

# FILO DIRETTO DIRIGENTI



cod. ISSN 2281-3888

News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna - Ravenna

POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% CN/BO  
Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa  
Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 31 - N. 4  
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **Lettera del Presidente agli associati Federmanager**
- **Il controllo delle criticità nella carriera del manager**
- **Speciale Inserto ASSIDAI Welfare 24**
- **Commissioni e Gruppi di lavoro 2017 - 2020**
- **Dalla ISO 9001:2015 a Industria 4.0: come cogliere le opportunità**



## QUOTA ASSOCIATIVA 2018 – RINNOVO D'ISCRIZIONE

- Dirigenti in servizio /inoccupati/ex dirigenti in attività: euro 240,00
- Dirigenti pensionati: euro 130,00
- Dirigenti pensionati che lavorano: euro 240,00
- Quadri superiori: euro 180,00
- Quadri apicali: euro 150,00
- Vedove: euro 78,00

### MODALITA' DI PAGAMENTO:

1. addebito permanente in c/c bancario
2. bonifico bancario su:  
BANCA FINECO IT 61 C 03015 03200 000003122522  
conto intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali Federmanager Bologna - Ravenna  
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA IT34T0538702401000001803346  
conto intestato a Federmanager Bologna - Ravenna  
POSTE ITALIANE IT80Z0760102400000013367404  
conto intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali
3. bollettino di c/c postale sul conto 13367404 Sindacato Dirig. Az. Ind.
4. assegno bancario
5. direttamente presso i nostri uffici anche con Bancomat o Carte di Credito
6. pagamento on line tramite l'area riservata del nostro sito

**Ricordiamo, a tutti coloro che sono iscritti ad ASSIDAI, che l'iscrizione a Federmanager è condizione essenziale per il mantenimento dell'adesione al Fondo.**

**IL PAGAMENTO DELLA QUOTA ASSOCIATIVA 2018  
VA EFFETTUATO ENTRO IL 28 FEBBRAIO 2018**

## PERIODO DI CHIUSURA NATALIZIA UFFICI

I nostri uffici saranno chiusi al pubblico dal 2 gennaio al 7 gennaio inclusi.  
Riapriranno regolarmente lunedì 8 gennaio.  
Cogliamo l'occasione per augurare a tutti gli associati e alle loro famiglie  
Buon Natale e Felice anno 2018!

# s o m m a r i o

## I nostri numeri

### **PRESIDENZA**

ANDREA MOLZA - Tel. 051/0366618  
E-mail: presidente@federmanagerbo.it  
Riceve su appuntamento

### **CONSULENZA SINDACALE**

SERGIO MENARINI - Tel. 051/542919  
E-mail: sergio.menarini@federmanagerbo.it  
Riceve su appuntamento

### **CONSULENZA PREVIDENZIALE**

CARLA GANDOLFI - Tel. 051/545526  
E-mail: carla.gandolfi@federmanagerbo.it  
GAIA MONTI - Tel. 051/543258  
E-mail: gaia.monti@federmanager.it  
MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0366620  
E-mail: manuel.castagna@federmanagerbo.it  
Ricevono su appuntamento

### **FONDIRIGENTI / AGENZIA LAVORO**

CARLA GANDOLFI - Tel. 051/545526  
E-mail: c.gandolfi@agenzia.fondirigenti.it  
SERGIO MENARINI - Tel. 051/542919  
E-mail: s.menarini@agenzia.fondirigenti.it  
Ricevono su appuntamento

### **FASI - ASSIDAI (su appuntamento)** **Sportello fasi: tel. 051/495966**

MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0366620  
E-mail: manuel.castagna@federmanagerbo.it

GAIA MONTI - Tel. 051/543258  
E-mail: gaia.monti@federmanagerbo.it

PAOLA FASOLI - Tel. 051/495966  
E-mail: paola.fasoli@federmanagerbo.it

SUSANNA ORIOLI - tel. 0544/33571  
E-mail: ravenna@federmanager.it  
riceve presso la sede di Ravenna

### **SEGRETERIA - CONVENZIONI**

SARA TIRELLI - Tel. 051/0366618  
E-mail: sara.tirelli@federmanagerbo.it

### **ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE**

PAOLA FASOLI - Tel. 051/495985  
E-mail: paola.fasoli@federmanagerbo.it

### **UFFICI - ORARI DI RICEVIMENTO**

#### **BOLOGNA: Dal Lunedì al Venerdì**

Vi preghiamo di consultare il nostro sito internet perché i giorni e gli orari di apertura potrebbero subire cambiamenti

#### **RAVENNA - FASI: Lunedì e Venerdì**

**9:00 - 12:30**

**Giovedì**

**15:00 - 18:00**

Periodico di Federmanager  
Sindacato Dirigenti Azienda Industriali  
per la Provincia di Bologna  
Iscritto al ROC al numero 5294

### **Direzione, Redazione e Amministrazione:**

Presso FEDERMANAGER Bologna - Ravenna  
Via Bombicci, 1 - 40139 Bologna  
tel. 051/6240102 - Fax 051/6242195

**Direttore responsabile:** ANDREA MOLZA

### **Comitato di redazione:**

Cesare Bassoli, Fausto Gabusi, Eliana Grossi, Umberto Tarozzi, Umberto Leone, Sara Tirelli

### **Segreteria di Redazione:**

SARA TIRELLI  
E-mail: segreteria@federmanagerbo.it

### **Impaginazione e Stampa**

Tipografia Imerio - Via Imerio, 22/c  
Tel. 051.241452 - Fax. 051.246268  
E-mail: tipografiaimerio@tin.it

Gli articoli firmati non rispecchiano necessariamente  
l'opinione di Federmanager.

Numero chiuso in tipografia in data: 01/12/2017  
tiratura: 3600 copie

## 5 EDITORIALE

## 7 ATTUALITA'

*Lettera agli associati Federmanager*

## 9 IL PUNTO

*Quella relazione pericolosa tra impresa e finanza*

## 11 MANAGEMENT

*Il controllo delle criticità nella carriera del manager*

## 13 MANAGEMENT

*Welfare Aziendale. I vantaggi per i lavoratori, gli amministratori di società, le aziende*

*Speciale Inserto Assidai Welfare24 ASSIDAI*

## 17 VITA ASSOCIATIVA

*Le nuove Commissioni di Federmanager Bologna - Ravenna. Partecipi alla vita associativa!*

## 20 MANAGEMENT

*Analytics per il manager 4.0? Industria 4.0 - Piano Industry 4.0 - Networking 4.0*

## 23 MANAGEMENT

*Dalla ISO 9001:2015 a Industria 4.0: come cogliere le opportunità*

## 26 CONVEGNO ENERGIA

*Efficienza energetica e fonti rinnovabili*

## 29 CONVEGNO ENERGIA

*La digitalizzazione degli impianti di produzione e delle reti di distribuzione di energia*



## InCope rtina

### **SCORCIO di VIA SARAGOZZA**

*all'altezza dell'incrocio con Piazza di Porta Saragozza.*

Foto di Fausto Gabusi



# POLIAMBULATORI PRIVATI CENTRI KINESI FISIOTERAPICI DI GIORNO

MEDICAL CENTRE GROUP  
ORTHOPEDIC AND SPORTS REHABILITATION

BOLOGNA - ROMA - LAMEZIA TERME

## SPECIALISTICA - DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE

CONVENZIONI DIRETTE / INDIRETTE:

A.C.A.I. - ACI - ACLI - AEROPORTO DI BOLOGNA - AGA INTERNATIONAL - ALIBERF-SITAB - A.L.I.CE - ANACI - ANCOS CONFARTIGIANATO - A.N.U.P.S.A.  
APE BOLOGNA - ARCO CONSUMATORI - ASSIRETE/UNI.C.A. - ASSOCIAZIONE NAZIONALE CARABINIERI IN CONGEDO BOLOGNA  
ASSOCIAZIONE ISTITUTO CARLO TINCANI - BLUE ASSISTANCE - BOLOGNA RUGBY 1928 - CAMPA - CAMST - CASAGIT SERVIZI CONFCOMMERCIO - C.A.S.P.I.E.  
CIRCOLO HERA - CGIL - CISL - CLINISERVICE - CNA - CONFCOMMERCIO/PIÙ SHOPPING - CONFESERCENTI - COOPERATIVA EDIFICATRICE ANSALONI  
CRAL C.R.I. - CRAL INPS - CRAL R.E.R. - C.S.A. INTESA - CUSB - DAY MEDICAL - DKV SALUTE - ELVIA ASSISTANCE - EUROPE ASSISTANCE  
F.A.B.I. FASDAC FASI - FASI ALL - FASIOPEN - FIALS - FILO DIRETTO - FIMIV - FIPAC - FISDE - FISDE EDISON - GOLF CLUB BOLOGNA - HELP CARD  
INPDAPOLTRE - INTERPARTNER ASSISTANCE - LIONS CLUB - LLOYD ADRIATICO - MAPFRE WARRANTY - MEDIC4ALL ITALIA  
MINISTERO DI GRAZIA E GIUSTIZIA - MONDIAL ASSISTANCE - MUTUA NUOVA SANITÀ - MY ASSISTANCE - NEW MED - ORDINE GEOLOGI, INGEGNERI, VETERINARI  
P.A.S. - PREVIMEDICAL - PRIME - QUAS - ROTARY CLUB - SANICARD - SARA ASSICURAZIONI - SCI CLUB BOLOGNA - SILP-CGIL - SINT SELECARD  
SIULP BOLOGNA - CTB CIRCOLO TENNIS BOLOGNA - TENNIS CLUB AEROPORTO BOLOGNA - TUTTO BIANCO A.S.D.  
UIL - UILT UNIONE ITALIANA LIBERO TEATRO - UNISALUTE - U.N.U.C.I. - UPII - WAITALY - WELCOME ASSOCIATION ITALY

### RIABILITAZIONE ARTICOLARE E DEL RACHIDE

#### RIABILITAZIONE PRE-POST CHIRURGICA E CONSERVATIVA

CONVENZIONE DIRETTA  
FASI

Recupero delle paralisi dell'arto superiore e inferiore e trattamento delle pseudo-artrosi dell'arto superiore e inferiore, delle lesioni della cuffia dei rotatori, delle lussazioni recidivanti, delle periartrite calcifiche della spalla, della traumatologia della spalla, del gomito, del polso, della mano, del rachide, dell'anca, del ginocchio, della tibio-tarsica e del piede.

