massime, motti, citazioni, definizioni, battute, sentenze gli aforismi si caratterizzano perché in brevità esprimono una norma di vita o un concetto filosofico"

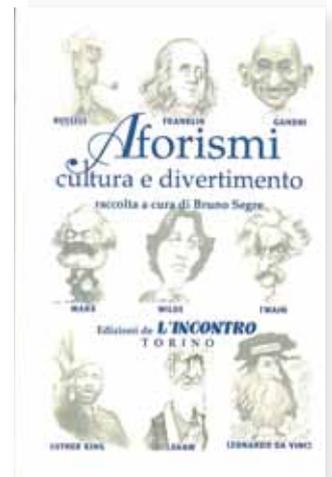
così si esprime Segre nell'incipit della sua presentazione e basta spigolare fra le pagine di questo "manuale di saggezza", come lui stesso lo definisce, per rendersi conto di quanto le sue parole siano azzeccate.

Scorrono così davanti ai nostri occhi i nomi famosi di "artisti, poeti, filosofi, statisti, scienziati, politici" in un fuoco di fila di stimoli, che mettono voglia di approfondire, di risalire alle fonti, di capire il contesto nel quale ogni singolo aforisma è uscito dalle loro penne. L'effetto caleidoscopio è acuito dal criterio con cui Segre ha saggiamente raccolto gli aforismi, e cioè per argomento e non per autore, rendendo così quasi spontaneo fare arditissimi collegamenti mentali, che abbattano barriere

spazio-temporali insuperabili nel mondo fisico. Tuttavia se invece si vuole sapere se un certo personaggio si è espresso anche attraverso aforismi, al fondo del manuale si trova un accurato indice alfabetico per autore.

Insomma, se dovete prepararvi ad affrontare un argomento e non vi vengono le idee, tenete a portata di mano il manuale di Bruno Segre e vi basterà aprirlo a caso per avere la sensazione di spalancare la porta che vi spiana la strada verso le praterie dell'intelligenza e della creatività.

Un paio d'anni fa è uscito il libro-intervista di Nico Ivaldi che ha per oggetto l'appassionante vicenda umana di Bruno Segre e



il cui titolo è "Non mi sono mai arreso": complimenti, avvocato, non si arrenda mai.

"Aforismi"

Cultura e divertimento
Torino, edizioni de L'INCONTRO, prima edizione 2012, X+166 pagine, 8,00 €



ESISTE UNA IDENTITÀ ITALIANA DI RIFERIMENTO?

Alla ricerca della dignità perduta

■ *Da più parti arrivano inviti e denunce a carico della nostra farragginosa politica e degli italiani in generale, per mancanza di orgoglio e dignità ma c'è da chiedersi: in quale direzione? L'Unione Europea è sotto accusa, l'EURO viene continuamente ridiscusso: la "questione meridionale" si è estesa dal Sud d'Italia al Sud d'Europa. A queste domande dovranno rispondere gli italiani chiamati alle elezioni*

di Gianni Formagnana

Un grande autore del Rinascimento italiano, Giovanni Pico della Mirandola - ha scritto un celebre saggio dal titolo "Horatio de hominis dignitate", cioè "Orazione sulla dignità dell'uomo". In essa, sosteneva che la dignità per l'uomo è il bene più prezioso: quello che può sollevarlo ad altezze angeliche o precipitarlo a livello demoniaco. Mai come oggi bisognerebbe meditare su questo insegnamento e riportarlo alla vita politica, dove sembra che, da tempo, ogni dignità sia definitivamente scomparsa. Scomparsa ed inghiottita da un abisso di litigiosità, di millanterie, di insensatezza, di immoralità diffusa, di disinteresse per la cosa pubblica. Un abisso in cui il cittadino - stupefatto - più che l'aspetto demoniaco vede emergere la banalità e l'incapacità, unita alla sordità verso il crescente richiamo alla responsabilità che saliva e sale da tutto il Paese. Chi ha governato, soprattutto, ma anche l'opposizione, lo stesso potere massmediatico hanno formato una miscela esplosiva che ha fatto precipitare la credibilità e la stima dell'Italia ad uno dei livelli più bassi mai raggiunti nella sua storia. In fondo, è per questo motivo che siamo stati - e siamo tuttora puniti dagli investitori mondiali, malgrado l'Italia sia un paese economi-