Trattamento della patologia reumatica infiammatoria e nervosa, tendinea ed articolare, delle entesopatie, sindromi canalicolari, Dupuytren e lesioni tendinee.

### FKT E RIABILITAZIONE FUNZIONALE

PATOLOGIE ACUTE E CRONICHE ORTOPEDICHE, TRAUMATOLOGICHE,  
REUMATICHE, NEUROLOGICHE, CARDIO-VASCOLARI E RESPIRATORIE

Onde d'Urto Focali, Onde d'Urto Radiali, Laser EXAND, Laser Neodimio/YAG, Crioterapia Cryo 6, Laser CO2, Tecarterapia, Ipertermia, T.E.N.S.-Algonix, Bemer Terapia, Smart Terapia Shock Termico-Dinamico Controllato, Magnetoterapia, Elettrostimolazioni Compex, Correnti diadinamiche, Correnti interferenziali, Correnti faradiche, Correnti galvaniche, Idrogalvanoterapia, Ionoforesi, Infrarossi, Ultrasuoni, Radarterapia, Paraffinoterapia, Massaggi, Massaggio di Pompage, Massaggio di Linfodrenaggio Manuale, Trazioni Vertebrali meccaniche e manuali, Kinesiterapia, Riabilitazione funzionale, Rieducazione neuromotoria, Riabilitazione cardio-vascolare e respiratoria, Riabilitazione Pavimento Pelvico - Incontinenza - Impotenza Manipolazioni Vertebrali ed Articolari Manu Medica, R.P.G. Rieducazione posturale globale, Mézières, Osteopatia, Ginnastica Propiocettiva e respiratoria, Test Stabilometrico, Isocinetica, Test Isocinetico, Pancafit, Pedana vibrante, Terapia manuale.

CENTRO D'ECCELLENZA PER LA TERAPIA CON ONDE D'URTO FOCALI

SPINE CENTRE Centro per la valutazione e la terapia delle patologie vertebrali

Dott. Lucio Maria Manuelli Direttore Sanitario

*Gli orari del Poliambulatorio: dal lunedì al venerdì orario continuato 8,00 - 20,00 • Sabato 8,00 - 14,00*

Poliambulatori Privati CKF Di Giorno - Medical Centre Group

Bologna: Piazza dei Martiri, 1/2 - Tel. 051 249101 (r.a.) - Fax 051 4229343

Roma: Via Alessandro Torlonia, 15/A - Tel. 06 68803784

Lamezia Terme: Via Giuseppe Garibaldi, 49 - Tel. 0968 25089

a.digiorno@ckf-digiorno.com direzione sanitaria@ckf-digiorno.com

bologna@ckf-digiorno.com roma@ckf-digiorno.com lamezia@ckf-digiorno.com

segreteria@ckf-digiorno.com pec@pec.ckf-digiorno.com

[www.ckf-digiorno.com](http://www.ckf-digiorno.com)

Alfonso Di Giorno Direttore Generale



Con l'editoriale di Settembre avevo tracciato un percorso in continuità col passato, ma concentrato a trasformare in potenzia-

li opportunità i cambiamenti che ci stavano arrivando dall'esterno.

All'interno ci siamo organizzati per riallocare responsabilità più chiare e complementari ai nostri collaboratori, in modo da affrontare in maniera armonica le nuove attività che provenivano da progetti nazionali (come ad esempio la certificazione delle competenze, attività ritenuta utile da molti colleghi alla ricerca di nuove opportunità per arricchire il proprio profilo professionale).

Difficile immaginare da parte di chi ci legge da fuori quanto impegno necessiti questo progetto.

Parallelamente alle varie commissioni esistenti - e che, a parte quella dei progetti industriali assorbita a livello nazionale, sono state riconfermate - abbiamo varato due nuove commissioni: Industry 4.0 e Quadri; entrambe sono importanti per allinearci alle strategie Centrali e per essere proattivi e produttori di idee meditate su tutti i fronti.

Abbiamo approfondito la già proficua relazione con l'Ordine degli Ingegneri e creato una ambivalente partecipazione alle rispettive Commissioni; l'obiettivo è di lavorare insieme ad altre associazioni per

progetti comuni dove la massa critica ottimizzerà sforzi e costi.

Abbiamo rivitalizzato il Gruppo Giovani creando appositamente per loro due format specifici, uno più formativo da sviluppare nei giorni di Sabato e uno più "colloquiale" da realizzarsi la sera dopo cena.

Entrambi hanno già avuto un battesimo di successo nei mesi di Ottobre e Novembre.

Sempre a Novembre abbiamo dato corso anche al progetto CRM messo a budget dal precedente Consiglio per servire al meglio i nostri associati, nuovi o di vecchia data, con un sistema che tratterà tutte le nostre attività per loro. L'essere al servizio di due città (e nel futuro forse di altre) ci impone un approccio più strutturato.

Proprio in quest'ottica mi avvio alla conclusione, comunicando che nel Consiglio Direttivo di Ottobre ho chiesto e ottenuto all'unanimità il mandato a muovermi nella ricerca di una nuova sede (abbiamo ricevuto la sfratto dall'attuale) che abbia tra le altre caratteristiche quella di essere adeguata alle crescenti attività.

Concludo dicendo che l'attività svolta in prima persona è stata indirizzata anche a rafforzare la percezione di Federmanager nei confronti delle Istituzioni, che mi hanno portato ad avere un incontro privato con il nostro Vescovo Monsignor Matteo Maria Zuppi al quale ho comunicato la disponibilità di molti manager a contribuire alla realizza-

zione dei progetti di Welfare della diocesi. Dal nostro Arcivescovo ho ricevuto la disponibilità a intervenire alla nostra prossima assemblea.

Consapevole che leggerete questa mia relazione con l'anno nuovo, lascio al nostro sito gli auguri per un sereno Natale e i propositi per un 2018 in consapevole ripresa.



# STUDIO OMNIA

Rete di professionisti multidisciplinari specializzati in:  
Psicoterapia, Psicologia Giuridica, Riabilitazione Neuropsicologica  
ed in Assistenza e Consulenza Legale.

## Dott.ssa Alice Salmi

Psicologa-Psicoterapeuta cognitivo costruttivista ad indirizzo evolutivo.

Specializzata sui disturbi del linguaggio e del apprendimento.

Si occupa di percorsi di psicoterapia personale rivolti all'infanzia, all'adolescenza ed età adulta.

## Dott.ssa Ilenia Zanotti

Psicologa-psicologa giuridica e forense.

Psicoterapeuta cognitivo costruttivista ad indirizzo evolutivo.

Consulente tecnico di parte per gli avvocati nei procedimenti civili (in materia di separazione, divorzio, affidamento minori) e penali.

Consulente tecnico di parte nella valutazione del danno di natura psichica (incidenti stradali, infortunio, mobbing) in collaborazione con Avvocati Medici Legali ed Infortunistiche Stradali.

## Dott. Andrea Barbieri

Psicologo Clinico Specializzato in Neuropsicologia.

## Avv. Andrea Nelli

Responsabilità civile nell'ambito della Infortunistica Stradale e sanitaria.

 Via delle Lame 44 - Bologna (BO)

 339-8550707

 [www.omnia-studio.it](http://www.omnia-studio.it)

 [info@omnia-studio.it](mailto:info@omnia-studio.it)



## LETTERA AGLI ASSOCIATI FEDERMANAGER

*Pur in un contesto complesso, gli obiettivi della Federazione per i prossimi mesi sono ambiziosi. Quattro sono i fronti verso i quali l'azione federale dovrà indirizzarsi: lavoro, rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, pensioni, consolidamento e sviluppo associativo.*

*Su questi temi il presidente **Stefano Cuzzilla**, con una lettera agli associati, ha chiesto il loro coinvolgimento diretto per una azione efficace. Pubblichiamo a seguire il testo della lettera*



Cari Colleghi, nei prossimi mesi abbiamo obiettivi strategici da centrare. Alcuni complessi, altri complica-

ti. È quindi per condividere questo impegno che ho deciso di scrivervi: **soltanto attraverso il vostro coinvolgimento diretto l'azione di Federmanager sarà efficace.** Vi invito – e faccio un esempio di complicazione – a riflettere sulla particolare stagione politica, con il **voto siciliano prima e quello nazionale alle porte.** Questo non agevolerà l'interlocuzione con i decisori, complicherà lo scenario, ci richiederà massima allerta.