camente solido ed affidabile. L'Italia rischia la deriva esattamente come Irlanda, Portogallo, Spagna, Grecia. Quel che fa specie è che disponiamo di risorse, inventiva, capacità, intelligenza e liquidità finanziaria che altri paesi, la Francia per esempio, non posseggono. Ma, il fatto di presentarsi priva di quella credibilità politica che viene solo dalla dignità pubblica ha creato, lentamente l'opinione che il nostro sia un Paese da "operetta": un Paese sulle soglie di precipitare a livello del Terzo Mondo. Troppe volte d'altronde, ci siamo presentati, a livello internazionale, inadeguati e al di sotto delle attese. Manchiamo per giunta di una endemica capacità decisionale, per una costante disomogeneità della maggioranza, per le continue parole in libertà, per una pervicace volontà immobilista. Un immobilismo che lascia pensare che gli italiani non possano - e neppure vogliano - cambiare atteggiamenti e comportamenti che i programmi politici, gli annunci, i roboanti discorsi, le promesse più volte ripetute - come in una celebre canzone di Mina - non siano altro che "Parole, parole, parole", che gli interessi personali e il malgoverno prevalgano su tutto - a prescindere dai reali bisogni - in nome di un "lasciar fare", in cui prosperano, intoccati ed intoccabili, evasori fiscali, pensioni di invalidità

tarocche, privilegi di categorie e così via. Il tutto "condito" da una burocrazia che avvilisce e schiaccia qualsiasi possibilità e volontà di fare e migliorare l'economia nazionale. Ma quella che è stata - sinora - l'opposizione non ha presentato una immagine diversa: è stata esattamente speculare alla maggioranza, eccezione fatta per vicende strettamente personali, sulla cui pochezza non è il caso di soffermarsi. Anche l'opposizione si è distinta per divisioni, dissidi interni, lotte a coltello e, soprattutto, per una prolungata assenza di programmi alternativi. Il suo collante è stato, per anni, la lotta personalizzata a Berlusconi che, di fatto era ciò che la salvava dalla mancanza di idee, di iniziative e di uomini politici di valore. Il quadro - non ci vuole molto a capirlo - è quello di un Paese allo sbando, incapace di presentarsi per quello che è e per quello che dovrebbe essere. In una parola sembra avere preso forma l'immagine di un Paese senza capacità e senza speranza, in cui ogni dignità sembra essere stata calpestata. Ora, un Paese senza dignità, è un Paese destinato a finire nell'abisso del caos e dell'arbitrio. Allora, se non vogliamo buttare a mare tutti gli sforzi di coloro che credono ancora in questo sfortunato Paese e sperano nel futuro, dobbiamo rimboccarci le maniche, risollevarle

la testa e riappropriarci di una dignità che abbiamo sempre avuto, anche nei momenti peggiori. Con uno scatto di orgoglio, dobbiamo riappropriarci della nostra dignità e mostrare a noi stessi per primi e a tutti gli altri poi, che non abbiamo bisogno che nessuno ci impartisca lezioni e che ci prenda sotto tutela. Se vogliamo ottenere questo, dobbiamo avere il coraggio di rinnovare la classe politica, ringiovanendola, migliorandola e "marciandola al fianco" affinché faccia il suo dovere, con onestà, correttezza, impegno e lealtà verso gli elettori, ricordando ad essa, continua-



mente che la realtà è fatta di uomini, di idee, di bisogni e necessità; che la politica non coincide con le banche e che gli uomini politici non devono essere né imprenditori né banchieri, ma uomini al servizio di tutti gli italiani. Se così non sarà, non avremo più il coraggio di guardare in faccia i nostri figli che si aspettano da noi e da chi ci rappresenta un insegnamento di dignità.

WELFARE

ROMA, MARTEDÌ 18 DICEMBRE 2012, SENATO DELLA REPUBBLICA

Lo sviluppo della sanità integrativa: un'innovazione per la sanità italiana

■ *Relazione del Presidente in occasione del 35° anniversario del FASI*

di Stefano Cuzzilla

Sono trascorsi trentacinque anni dalla costituzione del FASI, il Fondo di assistenza sanitaria integrativa del comparto industriale che oggi rappresento

con onore e crescente soddisfazione. Il contesto in cui operiamo è certamente mutato, il FASI ha saputo adattarsi a questo cambiamento, anche al più recente, impegnando la propria maturata esperienza in campo sanitario e il proprio patrimonio di intelligenze

che è rappresentato dalle migliori espressioni dell'industria e della classe dirigente di questo Paese. In questo anniversario, che può per tutti noi trasformarsi in una preziosa occasione di riflessione sulle sfide che abbiamo davanti, desidero innanzitutto ringraziare





le Parti Sociali, gli Organi Collegiali in carica e quelli delle precedenti Consiliature, nonché tutto il personale FASI, per la preziosa attività svolta in favore della categoria. Desidero, altresì, rivolgere un doveroso ringraziamento ai medici, a tutti i professionisti che operano nell'ambito delle strutture sanitarie pubbliche e private, convenzionate e non, per l'eccellente lavoro che quotidianamente svolgono per garantire un servizio sanitario di elevato livello. Un mio sentito ringraziamento va inoltre ai relatori che prenderanno la parola in questa giornata. Ciascuno di essi rappresenta un punto di osservazione acuta e ponderata su un tema che sta a cuore alla popolazione italiana nel suo complesso: il diritto alla salute, così come concepito nella sua piena accezione dall'articolo 32 della Carta Fondamentale. A ciascuno di essi chiedo, in qualità di rappresentante di uno dei Fondi più importanti d'Europa, di non esimersi dal considerare la centralità della funzione integrativa in campo medico-sanitario e di soffermarsi sulle concrete possibilità di sviluppo che essa può conseguire al fine di assicurare alla collettività il miglior Servizio Sanitario possibile. Auspico che questo Convegno, nato dall'impellente esigenza di esprimere l'azione socio-sanitaria che il FASI svolge da trentacinque anni, porti un contributo essenziale al percorso che attende i Fondi integrativi di categoria e il loro rapporto sinergico con il Servizio Sanitario Nazionale. Occorre infatti - direi finalmente - intendersi su questo aspetto di sinergia di cui il FASI è promotore. A nessuno gioverebbe una moltiplicazione degli attori sanitari e se moltiplicazione ci fosse, difficilmente sarebbe a beneficio dei più deboli. Da quando, nel 2009, sono alla guida del FASI ho imparato ad apprezzare la spiccata valenza sociale dell'ente che presiedo. Credo che ciò che Confindustria e Federmanager hanno immaginato nel 1977 come sistema categoriale di assistenza sanitaria integrativa sia uno strumento di tutela sempre più attuale. Il FASI oggi garantisce la tutela del diritto alla cura a un ampio numero di dirigenti del settore industriale, che è tra i più colpiti dalla crisi economica. Considerarlo ancora come un'isola felice per la classe più agiata del Paese sarebbe un falso storico, oltre che un errore strategico. I dati sulla disoccupazione colpiscono anche i manager italiani: stime di Federmanager parlano di diecimila dirigenti in meno nel settore industriale soltanto negli ultimi tre anni.

La prima richiesta che dunque desidero porre ai relatori e al qualificato uditorio qui presente è quella di interrogarsi sui tempi, a mio avviso maturi, per fornire al "secondo pilastro" della Sanità gli strumenti necessari per operare. Su questo punto, vorrei spendere qualche parola in più. Uno degli ostacoli maggiori che incontro quando descrivo le attività del FASI è proteggere da cattive interpretazioni l'idea di welfare sostenuta dai Fondi negoziali di assistenza sanitaria. Il patrimonio genetico del FASI è quello espresso dalla sua famiglia di provenienza, vale a

dire da Confindustria e Federmanager, che come due genitori lungimiranti hanno permesso al nostro Fondo di atteggiare le risposte a seconda delle sopravvenienze, cioè dei bisogni della società in cui viviamo. Sono consapevole che il nostro sistema si regge sul sacrificio di imprese e lavoratori ed è a loro che intendiamo rendere conto. Anche per questo abbiamo voluto commissionare una ricerca, di cui desidero anticiparvi parte dei risultati, che indagasse la relazione tra welfare pubblico e privato: questo studio non è il solito rendiconto delle utilità della sanità integrativa, bensì si presenta come un barometro del cambiamento di percezione in atto nelle nostre realtà umane e produttive. Qualcosa nelle nostre collettività, e in primis in quelle aziendali, sta mutando radicalmente. E ci sta indicando come, se la coperta del pubblico si è ristretta, i gruppi aziendali più attenti stanno allungando la protezione. Così, lo studio che viene pubblicato oggi certifica la crescita d'importanza che sta interessando il welfare aziendale, fino a riconoscergli un ruolo sociale di grande rilievo. Molti degli intervistati hanno conferito alla sanità integrativa una posizione centrale all'interno di questo contesto, dichiarandosi convinti non solo delle sue prospettive di diffusione nel tessuto imprenditoriale italiano, ma anche del valore più consistente che verrà riconosciuto alle forme integrative di assistenza rispetto all'equivalente in denaro o al costo sostenuto dall'azienda. Ci troviamo di fronte, dunque, all'affermazione di un elemento percepito come qualificante per la gestione delle risorse umane e veicolo di competitività per le stesse imprese. Ed è interessante notare che sono soprattutto le nuove generazioni a essere più preoccupate per il rischio di criticità della sanità pubblica; sono i più giovani che guardano alle opportunità di welfare aziendale con la consapevolezza delle trasformazioni economiche, demografiche e sociali che stanno investendo il Paese.

Infine, quando i ricercatori hanno incontrato i manager delle aziende sanitarie pubbliche e private hanno colto un atteggiamento di attenzione - direi, di forte interesse - nei confronti della Sanità integrativa. Nei Fondi come il FASI vedono la possibilità di individuare un interlocutore innovativo e risorse economiche aggiuntive. Per questo non condivido un'idea di equivalenza tra la realtà no profit del Fondo integrativo e il concetto di privatizzazione. La maggioranza dei cittadini è già costretta ad accedere alle prestazioni sanitarie facendosi carico del relativo costo. La vera domanda non è sull'andamento dell'intervento integrativo, bensì sul quomodo. Vale a dire, come la collettività riuscirà a sostenere, negli anni a venire a tassi di invecchiamento crescente, la domanda di cure. E ci si impone subito il secondo interrogativo: quale universalità riusciremo a salvare? La mia proposta, in qualità di presidente di un Fondo quotidianamente alla ricerca di soluzioni adeguate, è la piena realizzazione di una struttura di integrazione al Servizio Sanitario Nazionale che, non a torto, viene an-

noverato tra i migliori al mondo. Valga per tutti il grande impegno sostenuto dal FASI in materia di prevenzione. Negli ultimi due anni, ed è mia intenzione che si prosegua in tal senso, abbiamo saputo pun-