In questo contesto, sono **quattro i fronti aperti su cui dobbiamo intervenire.**

Il primo si chiama **lavoro.** Ovvero, i progetti che abbiamo attivato e che arricchiremo per dare supporto anche ai colleghi temporaneamente inoccupati. Qui abbiamo dalla nostra il piano "Industry 4.0 All Inclusive" che è partito davvero bene, oltre a tutto il sistema di certificazione delle competenze che rappresenta uno strumento di raro valore per il matching tra domanda e offerta di lavoro.

Con **Federmanager Academy** e con **CDi Manager** abbiamo costruito un portafoglio di opportunità che sarebbe riduttivo definire formative, e che si rivolgono a tutti i colleghi che mirano allo **sviluppo delle proprie competenze** in linea con le trasformazioni del mercato.

Il secondo fronte aperto riguarda il **rinnovo del Contratto nazionale di lavoro per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi.** Ci siamo già attivati con la nostra Commissione Lavoro e Welfare e con un'interlocuzione costante con i vertici di Confindustria. Se ci muoviamo con anticipo è perché puntiamo a un rinnovo soddisfacente e, contemporaneamente, a favorire quelle iniziative laterali che possano appianare la strada verso questo obiettivo, delle quali, mi auguro, potrò darvi presto un aggiornamento di merito.

Terzo, il tema **pensionari.** È un terreno da sempre faticoso per noi.

Reso complicato, anch'esso, da continue penalizzazioni, tentativi di revisione in corsa delle regole vigenti, sentenze che alternano interpretazioni diverse, prelievi più o meno mascherati che colpiscono sempre gli stessi, ovvero chi contribuisce di più alla crescita. Su questo, il nostro **Comitato Pensionati** è al lavoro per realizzare

un'operazione verità su numeri e principi che riguardi specificatamente il management, con il supporto degli studi legali e fiscali di nostro riferimento.

La quarta sfida corrisponde all'obiettivo, questo sì assai complesso, del **consolidamento** e dello **sviluppo associativi.**

È in atto una fase di crescente coordinamento tra Federmanager e tutte le sedi presenti sul territorio finalizzata a **garantire servizi qualitativamente elevati in maniera omogenea.** Su questo, abbiamo pianificato un meeting con tutti i presidenti delle Associazioni territoriali. Sulla sanità, sulla previdenza, sulla formazione e sulle politiche attive i nostri **enti di sistema**, sia quelli nati in casa Federmanager sia quelli di natura bilaterale, si presentano come strumenti validissimi, che potenzieremo ulteriormente per costruire un **sistema di welfare primo in Italia.**

Un'elaborazione di policies in grado di incidere sulle politiche generali è poi svolta dalle nostre **Commissioni di settore** – istituite su chimica-farmaceutica, logistica-infrastrutture-trasporti, energia, siderurgia, industria 4.0 e sanità – che hanno iniziato quest'anno a intervenire in tutti i consessi, comprese le audizioni parlamentari.

Inoltre, il Consiglio Nazionale della Federazione, composto da circa 60 rappresentanti delle Associazioni locali, ha deliberato su proposta della Giunta esecutiva **l'introduzione, di un centro di ascolto** che raccoglierà le vostre opinioni e segnalazioni sui servizi che offriamo, in modo che sia ancora più stretto il legame tra l'organizzazione e il singolo associato.

In aggiunta, su ciascuno dei temi che vi ho anticipato, **è mia intenzione chiedervi indicazioni specifiche di intervento e le vostre valutazioni a riscontro.** Ogni progetto su cui stiamo investendo guarda infatti alle esigenze presenti e future dei colleghi: il mio auspicio è che possiate cogliere in

termini di opportunità personale le iniziative che abbiamo attivato e che attiveremo.

Ritengo sia una qualità del management quella di **dare risposte non solo efficienti ma opportunamente lungimiranti:** questo è un tempo di trasformazioni rapidissime, economiche e sociali, e i fabbisogni dei colleghi evolvono con altrettanta velocità. È quindi questo il momento per **stare uniti, coinvolgere nell'associazionismo il collega che vi siede accanto,** mostrare la nostra **competenza,** la nostra **coesione intergenerazionale,** con un impegno di tutti ad **accrescere la forza dei nostri numeri.**

Immaginare in questi ter-

mini il nostro futuro è anche un esercizio di memoria. Partiamo, dunque, dalla nostra identità costruita in oltre 70 anni di storia, per innovarla e, in coerenza con il senso di responsabilità che ci contraddistingue, per costruire una società con più orgoglio, con più talento, con più merito.

In definitiva, restituire al sistema Paese il contributo di valore della dirigenza italiana.



**STUDIO DOTT.SSA CERATI**  
MEDICINA E CHIRURGIA ORALE

**"Nel mio studio è la coscienza che ci guida a lavorare bene"**

Convenzione diretta  
**FASI, FASI OPEN**  
prima visita gratuita

Via Zanolini, 39/4A - Bologna . Tel. 051 0828392 - 392 0760097 - info@studiocerati.com  
www.bolognaimplantologia.com

## QUELLA RELAZIONE PERICOLOSA TRA IMPRESA E FINANZA



Il nostro sistema bancario è di nuovo sotto l'occhio del ciclone. L'Europa è tornata alla carica redar-

guendoci sulla questione dei crediti deteriorati ben sapendo che accelerazioni sul tema sono fuori dalla nostra portata (forse a qualcuno preoccupa un'Italia che comincia a registrare un qualche segno più e a dimostrare la sua capacità competitiva). **Inoltre, la scadenza del mandato del Governatore della Banca d'Italia ha scatenato una diatriba sull'operato dell'organo di vigilanza che rischia di diventare un incidente istituzionale**, rispetto al quale, al di là del merito, sembra di essere già in campagna elettorale, viste le vicende di alcune delle nostre banche che hanno lasciato parecchi feriti sul campo.

Un argomento molto serio, quello della stabilità e del funzionamento del nostro sistema bancario, che anziché essere affrontato nei giusti termini rischia di essere utilizzato strumentalmente solo per convincere gli elettori a stare dalla propria parte.

Se questi sono i presagi non c'è da stare tranquilli ed è alto il rischio, anche in questa tornata, di assistere a un confronto sterile per non dire banale, urlato più che argomentato, in cui ci si volta all'indietro cercando di scovare le malefatte per attribuire le responsabilità ad altri e senza alcun costrutto e senza mai porsi il tema del "cosa" fare per migliorare davvero un settore certamente strategico per sostenere l'economia e le famiglie, e che qualche serio problema continua a manifestarlo.

**E' indubbio che la relazione tra banca e impresa nel nostro Paese è del tutto peculiare. Non a caso, accanto agli istituti tradizionali, sono gemmate in questi lunghi anni banche fortemente radicate nel territorio a supporto delle famiglie e dell'economia locale**, alcune delle quali assieme al Monte Paschi di Siena, hanno generato i noti problemi in termini di affidabilità e sostenibilità coinvolgendo i risparmiatori spesso inconsapevoli.

Un modello relazionale tra banca e impresa figlio della storia e delle caratteristiche distintive del nostro modello economico e produttivo che si è affermato in Italia dal Dopoguerra e che ha visto fiorire milioni di piccole e soprattutto micro imprese, attraverso le quali si è espressa una elevata vocazione all'autoimprenditorialità presente nel nostro Paese più che in altri. Il nostro modello di capitalismo familiare in cui, normalmente, anche i confini tra la proprietà e l'impresa sono molto labili per non dire confusi.

**Un modello ormai segnato dal tempo, in cui il ricorso delle nostre imprese al credito bancario è molto elevato per non dire eccessivo e comunque non confrontabile con alcun altro Paese industrializzato.** Un modello che, con la globalizzazione ma soprattutto con l'avvento dei nuovi modelli di *business* spinti dalla *digital transformation*, sembra avere segnato definitivamente il passo.

**Il benessere di un Paese è dipendente dalla competitività del suo sistema economico e, per quanto ci riguarda, dal valore delle competenze che esprimiamo e esprimeremo in futuro.** Il mondo intorno a noi viaggia a velocità

siderale, non possiamo perpetuare con le nostre vecchie e infruttuose politiche degli annunci, i cui risultati sono sempre ben lontani dalle aspettative. Cerchiamo, quindi, di individuare pochi e precisi obiettivi, guardare avanti in modo costruttivo, e di impostare un confronto serio sui temi veri che abbiamo di fronte e su quali idee e programmi si intendono sostenere.

**Abbiamo bisogno di imprese aperte più al mercato dei capitali che al prestito bancario e di investitori istituzionali, a partire dai fondi pensione, più vicini all'economia reale che diano fiducia e sostegno alle imprese più innovative che meritano per la loro capacità di competere spinta da un management all'altezza e con prospettive di crescita. Abbiamo bisogno di imprese più dimensionate, meno familiari, più trasparenti e con una governance migliore, guidate da un giusto mix di competenze manageriali tra le quali non possono mancare anche quelle finanziarie.**

E' il modo per riavvicinare i cittadini alla politica, per contrastare la deriva dell'antipolitica e del populismo. Una politica utile al Paese, concreta, volta a condividere un progetto vero di rinnovamento strutturale del Paese, di sostegno all'innovazione del suo tessuto produttivo, di formazione delle competenze necessarie, che porta con sé anche un'evoluzione di un rapporto più sano ed equilibrato delle imprese con il mercato dei capitali e con le banche, e probabilmente anche occasioni di impiego più qualificate anche per i nostri giovani. Speriamo di fare breccia e di non rimanere una voce fuori dal coro.



# VICES HA BISOGNO DELLA TUA COLLABORAZIONE CALL TO ACTION A TUTTI I MANAGER

Vises, Onlus di riferimento di Federmanager, coinvolgerà i manager che vogliono mettere a disposizione le proprie competenze nel progetto “Un’impresa che fa scuola”, ma anche in altri progetti nel campo dell’alternanza scuola-lavoro, con ruolo di tutor e mentor.

I manager saranno impegnati nelle scuole per trasferire ai ragazzi competenze tecniche e trasversali, considerate indispensabili per la progettazione del futuro lavorativo. Sostenuto con i fondi dell’Otto per

mille della Chiesa Valdese, l’intervento rappresenta un laboratorio di alternanza scuola lavoro, che consente agli studenti di sviluppare e potenziare comportamenti innovativi, creativi e cooperativi attraverso la creazione e gestione di mini-imprese nell’ambiente scolastico creando, su piccola scala, un’attività economica reale che riproduce il funzionamento di imprese autentiche.

Le competenze dei manager sono indispensabili per il futuro dei giovani e la tua esperienza può essere

fondamentale, ecco perché abbiamo bisogno anche del tuo prezioso contributo!

**Manifesta la tua disponibilità scrivendo una mail a [sara.tirelli@federmanagerbo.it](mailto:sara.tirelli@federmanagerbo.it)**



**30 ANNI** **VICES** ONG ONLUS  
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO  
ECONOMICO E SOCIALE

**Persone per le persone.  
Ecco il valore**

**CALL TO ACTION**

Le tue competenze sono importanti per il futuro dei nostri giovani.  
Vieni a scoprire come diventare tutor e mentor negli interventi di alternanza scuola - lavoro 2017/18.

## IL CONTROLLO DELLE CRITICITÀ NELLA CARRIERA DEL MANAGER PREVENZIONE DEL LICENZIAMENTO E BUONA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO



Nel mondo del lavoro i dirigenti hanno il peso fondamentale per il successo della loro azienda. Il livello di responsabilità,

il carisma, la struttura intellettuale, l'influenza sui collaboratori e sul destino dell'impresa fanno sì che il dirigente sia (per l'impresa e per sé stesso) un investimento ad alto rendimento, e ad alto rischio.

Il dirigente si caratterizza per la capacità di proiettarsi nel futuro senza perdere di vista il presente.

La sua capacità di visione prospettica gli permette di porsi sopra l'intreccio delle decisioni quotidiane per cogliere il concatenamento degli eventi nel medio termine e potervi esercitare il suo influsso.

E si destreggia in posizione strategicamente equilibrata tra gli obiettivi dell'impresa e la sua realizzazione personale associata agli obiettivi di carriera.

Ma l'equilibrio può a volte alterarsi, compromettendo questa duplice strategicità.

Quando questo avviene, possono entrambe le parti - azienda e dirigente - salvaguardare l'investimento e la trasparenza della relazione? Possono ricomporre la criticità del rapporto, rinvigorendo le collaborazioni o modificandone la forma?

Ci vuole la perspicacia nel cogliere per tempo gli indicatori del disallineamento, nel cercare il confronto tra le prestazioni attuali e la neces-

sità di apporto di nuovo valore aggiunto, e nel puntare ad una nuova sintonia strategica.

Così come, se non c'è più spazio per una nuova sintonia, ci vuole una realistica proiezione in avanti a sostegno della migliore convenienza di concludere concordemente il capitolo della collaborazione.

Ancorché la partita si giochi a due, focalizziamo qui l'attenzione sul dirigente, la figura che al tempo stesso rappresenta l'azienda e rappresenta sé stesso.

La sua missione professionale ha quasi sempre un triplice significato: il bene per sé, in termini di realizzazione personale attraverso i risultati, associato al bene per l'azienda e al bene dei collaboratori, in termini di profitto per l'una e di gratificazione professionale per gli altri.

È prerogativa del manager interpretare al meglio i fattori e i processi critici, in ragione del suo mandato e del suo posizionamento centrale rispetto al vertice aziendale, rispetto ai colleghi del management, rispetto ai collaboratori.

Entra in gioco la sua capacità di interpretare nel tempo l'incedere, lo scorrimento e il ritmo degli accadimenti e delle molteplici spinte alla reazione costruttiva e al cambiamento che caratterizzano le dinamiche aziendali e che richiamano il compito manageriale di controllarle e orientarle.

Nelle discontinuità prodotte da fattori di crisi egli gioca da protagonista attivo e gestisce i necessari cambiamenti come opportunità di sviluppo per sé e per il sistema. Laddove c'è

crisi, infatti, c'è necessità di evoluzione, e perciò stesso legittimazione della funzione manageriale.

Richiamando l'etimologia della parola "crisi" che nel linguaggio medico definisce uno stato di alterazione la cui evoluzione può portare al rilancio o al soccombere, diciamo allora che sta al manager essere sensibile e reattivo terapeuta verso di sé e verso la sua area gestionale.

Deve reagire tanto ai segnali deboli di crisi (sensazioni localizzate su aspetti relazionali nell'ambiente di lavoro) quanto ai segnali forti (accadimenti, trasformazioni e spinte al cambiamento), che suggeriscano modificazioni comportamentali o rinnovamenti organizzativi, da apportare prima del raggiungimento del punto di non ritorno.

Da un lato, la sua accortezza gli fa cogliere le opportunità e le convenienze di essere anticipatore e costruttivo attuatore di cambiamenti suoi propri, a fronte di indicatori e di sollecitazioni più o meno palesi nello scenario operativo.

Dall'altro lato, la sua visione prospettica gli fa cogliere, interpretare e gestire le necessità di cambiamento e prendere la responsabilità di essere motore e attore di rinnovamento nel sistema organizzativo del management e dei collaboratori.

In tutto entra in gioco la versatilità e l'attitudine a mettersi di volta in volta in gioco, integrando insieme senso pratico, analisi di situazioni, studio, spirito innovativo.

È il "dominio di se stesso", fatto del guardarsi dentro e guardarsi attorno, guidato dalla capacità di rapportar-

si con gli altri con apertura intellettuale e col sostegno della coscienza dei propri valori e della fiducia nella propria potenzialità.

L'attenzione e le propensioni a questi aspetti vanno a favore di salvaguardia del posizionamento personale del dirigente nel suo rapporto con l'azienda e nei suoi piani di carriera, e influenza quindi le scelte e i comportamenti diversi che può adottare quando nel suo iter lavorativo incontra le situazioni di discontinuità. L'importante è che sia interprete di primo piano e non succube delle frequenti e spesso repentine necessità di cambiamento, vivendole e gestendole come combinata opportunità per sé e per il sistema in cui opera. Deve però anche avere l'accortezza di non trovarsi isolato nella sua soggettività, perché ha bisogno di complementarietà, sotto forma di visione oggettiva, di sinergia valutativa, di condivisione degli obiettivi.

All'interno, soprattutto nelle situazioni di criticità, il manager può cercare il confronto senza remore nell'ambito delle sue relazioni con un suo responsabile, con i colleghi e con i collaboratori più diretti.

È con loro che deve mantenere, o se del caso ricostruire, una relazione aperta e franca, tale da poter trovare avviso e compatibile supporto nelle situazioni di criticità che si presentano.

Mi riferisco sia a quelle che hanno a che fare con sue personali difficoltà di valutazione e di gestione della complessità (riconoscersi limiti e chiedere supporto è indice di robustezza personale), sia a quelle che

hanno a che vedere con le disamine e le decisioni afferenti alle complessità di business e di gestione che riguardano il sistema azienda, da ricondurre ed affrontare anche in sede di *management team*.

Con questo confronto costruttivo dunque il dirigente trova dinamismo non solo nel rapporto manager-funzione, ma anche nella collegialità e nell'interazione con altri ruoli/funzioni manageriali e gestionali dell'azienda stessa.

Si realizza in tal modo l'avanzamento rispetto alle criticità e il rafforzamento delle sintonie interne necessarie al progredire dell'impresa, sia nell'ambito del gioco di squadra, sia col supporto di strumenti individuali e collegiali di accompagnamento e formazione.

Ma oltre che di questo rapporto aperto all'interno, sull'esterno il dirigente può avvalersi della consulenza di carriera e del suo posizionamento esperienziale e oggettivo nelle valutazioni che riguardano distonie e possibili conflittualità tra lui e il Top Management.

La decisione stessa di avvalersene andrebbe innanzitutto a sostegno della maggior facilità con cui potrebbe effettuare una lettura oggettiva dei suoi valori più attuali e una definizione di percorso per integrarli ed implementarli in vista delle necessità e delle sfide professionali che il mondo del lavoro manageriale gli propone,

A questo si aggiunge un confronto, sostenuto da oggettività, analitico e prospettico delle criticità presenti o

via via emergenti in azienda. Il valore è quello dell'accompagnamento valutativo ed operativo nella direttrice ottimale di uscita dalla crisi che, ai fini della buona continuità di realizzazione professionale e di carriera e ai fini dell'armoniosità dei processi di cambiamento, può condurre al riallineamento uomo-impresa se ce ne sono le condizioni o, se permane il disallineamento, a costruire con l'azienda un percorso di separazione caratterizzato da criteri di consensualità e reciproca convenienza, e sostenuto dagli strumenti di supporto alla ricollocazione professionale.