Il Presidente del FASI, Stefano Cuzzilla

tare su uno dei settori più sensibili in periodi di recessione. Molti studi lanciano dati allarmanti sulla tendenza a ridurre la richiesta di prestazioni sanitarie come effetto della minore capacità di spesa delle famiglie. Il FASI, in questo contesto, ha reagito supportando gli interventi di screening e gli esami diagnostici che possono assicurare ai nostri assistiti l'abbattimento del rischio di incorrere in importanti patologie. Questo accade a totale carico del nostro Fondo, nel convincimento che l'operazione di prevenzione che abbiamo abbracciato non implichi semplicemente un risparmio di spesa sul lungo periodo, ma sia il connotato essenziale di una società sana che punta a un obiettivo di benessere e competitività. Noi offriamo prestazioni integrative svolgendo anche una funzione calmieratrice dei costi dei servizi sanitari, recuperando fette di quella spesa privata che il cittadino comune, il pensionato, il quadro e il dirigente fanno ormai fatica a sostenere. Qui devo necessariamente aprire una parentesi sul valore di mutualità che il FASI esprime. Il nostro Fondo ha scelto di dare piena attuazione alle disposizioni dei Decreti Turco e Sacconi del 2008 e 2009 in materia di non autosufficienza. Il nostro contributo è cresciuto negli anni, abbiamo alzato il livello dei rimborsi mensili, abbiamo rafforzato la rete di strutture convenzionate. Per il 2013 consolideremo ulteriormente l'intervento sia in termini di indennizzo sia introducendo nuovi trattamenti ai fini riabilitativi e rieducativi, convinti dell'utilità di un nostro contributo nell'ambito dell'assistenza alle persone non autosufficienti. L'ispirazione solidaristica che ci caratterizza, inoltre, trova asilo in uno dei patti intergenerazionali più straordinari per questo Paese: tra i 310mila assistiti FASI, troviamo, oltre alle loro famiglie, dirigenti in attività e dirigenti in pensione, indipendentemente dall'età e dallo stato di salute, escludendo qualsiasi politica di selezione del rischio.

Non da ultimo, nella prospettiva di integrazione che sto provando a descrivere, svolgiamo una funzione di impulso per l'innovazione e lo sviluppo della ricerca scientifica in campo sanitario affinché l'investimento a lungo termine sia un orizzonte possibile. Come sta avvenendo con la prevenzione

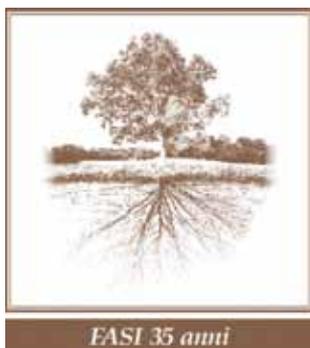


del cancro del cavo orale, che vede affiancare all'accertamento individuale un'azione di analisi e monitoraggio dell'incidenza della patologia, che coinvolge tutto il territorio nazionale. Introduciamo nei prossimi mesi nuovi pacchetti per la prevenzione cardiovascolare, mentre sono allo studio interventi per la diagnosi dei disturbi del sonno e di altre sintomatologie da stress lavoro-correlato. Si tratta di aggredire anzitempo alcune delle sofferenze, tra le più diffuse e al contempo le più sottovalutate, su cui oggettivamente non riesce a concentrarsi l'azione pubblica. Per fare questo, tuttavia, abbiamo bisogno di alcuni strumenti essenziali. Innanzitutto, serve una normativa certa e una legislazione attenta. Il settore non è stato regolamentato in maniera compiuta e l'iniziativa non può essere esclusivamente rimessa alle buone intenzioni delle associazioni di categoria.

In secondo luogo, serve una legislazione fiscale che agevoli anche dal lato aziendale. Affinché l'investimento nel secondo pilastro della sanità pubblica sia funzionante e in equilibrio economico.