*g.paladin@uomoeimpresa.it*



# WELFARE AZIENDALE

## I VANTAGGI PER I LAVORATORI, GLI AMMINISTRATORI DI SOCIETÀ E LE AZIENDE



Daniela Iachini



Davide Semprini

Roberto è uno degli "storici" capi reparto di un'importante azienda meccanica della provincia di Bologna. Ogni anno, insieme ai suoi collaboratori meritevoli riceve un segnale tangibile da parte della sua azienda. L'anno scorso ha ricevuto un premio di 2.500 euro.

Tra quello che paga l'azienda e quello che percepisce Roberto c'è il cuneo fiscale.

Facciamoci aiutare dai numeri per fare una valutazione. L'azienda ha un esborso di 3.250 euro, mentre il netto in busta per il dipendente è di 1.589 euro.

I contributi INPS e l'IRPEF (1.661 euro) sono superiori a quello che incassa netto Roberto!

Se lo stesso premio fosse stato conferito nel fondo pensione di Roberto, l'azienda avrebbe speso 2.750 euro a fronte di un netto per il dipendente di 2.500 euro.

In sostanza, 1.411 euro risparmiati su 2.500 euro di premio.

L'ultima Legge di Stabilità ha creato nuovi schemi normativi che permettono di far rientrare all'interno del welfare aziendale, quindi non soggette ad IRPEF, anche le spese sostenute per

educazione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria:

- **Salute:** cassa sanitaria integrativa, servizi sanitari e benessere;
- **Istruzione:** rimborso spese scolastiche, centri estivi;
- **Servizi alla persona:** assistenza familiare, baby sitting, formazione;
- **Fringe benefit:** buoni acquisto in oltre 10.000 punti vendita;
- **Previdenza:** fondo pensione complementare, di cui abbiamo già parlato.

Ciascun lavoratore compone autonomamente, sulla base delle proprie esi-

previdenza complementare permette di risparmiare tra l'altro la rivalutazione annua.

I benefici si estendono ben oltre la convenienza fiscale. Chi riveste la carica di **amministratore in una società di capitali** dovrebbe sapere che le azioni di responsabilità non possono in alcun modo aggredire gli importi che sono accantonati a titolo di previdenza. Versare più di 5.164 euro all'anno potrebbe rivelarsi una scelta molto vantaggiosa come tutela del proprio patrimonio personale.

Il decisivo impulso al welfare proviene senza dubbio dagli sgravi fiscali, ma

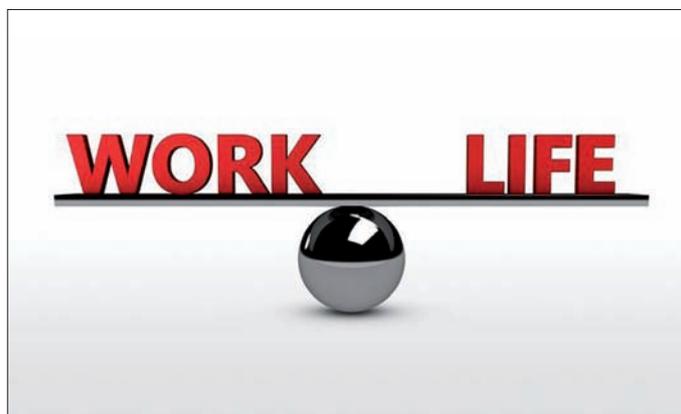
questi non sono i soli benefici che ci si può attendere. Il miglioramento del clima aziendale, la fidelizzazione del personale e il rafforzamento dell'immagine nei confronti del mercato sono una naturale conseguenza delle azioni del welfare aziendale.

Stiamo davvero parlando di un meccanismo win win con

vantaggi per i lavoratori e per le imprese.

C'è un mondo da scoprire per dipendenti, amministratori e aziende di qualsiasi dimensione.

Non è facile trovare chi abbia già le competenze e le piattaforme per gestire tutta la gamma con un unico interlocutore. **Federmanager ha nei consulenti convenzionati di Azimut un partner strategico anche per questa esigenza.**



genze, il proprio pacchetto benefit. Invece di incassare il cash, segnala dove lo intende spendere.

Elencare qui tutti i risparmi fiscali per l'impresa e l'ottimizzazione della fiscalità per i dipendenti sarebbe complicato anche perché ogni situazione aziendale va studiata e analizzata singolarmente.

All'interno del perimetro offerto dalla normativa, l'azienda decide quali strumenti offrire ai propri dipendenti.

Il conferimento da parte dell'azienda del TFR maturando in una forma di



# Centro Odontoiatrico Marconi srl

Dir. San. Dott. PAOLO VOLPE

Medico Chirurgo Specialista in Odontostomatologia

Studio: Via Aurelio Saffi, 12 Bologna - Tel. 051524236 - Fax 0515280737

Studio: Galleria G. Marconi, 6 Sasso Marconi (Bo) - Tel. e Fax 051840002

email:centroodontoiatricomarconi@gmail.com

www.centroodontoiatricomarconi.it

(autorizzazione sanitaria PG 260455 del 07/12/2005)

## PRESTAZIONI CLINICHE

### IGIENE ORALE

#### PREVENZIONE con VELSCOPE

sistema di immunofluorescenza non invasivo per lo screening dei tumori orali

#### CONSERVATIVA con LASER ERBIUM e CO<sub>2</sub> SENZA ANESTESIA

#### ENDODONZIA MINIMAMENTE INVASIVA

#### ORTODONZIA tradizionale e con mascherine trasparenti

#### RADIOGRAFIA DIGITALE ortopantomografia, tac digitale 3D, videoradiografia

#### PROTESI MOBILE: DEFLEX anallergica e con ganci estetici in giornata

#### PROTESI sistema CEREC ricostruzione ceramica computerizzata

#### CHIRURGIA ORALE con laser a diodi

#### IMPLANTOLOGIA computer assistita

#### IMPLANTOPROTESI A FUNZIONE IMMEDIATA con sedoanalgesia

Convenzione diretta con: Unisalute - Primadent - Banco Posta - Allianz



## SEDI E UFFICI

### BOLOGNA:

Via Bombicci 1 - 40139 Bologna

Tel. 051 62.40.102 - [segreteria@federmanagerbo.it](mailto:segreteria@federmanagerbo.it)

PER ORARI DI APERTURA: vi preghiamo di consultare il nostro sito internet, [www.federmanagerbo.it](http://www.federmanagerbo.it), sempre aggiornato, perché i giorni e gli orari di apertura potrebbero subire cambiamenti

### RAVENNA:

Via di Roma 102 48121 Ravenna

ORARIO DI APERTURA: Lunedì e venerdì 9,00 - 12,30 - giov. 15,00 -18,00

Tel. 0544 33.571 - [ravenna@federmanager.it](mailto:ravenna@federmanager.it)

## SERVIZIO SINDACALE, CONTRATTUALE E LEGALE

**Referente:** **SERGIO MENARINI** - Tel. 051 54.29.19 - [sergio.menarini@federmanagerbo.it](mailto:sergio.menarini@federmanagerbo.it)  
Riceve su appuntamento. Si prega di verificare giorni e orari sul sito

## SERVIZIO PREVIDENZIALE

**Referenti:** **CARLA GANDOLFI** - Tel. 051 54.55.26 - [carla.gandolfi@federmanagerbo.it](mailto:carla.gandolfi@federmanagerbo.it).

Riceve su appuntamento. Si prega di verificare giorni e orari sul sito

**GAIA MONTI** - Tel. 051 543258 - [gaia.monti@federmanagerbo.it](mailto:gaia.monti@federmanagerbo.it)

Riceve su appuntamento. Si prega di verificare giorni e orari sul sito

**MANUEL CASTAGNA** - Tel. 051 03.66.620 - [manuel.castagna@federmanagerbo.it](mailto:manuel.castagna@federmanagerbo.it).

Riceve su appuntamento. Si prega di verificare giorni e orari sul sito

## SERVIZIO ASSISTENZA SANITARIA (FASI - ASSIDAI)

SPORTELLO FASI: tel. 051 495966

**Referenti:** **MANUEL CASTAGNA** - Tel. 051 03.66.620 - 051 46.59.66 - [manuel.castagna@federmanagerbo.it](mailto:manuel.castagna@federmanagerbo.it)  
Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna. Si prega di verificare giorni e orari sul sito.

**GAIA MONTI** - Tel. 051 543258 - [gaia.monti@federmanagerbo.it](mailto:gaia.monti@federmanagerbo.it)

Riceve su appuntamento. Si prega di verificare giorni e orari sul sito

**PAOLA FASOLI** ☎ Tel 051 49.59.85 - 051 49.59.66 - [paola.fasoli@federmanagerbo.it](mailto:paola.fasoli@federmanagerbo.it)

Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna. Si prega di verificare giorni e orari sul sito.

**SUSANNA ORIOLI** - tel. 0544 33.571 - 051 49.59.66 - [ravenna@federmanager.it](mailto:ravenna@federmanager.it)

Riceve su appuntamento presso la sede di Ravenna. Si prega di verificare giorni e orari sul sito.

## SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E ISCRIZIONI

**Referente:** **PAOLA FASOLI** - Tel. 051 49.59.85 - [paola.fasoli@federmanagerbo.it](mailto:paola.fasoli@federmanagerbo.it)

Riceve su appuntamento. Si prega di verificare giorni e orari sul sito

## SERVIZIO COMUNICAZIONE - EVENTI - CONVENZIONI - SEGRETERIA DI PRESIDENZA - REDAZIONE RIVISTA FILO DIRETTO

**Referente:** **SARA TIRELLI** - Tel. 051 03.66.618 ☎ [sara.tirelli@federmanagerbo.it](mailto:sara.tirelli@federmanagerbo.it)

Riceve su appuntamento. Si prega di verificare giorni e orari sul sito

**Per appuntamenti e consulenze telefoniche, preghiamo tutti gli associati di contattare direttamente i colleghi ai numeri interni diretti, negli orari di ufficio indicati sul nostro sito, oppure di scrivere una mail ai recapiti specificati per ciascuno. Grazie per la collaborazione!**

# **Formazione + Factory Tour**

---

## **Toyota Production System Percorso Formativo e Factory Tour**

**Martedì 6 Febbraio 2018**

**ore 9,15 -14,00**

**presso lo stabilimento**

**Toyota Material Handling Manufacturing Italy**

**Via Persicetana Vecchia 10 (BO)**

### **Programma:**

- Ore 9,15 - 9,30** **Welcome Coffee e Ricevimento Partecipanti**
- Ore 9,30 -11,00** **Formazione:**
- *Toyota way: il sistema delle persone che pensano*
  - *Principi fondamentali del metodo Toyota*
  - *La sua applicazione in un'industria italiana*
  - *I passi della trasformazione*
- Ore 11,00 - 12,15** **Factory Tour**
- Ore 12,15 - 12,45** **Domande**
- Ore 12,45 - 14,00** **Pranzo a buffet**

### **Condizioni di partecipazione:**

Evento riservato ai soli associati Federmanager Bologna - Ravenna previa iscrizione.  
Quota di partecipazione individuale € 150 + IVA da versare anticipatamente a direttamente a TMHIT  
(per dettagli si veda **il modulo di iscrizione da richiedere a [sara.tirelli@federmanagerbo.it](mailto:sara.tirelli@federmanagerbo.it)**)

### **Per informazioni e iscrizioni:**

**[sara.tirelli@federmanagerbo.it](mailto:sara.tirelli@federmanagerbo.it) - tel. 051 0366618**



# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai   
Il fondo sanitario per il tuo benessere

## Ticket, esami, screening e pronto soccorso Ecco il federalismo sanitario italiano

Uno studio di Cittadinanzattiva rivela: tempi d'attesa e qualità diversi tra le regioni

### LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Il "federalismo" sanitario, sempre più penalizzante per i cittadini di alcune regioni italiane, le condizioni di salute degli italiani (confrontate con quelle dei nostri "coquilini" europei), e la prestigiosa certificazione di rinnovo dell'iscrizione di Assidai all'Anagrafe dei Fondi Sanitari, inviata dal Ministero della Salute. Questi e altri sono i temi di questo numero di Welfare 24, che presenta anche un'interessante inchiesta sul funzionamento dei Sistemi sanitari nei cinque continenti. Un semplice confronto, quest'ultimo, che induce a valutazioni ben più ampie - in prospettiva futura - sull'importanza del ruolo di Assidai come fondo integrativo nel contesto di un Sistema Sanitario Nazionale sempre più sofferente dal punto di vista della sostenibilità finanziaria. Del resto, i numeri dell'ultimo Osservatorio Civico promosso da Cittadinanzattiva-Tribunale per i diritti del malato sono lì a dimostrarlo con un'impressionante forbice, tra le varie regioni italiane, su tempi di attesa degli esami, ticket e molto altro. L'Italia, come sottolinea nel suo intervento il presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla, entro tre anni avrà più anziani che bambini: un motivo in più per agire sulla prevenzione, a 360 gradi.



Per una mammografia nel Nord-Ovest si attendono 89 giorni, in media in tutta Italia 122 giorni (due mesi in più rispetto al 2014) e al Sud e nelle Isole addirittura 142 giorni. Sulle quattro vaccinazioni obbligatorie da anni (polio, difterite, tetra ed epatite B), Abruzzo, Molise e Basilicata hanno una copertura superiore al 97% mentre Friuli Venezia Giulia e la Provincia Autonoma di Bolzano si fermano rispettivamente all'89% e all'85%. Un ticket per una visita specialistica costa 16,5 euro nelle Marche e quasi il doppio, per l'esattezza 29 euro, in Friuli. L'arrivo del Pronto Soccorso che in Liguria richiede 13 minuti e in Basilicata quasi mezzora (27 minuti). Sono solo alcuni degli esempi delle profonde disuguaglianze che permangono (e in taluni casi aumentano) in Italia nell'accesso ai servizi sanitari che incidono purtroppo sulla salute dei cittadini. Una sorta di "federalismo" sanitario evidenziato dall'ul-



timo Osservatorio Civico sul tema, presentato recentemente da Cittadinanzattiva-Tribunale per i diritti del malato e riferito all'anno 2015. I numeri parlano chiaro: dai tempi di attesa all'erogazione dei farmaci, dalla copertura vaccinale alla gestione del Pronto Soccorso, dai servizi per i malati oncologici agli screening per i tumori, l'Italia della sanità viaggia davvero a mille velocità. Al Sud si concentrano le Regioni con maggiori problematiche (ma ci sono anche eccezioni

positive) mentre al Nord alcune regioni faticano più del passato a mantenere livelli elevati di performance nell'erogazione dei servizi sanitari ai cittadini. I motivi di questa situazione? Sempre gli stessi, tra cui le risorse statali sempre più scarse e il graduale invecchiamento della popolazione: per questo lo sviluppo del secondo pilastro (a partire dai fondi sanitari integrativi) è sempre più essenziale per la sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale.

>>> Continua a pagina 2

>>> continua dalla prima pagina - Ticket, esami, screening e pronto soccorso. Ecco il federalismo sanitario italiano

# SANITÀ, AUMENTA IL DIVARIO NORD-SUD

Un tema da non sottovalutare è quello dei Lea (Livelli essenziali di assistenza): nel 2015 passano da tre a cinque le Regioni che non li rispettano nonostante l'attuale sistema di affiancamento dei ministeri competenti: al Molise, Calabria e Campania, che versa in condizioni di particolare criticità (da un punteggio di 139 nel 2014 a 106 nel 2015), si aggiungono Puglia (da 162 del 2014 a 155 nel 2015) e Si-

cilia (da 170 nel 2014 a 153 nel 2015). Anche fra quelle che garantiscono i livelli essenziali di assistenza, le discrepanze sono notevoli: si va da un punteggio di 212 (la soglia di sufficienza è pari a 160) della Toscana ai 170 della Basilicata. Del resto, secondo l'Istat, la quota di persone che ha rinunciato a una visita specialistica negli ultimi 12 mesi è cresciuta tra il 2008 e il 2015 dal 4% al 6,5% della popolazione. Il fenomeno appare più accentuato nel Mezzogiorno che passa dal 6,6% nel 2008 al 10,1 per cento.

E gli screening oncologici? Quello mammografico, nonostante l'aumento degli inviti recapitati nel 2015, presenta disuguaglianze territoriali significative: al Nord raggiunge quasi tutte le donne (oltre nove su dieci) ma al Sud solo il 60%. Per guardare il dettaglio delle singole regioni, guida l'Emilia Romagna (78%) mentre Campania, Calabria e Sicilia si attestano al 50%. Per quanto riguarda invece i tem-



pi di attesa per le prestazioni diagnostiche e specialistiche in caso di sospetto diagnostico, i dati del monitoraggio delle strutture oncologiche di Cittadinanzattiva mostrano che al Nord l'80% delle persone in condizione di urgenza accede entro le 72 ore stabilite. Percentuali peggiori sono rilevabili al Centro (72%) e al Sud (77%). C'è maggiore tempestività, invece, per l'accesso

all'intervento chirurgico a seguito di diagnosi oncologica. Al Nord il 100% dei cittadini accede entro 60 giorni, al Centro l'88% e al Sud il 77%. Nota dolente, purtroppo, l'accesso alla radioterapia e alla chemioterapia che, soprattutto al Centro e al Sud, non viene garantita entro 30 giorni nel 100% delle strutture ma solo rispettivamente nell'84% e nel 86 per cento.

**142**

i giorni d'attesa al Sud e nelle Isole per una mammografia.

Nel Nord-Ovest sono 89, la media italiana 122.

**29 euro**

il ticket per una visita specialistica in Friuli, nelle Marche è 16,5 euro.

**77%**

i cittadini che al Sud accedono a intervento chirurgico entro 60 giorni da diagnosi oncologica. Al Nord è al 100%.