Terzo, infine. Serve il supporto incondizionato a un'idea di welfare libera dalle paure nutrite nei confronti di un possibile default del Servizio sanitario pubblico. Il nostro modello di welfare funziona da trentacinque anni nonostante la battaglia per una cultura di partecipazione al benessere collettivo sia stata finora condotta esclusivamente in casa. Non possiamo non accorgerci che è lo stesso concetto di salute ad attraversare oggi un'evoluzione nel giudizio comune. Qualità e speranza di vita sono altri due elementi

strettamente legati a questa trasformazione. Servono risposte coordinate di fronte al cambiamento sociale, alle cititene del contesto economico e a una popolazione che nel 2050 raggiungerà un indice di vecchiaia del 256 % rispetto all'attuale 144,5. Al FASI, come agli altri Fondi di assistenza sanitaria integrativi di cui oggi in sala abbiamo i maggiori rappresentanti, deve essere riconosciuto un ruolo protagonista nell'interpretazione di questo momento storico. La grande que-



stione della sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale, posta di recente dal premier Mario Monti, si misura anche in considerazione del contributo che l'industria sanitaria italiana continua ad assicurare al funzionamento della macchina pubblica e non solo. Di questo siamo consapevoli, in qualità di attori che, al pari dei soggetti pubblici e convenzionati, conoscono le implicazioni in termini di produttività e di investimento che

la concreta attuazione del diritto alla salute richiede. In Italia la spesa sanitaria pubblica si colloca intorno ai 112 miliardi di Euro e quella privata intorno ai 30 miliardi di Euro, cui va ragionevolmente aggiunta una quota di spesa privata non contabilizzata. Di tale spesa privata, ben l'87 per cento è sostenuto direttamente dai cittadini e utenti, mentre solo il 13 per cento è assorbito dai Fondi, Casse, Assicurazioni. Qualunque pensiero di riforma, ancorché auspicabile come ho già illustrato in precedenza, che dimentichi le potenzialità della sanità integrativa è destinato a vanificare la spinta di miglioramento reciproco che i binari del pubblico e del privato sanno darsi se vengono messi nelle condizioni di operare in parallelo. È stato consentito, invece, a un'ottica divergente di essere troppo a lungo portatrice di inefficienza diffusa. Se è vero, come credo, che la salute non sia un diritto generico. Se è vero che è inalienabile il diritto alla cura. Se è vero che il benessere di una società si misura sul livello di salute raggiunto dai gruppi che la compongono. Ecco che, di fronte alla crisi generale, si impone un ripensamento della funzione che i Fondi integrativi possono assolvere, portando a compimento un percorso faticosamente iniziato in solitudine e tra la diffidenza dei più. Ai rappresentanti di Federmanager e Confindustria, che quel percorso hanno intrapreso trentacinque anni fa, lascio la parola con sentita gratitudine per il sostegno all'iniziativa odierna e per il contributo che, ancora una volta, daranno al dibattito per la crescita e il miglioramento del nostro Paese.

VARIE



DIRCLUB Piemonte

A TELA DEL DIRCLUB PIEMONTE

L Tra cambiamenti sociali e sentimenti senza tempo, il Dirclub conserva al suo interno lo spirito dell'epoca che lo ha prodotto sviluppando il tema della sua consolidata esistenza e la sua centralità per allietare la vita degli associati.

In realtà un segno dei tempi c'è nel dinamismo delle realizzazioni, ospitale ed accogliente nell'importanza delle scelte e delle storie nelle quali entrare amabilmente con coerenza e come punto di riferimento ai giorni a venire nel rispetto e nella concordanza dei programmi e mediazioni, dove ciascuno si metta in gioco per mantenere un comune terreno d'incontro come risorsa di amicizia per un vivere armonico.

Mostrarsi semplici e sorridenti è l'arte suprema del mondo. Non si tratta di andare dove ti porta il cuore, ma di "portare il cuore dove vai". Ricordiamoci di coloro che ci hanno insegnato che l'unico modo per avere un amico è essere un amico. E' questo il principio intellettuale e volitivo del nostro Dirclub. Non è semplice e non è facile. Ma solo così è possibile coltivare rapporti di reciproca solidarietà e di speranza, di piantare semi che germogliano buonumore e sorrisi.

Ci ralleghiamo con i colleghi entrati a far parte del nuovo Consiglio Federmanager. Collegio Revisori, Collegio Probitviri per il triennio 2013-2015. Alcuni di loro sono associati al Dirclub.

Felicitazioni al nuovo Presidente Massimo Rusconi, alla vice Anita Marina Cima, ad Antonio Sartorio e Claudio Cavone del Coordinamento editoriale del Dirigente d'azienda. A tutti il segno della nostra stima ed amicizia, con l'augurio di buon lavoro.

di Giulio Airaghi

SERATA DEGLI AUGURI e PROGRAMMA 2013

Sabato 15 dicembre con la tradizionale cena degli auguri si è conclusa l'attività del Club per il 2012. I presenti erano oltre un centinaio:

Club Dirigenti e Manager d'Azienda



Per valorizzare il tempo libero
Per creare contatti interpersonali
Per produrre amicizia

10128 TORINO - Corso Re Umberto, 138
Tel./Fax 011.318.64.42 - Cell. 338.938.71.34



eleganti signore e degni accompagnatori hanno amichevolmente conversato e gradito la cena preparata dagli chef del ristorante "Le Regine" presso l'hotel Majestic. Come da consolidata tradizione, nel corso della serata si è svolta anche la lotteria a fini di beneficenza che - a fronte di numerosi e prestigiosi premi sorteggiati, donati dagli sponsor - ha visto la raccolta di 2000 circa, destinati a concorrere all'acquisto di un'incubatrice mobile per il reparto Neonatologia e Pediatria dell'Ospedale Martini.