## NON AUTOSUFFICIENZA, UN PROBLEMA MOLTO ITALIANO

### LO EVIDENZIA UN RAPPORTO ISTAT SULLE CONDIZIONI DI SALUTE IN TUTTA EUROPA

**G**li italiani frequentano "il giusto" il medico di famiglia, - il 74,9% vi ha fatto ricorso negli ultimi 12 mesi - in linea con la media europea: guida la Francia con l'87,6%. Allo stesso tempo nel nostro Paese ci si ricovera poco: 8,4% contro il 10,6% a livello continentale e il 15,2% della Germania. È questa una delle principali evidenze del rapporto Istat appena pubblicato "Condizioni di salute e ricor-



so ai servizi sanitari in Italia e nell'Unione europea" - dati di rilevazione 2015. Un documento che evidenzia anche come il ricorso a visite specialistiche nel nostro Paese è superiore alla media Ue (54,6% contro il 49,5%) mentre quello a dentisti o ortodontisti, per

l'Italia, è drammaticamente basso: il 45,8% vi si è recato negli ultimi 12 mesi contro il 60% medio dell'Europa e il 93,6% dell'Irlanda, prima di questa speciale classifica. E ancora: gli italiani prendono meno farmaci (prescritti o non prescritti) di quasi tutta

l'Ue (sono terzultimi) e presentano limitazioni fisiche (vista, udito e motorie) abbastanza in media rispetto agli altri Paesi. Altro aspetto interessante è quello legato alle limitazioni del vivere quotidiano - più nello specifico, tra gli altri, la cura della persona, mangiare, lavarsi e varie attività domestiche (tutti elementi che, qualora presenti contemporaneamente determinano la non autosufficienza di una persona) - dove l'Italia è quasi sempre oltre la media europea e ai primi posti della classifica. Ciò a testimonianza dell'importanza e attualità di questo tema e quindi della cosiddetta copertura Ltc (Long Term Care) per la non autosufficienza.

# SANITÀ NEL MONDO, SISTEMI A CONFRONTO

IN ITALIA, SVEZIA E GRAN BRETAGNA PREDOMINA IL WELFARE STATALE. IN ASIA E NEGLI STATI UNITI SENZA ASSICURAZIONI I COSTI PRIVATI RISCHIANO DI ESPLODERE

Come funzionano i sistemi sanitari nei cinque continenti? Quanto costa essere curati in ospedale e quali coperture pubbliche o private sono a disposizione del cittadino? Business Insider International ha realizzato un'interessante inchiesta internazionale in cui, per nove Paesi "rappresentativi" di tutto il mondo, cioè Italia, Germania, Francia, Stati Uniti, Nigeria, Singapore, Svezia, Gran Bretagna, Paesi Bassi e Giappone, ha provato a rispondere a queste domande. Va anche precisato che, nell'inchiesta stessa, si parla soltanto di assicurazioni sanitarie senza citare i fondi sanitari integrativi come Assidai, che sono una peculiarità del nostro Paese e, in talune fattispecie, offrono una copertura simile.

La **Svezia** è la patria del welfare di Stato: l'assistenza sanitaria di emergenza è finanziata dal Governo e il paziente deve pagare tra i 35 e i 45 dol-

“ IN MOLTI PAESI UNA ASSICURAZIONE PUBBLICA È OBBLIGATORIA MA UNA PARTE DI ESSA VIENE COPERTA DALLO STATO (IN GERMANIA PER METÈ) O DALLE AZIENDE COME FORMA DI BENEFIT. LO STESSO VALE IN DIVERSI PAESI EXTRA EUROPEI PER LE POLIZZE PRIVATE



lari per la visita in ospedale, se è assicurato gli verrà rimborsata anche questa somma. La Svezia è un caso ormai molto raro, assieme alla **Gran Bretagna** e all'**Italia**. Anche a Londra le cure mediche per un braccio rotto sono gratuite, perché la sanità è finanziata dai contribuenti attraverso un'apposita tassa, anche se le aziende possono offrire un'assicurazione privata. Nel nostro Paese, come noto, non serve una polizza per essere curati in un ospedale pubblico, a seconda del problema e delle necessità c'è il pagamento di un eventuale ticket, anche se a volte si propende per il privato, perché garantisce tempi di cura e costi, per alcune prestazioni specifiche, addirittura inferiori al ticket pubblico.

Nella maggior parte degli Stati, invece, l'assicurazione pubblica è obbligatoria. In **Germania** la polizza (di importo proporzionale al reddito) viene pagata metà dal datore di lavoro e metà dal dipendente (gli viene sottratta dal

salario): con essa un braccio rotto non "costa" nulla. Stessa musica nei **Paesi Bassi**, dove la polizza assicurativa di base è obbligatoria (con una franchigia annua complessiva di 350 euro) e costa in media 109 euro al mese.

Anche nel Far East, a **Singapore**, c'è un'assicurazione gestita dallo Stato che provvede alla copertura delle cure ricevute negli ospedali pubblici e che può essere integrata con polizze private. Senza di essa, la sola visita di pronto soccorso per un braccio rotto (inclusi test e radiografie) costerebbe 85 euro circa. In **Giappone**, invece l'assicurazione pubblica è obbligatoria, anche per i disoccupati (per chi lavora molto spesso è un benefit erogato dai datori di lavoro, compreso nel più ampio universo del welfare aziendale). Per quanto riguarda invece l'intervento in pronto soccorso per un braccio rotto, i pazienti di solito pagano tra il 10% e il 30% del costo, mentre il resto (su un totale di circa 600 euro) è coperto appunto dallo Stato. In Africa, in particolare

in **Nigeria**, l'assicurazione privata (spesso stipulata dal datore di lavoro) è praticamente obbligatoria, se si pensa che un braccio fratturato, negli ospedali pubblici, può costare oltre 650 dollari esclusi i costi aggiuntivi.

Per concludere gli **Stati Uniti**, dove l'assicurazione è imprescindibile visti i costi altissimi della sanità. Nella zona di San Francisco rompersi un braccio e avere un'assicurazione con una franchigia elevata può costare anche 1200 dollari; in assenza di polizza il costo stesso sale alle stelle. La maggioranza degli americani ha un'assicurazione pubblica (i famosi piani Medicare e Medicaid finanziati dal Governo) o privata, che invece per molti cittadini è fornita dal datore di lavoro. Secondo le ultime ricerche, in particolare una realizzata dal centro di sondaggi Gallup, oltre l'11% degli americani non ha nessuna assicurazione sanitaria e per questo deve affrontare costi devastanti per affrontare un'emergenza medica.

## RINNOVATA L'ISCRIZIONE ALL'ANAGRAFE DEI FONDI SANITARI

**ASSIDAI  
HA RICEVUTO  
L'ATTESTAZIONE  
NEI GIORNI SCORSI  
DAL MINISTERO  
DELLA SALUTE A  
CONFERMA DELLA  
TRASPARENZA  
DELL'OPERATO  
DEL FONDO**



tipologia, emerge la netta prevalenza di quelli anche sostitutivi al SSN (297 nel 2016, con più di 9 milioni di iscritti), rispetto a quelli puramente integrativi al SSN (8 nel 2016, con più di 9 mila iscritti). La prima categoria, a cui appartiene Assidai, nel 2016 vedeva un ammontare totale delle prestazioni vincolate a quota 694 milioni di euro (dai 682 milioni dell'anno prima), a fronte di risorse impegnate per tutte le prestazioni garantite agli iscritti pari a 2,242 miliardi. In netta crescita anche il totale degli iscritti, arrivati a 9,145 milioni dai 7,49 milioni dell'anno precedente.

Il prestigioso documento è arrivato nella sede di Assidai nei giorni scorsi direttamente dal Ministero della Salute, in particolare dalla Direzione Generale della Programmazione Sanitaria. Si tratta del rinnovo dell'iscrizione per il 2017 del Fondo all'Anagrafe dei Fondi Sanitari di cui al Decreto del Ministero della Salute del 31 marzo 2008 e del 27 ottobre 2009.

In Italia, come ricordato dal ministro della Salute Beatrice Lorenzin in un'intervista concessa a Welfare 24 nei mesi scorsi, sono riconosciute agevolazioni fiscali a due tipologie di fondi sanitari per garantire l'erogazione di prestazioni integrative al Servizio Sanitario Nazionale:

i "Fondi sanitari integrativi del SSN", che erogano solo ed esclusivamente prestazioni non comprese nei livelli essenziali di assistenza, e gli "Enti, Casse e Società di Mu-

tuo Soccorso aventi esclusivamente fini assistenziali" che sono sia integrativi del SSN, sia sostitutivi. Dai dati dell'Anagrafe sui fondi sanitari, distinti per



### VADEMECUM PER IL RINNOVO 2018 DEGLI ISCRITTI INDIVIDUALI ASSIDAI



**Sei iscritto a un Piano Sanitario individuale e vuoi rateizzare il contributo annuale? C'è tempo fino al prossimo 15 novembre per scegliere di dilazionare l'ammontare in quattro rate a cadenza trimestrale. Attenzione: per avvalersi della rateizzazione bisogna scegliere la domiciliazione bancaria come forma di pagamento del contributo.** Le rate saranno addebitate da Assidai direttamente sul conto corrente degli iscritti con le seguenti scadenze: 30 dicembre 2017, 31 marzo 2018, 30 giugno 2018 e 1° ottobre 2018.

**Per aderire** basta compilare e inviare il modulo di domiciliazione che si riceve da Assidai o scaricare il modulo dalla propria area riservata oppure chiamare il Customer Care al numero 06 44070600 (orari 9:00-14:00 e 15:00-17:00).



**Desideri invece cambiare il tuo Piano Sanitario?** Per coloro per cui è previsto, si può fare entro il 15 novembre: per informazioni consultare il sito <http://www.assidai.it/persona/piani-sanitari/> dove sono riportate altre soluzioni, o contattare il Customer Care.