Durante la serata è stato fatto cenno ai primi appuntamenti del programma 2013, che di seguito riassumiamo nella sua interezza per quanto concerne il 1° semestre, con la speranza che le svariate iniziative possano attirare l'attenzione anche di chi ci legge senza essere ancora iscritto al DIRCLUB.

Ricordiamo che chi fosse interessato può rivolgersi alla Segreteria (aperta dalle 9 alle 12 di martedì, mercoledì e giovedì) per iscriversi al costo di 70 € o semplicemente per avere altri ragguagli sui singoli eventi; come pure è possibile consultare il nostro sito web www.dirclubpiemonte.it

15/1 - presso Enoteca TorloVini (via Arsenale 44) - ore 20,45 incontro sulla tecnica dell'agopuntura a cura della dott.ssa Manuela Cormio

24/1 - presso Promotrice Belle Arti - ore 19 visita guidata alla mostra di E. Degas. Prenotazione in segreteria entro 8/1

5/2 - presso caffè Platti - ore 20,45 conferenza sul web a cura del socio F. Ardito

11-18/2 - crociera Costa nel Mar Rosso

28/2 - presso l'Educatorio Provvidenza (corso Trento 13) assemblea annuale del Club, apericena e serata musicale, offerti dal Consiglio Direttivo

5/3 - caffè Platti - ore 20,45 conoscenza col pittore Guido Appendino

16/3 - gita in pullman nel Saluzzese: castello di Manta, museo dell'arpa a Piasco; prenotazione entro il 12 marzo

9/4 - caffè Platti - ore 20,45 discussione sugli investimenti finanziari con nostri soci esperti del settore

27/4 - gita in pullman al Principato di Lucedio (Trino Vercellese) e dintorni; prenotazione entro il 23 aprile

7/5 - caffè Platti - ore 20,45 bicentenario verdiano, con la musicologa A. Isaia

18/5 - gita in pullman a Barolo presso la Cooperativa Terre da Vino; prenotazione entro il 14 maggio

2/6 - torneo di tennis e di buracco ai Ronchi Verdi con cena al termine della giornata; prenotazione entro il 23 maggio

9-16/6 - soggiorno termale all'hotel Tritone di Ischia

24/6 - gita in agriturismo, in occasione della festa di San Giovanni"

Il Presidente Eligio Bessone

News brevi



• Il collega Augusto Bot, iscritto a Federmanager Vercelli-Valsesia, ha rassegnato le sue dimissioni dal Consiglio Direttivo dell'Associazione, che ha voluto ringraziarlo per l'opera svolta in tanti anni di impegno con una targa-ricordo consegnatagli in un'occasione conviviale.

Augusto Bot è figura ben nota anche a noi torinesi, sia per il fatto che le nostre due Associazioni operano in territori confinanti, sia soprattutto per il suo lungo impegno in quella che allora si chiamava Unione Regionale, ora divenuta Federmanager Piemonte (Fe.Pi.), nella quale ha ricoperto il ruolo di Tesoriere.

Avendo ricevuto dal Presidente Camillo Cibrario il testo della sua lettera di dimissioni, pubblichiamo il paragrafo nel quale Bot ne dà la motivazione:

"Mi sono posto il quesito se fossi stato in grado di trovare un compromesso, conciliando le esigenze personali e familiari con quelle associative, ma mi sono anche risposto che non avrebbe senso permanere in un organo così importante e nevralgico per l'Associazione disertando però quasi sempre le adunanze, gli incontri, i momenti necessari di comunità. Tutto ciò non solo non ha senso, ma sarebbe anche scorretto verso l'Associazione e nei confronti di coloro che mi hanno proposto e mi hanno eletto nel Consiglio Direttivo."

Riconosciamo in queste parole la serietà e la nobiltà d'animo della persona che avevamo avuto modo di conoscere negli anni in cui ha frequentato la nostra sede e gli inviamo un caro saluto, che crediamo possa coinvolgere tutti i colleghi delle provincie piemontesi che hanno avuto occasione di conoscerlo - e sono sicuramente tanti - con l'augurio di poterlo incontrare ancora, almeno in occasione delle assemblee.

• E' improvvisamente mancato il Prof. Vincenzino Caramelli, docente di Scienza delle Finanze all'Università di Torino. Ne scriviamo con commossa partecipazione.

Il Professore abitava con la famiglia nello stesso palazzo dove ha sede la nostra organizzazione sindacale e per questo motivo, dopo ripetuti incontri occasionali in circa 20 anni, sia in ascensore come in strada o per caso, è nata una spontanea corrispondenza di opinioni, pareri e commenti sui fatti del giorno.

In questi fortuiti incontri il prof. Caramelli non ha mai fatto pesare la sua preparazione scientifica, riconosciuta in decine di istituti pubblici e privati, università, arte e cultura. Non era diverso neppure nel suo patudato ambiente accademico, come abbiamo appreso dalle commosse parole rivoltegli da una sua giovane collega al termine della cerimonia funebre: "Sei stato esempio di umiltà accademica, di disponibilità e generosità nell'insegnamento, di umanità nel rapporto con le persone. Sapevi eliminare le barriere dovute alle differenze culturali e farci sentire a nostro agio nonostante ci fosse fra noi un'abissale distanza. Eri così con tutte le persone che incontravi sulla Tua strada, appartenenti al mondo accademico o al mondo quotidiano."

Approfitando di questa sua disponibilità non abbiamo esitato a chiedergli qualche scritto da pubblicare sul nostro modesto periodico e siamo stati felici quando i colleghi di Cuneo hanno deciso di invitarlo a presenziare ad una delle loro assemblee annuali: era il tempo degli scandali sui "derivati" di cui ha dato una esauriente spiegazione, passando dalla terminologia finanziaria a esempi del vivere quotidiano e riscuotendo grande successo.

Il passaggio dalla reciproca simpatia all'amicizia è stato rapido e alimentato da scambi di e-mail con l'allora Presidente Cuselli con commenti sulla quotidianità talvolta preoccupati ma più spesso spiritosi e ironici.

In altre sedi più deputate sarà celebrato per i suoi meriti scientifici sulla materia di cui era docente; a noi rimane l'immagine dell'uomo che con grande modestia e competenza nella sua dottrina era sempre disposto ad ascoltare anche le confidenze personali, passando dall'amicizia all'affetto.

Alla famiglia, così provata per la sua improvvisa scomparsa, vanno le nostre condoglianze, nel significato autentico del sentire insieme il dolore per la sua dipartita.



“In un solo giorno ho ritrovato il sorriso vincente di una volta.”

Marco Bianchi
Manager Aziendale

AllOn4™



Immediata

Grazie a All On Four™ potrai ritrovare il sorriso di un tempo in una sola giornata.



Computerizzata, senza bisturi

All On Four™ viene eseguita senza l'utilizzo di bisturi e senza punti di sutura grazie all'implantologia computerizzata.



Definitiva

Finalmente potrai dire addio alla tua vecchia protesi. All On Four™ è una soluzione fissa e definitiva anche in casi di scarsità ossea.

ODONTOBI è una dental clinic specializzata negli anni in diversi ambiti della salute e dell'estetica dentale, è oggi una realtà che offre molteplici servizi personalizzati, dalla diagnosi alla terapia; avvalendosi della più avanzata tecnologia del settore.

La struttura offre una gamma completa di servizi e trattamenti tra i quali:

- **Estetica dentale**
- **Riabilitazione totale fissa della bocca in giornata**
- **Sedazione cosciente**
- **Implantologia computerizzata senza bisturi**
- **Chirurgia endossea e parodontale**
- **Radiografia digitale 3D - TAC**

Struttura Odontoiatrica convenzionata con FASI, e loro famigliari per tutto il Nord Italia

Associazioni Federmanager del Piemonte e Valle d'Aosta

FEDERMANAGER 	VIA ORARIO  	SEGRETERIE 	CONTATTI 
FEDERMANAGER ALESSANDRIA Associazione Dirigenti Aziende Industriali Presidente: Francesco Bausone	Via Legnano 33 - 15100 Alessandria dal lunedì al venerdì: 9.00 / 13.00 Sportello Fasi Mercoledì: 9.00 / 13.00	Segreteria: Nicoletta Boidi	tel. 0131- 44.21.31 fax 0131 - 44.59.63 email: alessandria@federmanager.it
FEDERMANAGER ASTI Associazione Dirigenti Aziende Industriali Presidente: Pietro Masoero	P.zza dei Medici 4 - 14100 Asti Martedì - Mercoledì - Giovedì: 9.00 / 12.30	Segreteria: Gianna Villata	tel. 0141- 43.69.65 fax 0141 - 59.46.44 email: astifedermanager@federmanager.it
FEDERMANAGER BIELLA Assoc. Biellese Dirigenti Aziende Industriali Presidente: Francesco Renzo Penna	Via Nazario Sauro 3 - 13900 Biella Mercoledì: 15.00 - 19.00 Sabato: 8.30 - 12.30	Segreteria: Rino Vaudano	tel. 015- 35.11.76 fax 015 - 35.11.76 email: repenna@tin.it
FEDERMANAGER CUNEO Associazione Dirigenti Aziende Industriali Presidente: Pier Franco Sibilla	C.so Dante 49 - 12100 Cuneo Lunedì: 8.30 - 12.30 Giovedì: 8.30 - 12.30	Segreteria: Emanuele Giordano Lucia Musa	tel. 0171- 69.54.46 fax 0171-69.25.51 email: dirigenticn@cnnnet.it
FEDERMANAGER NOVARA V.C.O Assoc. Novarese Dirigenti Aziende Industriali Presidente: Gianni Silvestri	Via Monteverdi 2/A - 28100 Novara Martedì-Mercoledì-Giovedì: 14.30 - 18.00	Segreteria: Maria Antonietta Bagnalore	tel. 0321- 62.66.42 fax 0321 - 62.66.42 email: novara@federmanager.it
FEDERMANAGER TORINO Associazione Dirigenti Aziende Industriali Presidente: Massimo Rusconi	V. San Francesco da Paola 20 10123 - Torino Lun. - Mart. - Merc. - Giov.: 9.00 / 17.00 Venerdì. 9.00 - 13.00	Direzione: Roberto Granatelli Segreteria: Paola Castagnone Cristina Codazza	tel. 011- 562.55..88 fax 011 - 562.57.03 email: segreteria@fnto.it
FEDERMANAGER VERCELLI Assoc. Vercellese Dirigenti Aziende Industriali Presidente: Camillo Cibrario	Via A.Manzoni 7 - 13100 Vercelli martedì e venerdì: 15.00 / 18.00 Sabato mattina su appuntamento	Segreteria: Loretta Faccenda	tel. 0161- 54.797 fax 0161 - 213.773 email: dirigentivc@libero.it
FEDERMANAGER AOSTA Sind. Valdostano Dirigenti Aziende Industriali Presidente: Marco Farinet	Via Giorgio Elter 6 - 11100 Aosta martedì: 16.00 / 18.00	Segreteria: Edda Sartor	tel. 0165- 33.299 fax 0165 - 33.299 email: aofndai@gmail.com

DIRIGENTE d' AZIENDA - direzione:

Via San Francesco da Paola 20 - 10123 - Torino
 Tel.: 011.5625588 | Fax : 011.5625703 | ildirigente.it

CIDIMU INFORMA

LA TAC A BASSA DOSE DI RADIAZIONI

La TAC è un esame di secondo livello, da utilizzare quando tecniche come la radiologia tradizionale e l'ecografia non sono risolutive. Con la TAC si studiano patologie di vari distretti corporei: cranio, torace, addome, apparato muscolare e scheletrico.

Uno dei problemi della TAC è l'utilizzo delle radiazioni ionizzanti.

Il rischio nella vita di ammalarsi di cancro indotto da radiazione erogata durante gli esami TAC è stato stimato intorno a 2%. Questo è da tenere in considerazione poiché siamo costantemente soggetti anche a un minimo assorbimento di radiazioni proveniente dal fondo naturale e dal cosmo.

L'abbassamento della dose con i comuni apparecchi TAC crea molti artefatti e rende meno accurata l'interpretazione del radiologo.

È ORA A DISPOSIZIONE, PRESSO L'ISTITUTO DIAGNOSTICO CIDIMU, UN APPARECCHIO TAC CHIAMATO ASIR™ CHE OFFRE IL VANTAGGIO DI RADIAZIONI MOLTO PIÙ BASSE PER I PAZIENTI, CON IMMAGINI QUALITATIVAMENTE MIGLIORI.

ASIR (Adaptive Statistical Iterative Reconstruction) rappresenta un nuovo metodo di ricostruzione delle immagini che permette di ottenere non solo delle immagini qualitativamente migliori (grazie alla riduzione del rumore) ma anche di non erogare al Paziente una dose elevata di radiazioni:

Con ASIR la dose su tutto il corpo può essere abbassata del 40-50%.

CON METÀ DOSE DI RADIAZIONI SI OTTENGONO IMMAGINI QUALITATIVAMENTE ANCORA MIGLIORI.

La tecnica ASIR a bassa dose trova grandi indicazioni:

Nella popolazione **pediatrica**

Nei soggetti che necessitano di **multipli esami TAC di ristadiatione**

Nello **screening** (in soggetti asintomatici che si sottopongono ad esami di prevenzione ad esempio per il tumore polmonare o il tumore del colon)

Nella **valutazione coronarica** (in soggetti sintomatici e non)

Nella **popolazione obesa** (con qualità di immagini più che soddisfacente)

Nelle **donne gravide** (che non possono o rifiutano di sottoporsi a una risonanza magnetica)

Ovviamente i vantaggi sono per tutta la popolazione.



non a bassa dose



a bassa dose (ASIR)



Per informazioni e prenotazioni
Istituto CIDIMU S.p.A.

Via Legnano 23, 10128 TORINO Tel +39 011 56 16 111
info@cidimu.it - cup@cidimu.it - www.cidimu.it



Prima della sottoscrizione leggere il Fascicolo informativo reperibile nelle Agenzie Augusta o sul sito internet www.augusta.it

AUGUSTA ECO CASA L'Ecorisparmio è in casa!

*Scopri come. Chiedi in Agenzia.
Per te subito un omaggio.**

*fino ad esaurimento scorte

www.augustaecocasa.it

AUGUSTA
MARCHIO DI ALLEANZA TORO S.p.A.

ALLEANZATORE
PER LE OASI
DEL WWF