## IL PUNTO DI VISTA

### L'INVECCHIAMENTO È UN TEMA GLOBALE

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



Di recente, l'Organizzazione mondiale della Sanità ha diffuso i dati sull'invecchiamento della popolazione rivelando che entro tre anni conteremo più anziani che bambini. Entro il 2050, poi, avremo una persona over 60 ogni cinque. Già oggi l'Italia è il Paese con più anziani, al secondo posto dopo il Giappone. Sicché, in questo scenario di nuova demografia globale,

è ancora più forte il mio appello ai colleghi sull'importanza della prevenzione e dell'adozione di uno stile di vita che consenta di arrivare sì più avanti anagraficamente, ma assicurandosi una vita in buona salute.

Accanto alla condotta individuale, è però essenziale che il sistema salute nel suo complesso si riorganizzi. È tempo che il Sistema Sanitario Nazionale sviluppi sinergie operative con i Fondi sanitari integrativi per rafforzare la ri-

sposta domiciliare e territoriale, sviluppando sistemi di cura della cronicità alternativi all'ospedalizzazione. Inoltre, vanno presi in carico fattori esterni determinanti. Un'esistenza in salute, oggi, non è possibile senza attenzione all'ambiente. Ben venga, quindi, che il prossimo G7 dei ministri della Salute affronti insieme salute, ambiente e clima: una relazione complessa e sempre più stretta, che richiama tutti noi a una maggiore responsabilità.

## LE NUOVE COMMISSIONI DI FEDERMANAGER BOLOGNA - RAVENNA. PARTECIPI ALLA VITA ASSOCIATIVA!

In seguito al rinnovo del Consiglio Direttivo di Federmanager Bologna - Ravenna sono state istituite le **nuove Commissioni e i Gruppi di Lavoro 2017 - 2020** e nominati i rispettivi Coordinatori.

Ve li presentiamo a seguire.

- **Commissione Lavoro e Innovazione - Coordinatore: Marco Mazzoni**

Si propone di attivare collaborazioni con le aziende e le istituzioni pubbliche e private del territorio per valorizzare e mettere a disposizione del territorio stesso le competenze dei manager Associati, anche in ottica di reinserimento professionale.

Tramite una rete partner che vede coinvolti:

- soggetti istituzionali, quali la Regione Emilia-Romagna e numerosi comuni della provincia di Bologna;
- primari incubatori di start up regionali e nazionali come Aster, Incridibol, Innovami, Invitalia;
- Associazioni Industriali e di settore

sono stati avviati numerosi progetti che hanno visto decine di manager associati collaborare allo sviluppo di iniziative imprenditoriali di micro e media impresa e di rilancio del territorio, a vantaggio dello sviluppo del tessuto produttivo regionale e della diffusione della cultura manageriale.

- **Commissione Industry 4.0 - Coordinatore: Alberto Montanari**

Il suo scopo è quello di mettere al servizio degli Associati la struttura e l'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi seguenti:

- Promuovere contatti, convegni,

seminari e qualunque altra forma di scambio professionale tra gli Iscritti, anche in campo internazionale, adottando strategie di network che consentano un approccio comune e condiviso per studiare e divulgare nuove metodologie, anche in collaborazione con Ordini Professionali, con particolare attenzione rispetto alle PMI;

- Offrire idee e casi applicativi utili per favorire l'introduzione delle tecnologie innovative e del modello "Impresa 4.0" nelle singole aziende; i casi dovranno riguardare esempi applicativi di successo, sviluppati in ambito industriale o progetti di ricerca applicata;

- Organizzare iniziative per incoraggiare l'acquisizione di competenze digitali che permettano di posizionarsi meglio sul mercato del lavoro. L'acquisizione di nuove competenze per gli utenti della tecnologia digitale, con particolare enfasi sulla rivoluzione dei modelli e dei processi come aspetti fondamentali per i manager;

- Rivolgersi a giovani e meno giovani provenienti da percorsi ed esperienze diverse per descrivere e raccogliere le loro idee di futuro digitale;

- Valutare le conseguenze sociali della digitalizzazione nell'industria, visti i profondi condizionamenti dei modelli aziendali, l'intero contesto nel quale le imprese operano e le problematiche di retention delle nuove risorse;

- Affrontare gli argomenti legati alla politica di governo per l'Industria 4.0, tra i quali il tema degli incentivi, non solo italiani, ma anche i finanziamenti europei.

- **Commissione permanente per Ravenna - Coordinatore: Antonio Zangaglia**

Oltre alle normali funzioni di assistenza diretta agli iscritti locali, si occupa di marketing associativo e dell'organizzazione di eventi, iniziative, progetti, convegni specificamente rivolti al territorio ravennate. Si occupa, inoltre, dei rapporti con istituzioni e organizzazioni del territorio della provincia di Ravenna.

- **Commissione Ambiente, Territorio, Energia - Coordinatore: Roberto Pettinari**

Si occupa di interpretare, approfondire e divulgare argomenti di interesse generale da un punto di vista professionale, critico e concretamente fruibile. Attraverso l'organizzazione di eventi, sia indipendenti che congiunti ad altre realtà del territorio, si fanno dialogare esperti del mondo dell'Università e della Ricerca con Imprenditori e Dirigenti industriali, alla presenza e con il coinvolgimento diretto dei Cittadini e delle Istituzioni Nazionali e Locali. Tutti i temi trattati vengono analizzati partendo da un livello macro, di tendenze socio-economiche planetarie, nel loro riverbero sul Territorio e sulle organizzazioni locali.

Durante gli eventi, spesso forieri di Crediti Formativi Professionali, viene sempre dato ampio spazio agli interventi dei partecipanti, che possono presentare propri quesiti ed osservazioni avendo diretta interazione con i relatori di prim'ordine, componenti il panel di volta in volta invitato.

Gli atti relativi a ciascun evento, unitamente ad altri scritti su argomenti attinenti al medesimo, vengono pe-

riodicamente pubblicati su questa rivista e sul sito [www.federmanagerbo.it](http://www.federmanagerbo.it).

La partecipazione al gruppo di lavoro, che richiede la disponibilità degli iscritti coinvolti a contribuire con idee e relazioni interpersonali, rappresenta un prezioso strumento di crescita sia professionale che umano.

- **Gruppo Minerva - Donne - Coordinatore: Annarita Succi**

Si prefigge di promuovere progetti ed eventi finalizzati alla valorizzazione della differenza di genere sulla base di criteri meritocratici.

Nell'ambito della realizzazione di tale obiettivo di valorizzazione dell'occupazione e della dirigenza femminile si propone di sostenerne l'affermazione negli ambiti sociali ed istituzionali, sia diventando un interlocutore delle Istituzioni competenti a livello territoriale, sia attraverso eventi concernenti le problematiche e le aspettative legate al ruolo delle donne dirigenti ed al contributo che le stesse possono dare per il miglioramento, l'ammmodernamento e lo sviluppo economico e sociale del Paese.

- **Commissione Formazione, Scuola, Università e rapporti con Federmanager Academy (FSURIFA) - Coordinatore: Massimo Melega**

Si occupa di promuovere le occasioni di formazione per/ad opera degli Associati e dei Dirigenti in genere. Elabora e valuta proposte di collaborazione in tal senso, anche utilizzando collaborazioni esterne che possano apportare vantaggi ai Soci ed all'Associazione.

Collabora all'apertura di sportelli come ad esempio lo Sportello Elite, creato per rispondere a quesiti riguardanti la Responsabilità Civile da Prodotti Difettosi, le problematiche di Sicurezza ed Igiene del Lavoro, la

conformità alle Direttive e le tematiche relative alla serie di Norme ISO 9000.

Promuove sondaggi, esegue un monitoraggio continuo della domanda di formazione. Esamina e valida, per conto di Federmanager Bologna - Ravenna, i Piani Formativi pervenuti dai soggetti attuatori, eventualmente richiedendo approfondimenti ai promotori degli stessi.

Si riunisce a cadenza approssimativamente mensile, e riferisce sistematicamente circa le attività svolte al Consiglio Direttivo. Interagisce con le altre commissioni nelle aree di propria competenza.

- **Gruppo Giovani - Coordinatore: Leonardo Dall'Osso**

Offre ai giovani Dirigenti l'opportunità di un arricchimento personale e professionale attraverso incontri, confronti e sessioni di approfondimento con Manager e Professionisti di comprovata esperienza, in maniera diretta e informale, con l'obiettivo di rafforzare le leve relazionali e il network.

- **Commissione Seniores - Coordinatore: Giovanni Giacò**

Vuole essere un gruppo di opinione e di confronto sulle tematiche più interessanti per gli iscritti già pensionati e per quelli che lo diventeranno, funge da tramite con il Sindacato per le problematiche attuali della categoria, per avanzare nuove idee, temi di indagine e proposte di efficace rappresentanza.

- **Commissione Quadri - Coordinatore: Paolo Fanti**

Il suo obiettivo è quello di aumentare il coinvolgimento dei quadri nelle attività di Federmanager, aumentando la numerosità e la partecipazione attiva, in particolare di alcuni, che possano costituire nell'arco di tre anni un team di riferimento insieme al coordinatore. Attività di valore aggiun-

to per i partecipanti potranno essere:

- *Sviluppo Manageriale ed Empowerment*: Percorso qualificato e personalizzato di mappatura delle competenze manageriali e di approfondimento di alcune skills trasversali sviluppate in incontri con esperti;

- *Networking e Personal Branding*: possibilità di scambio e arricchimento professionale, conoscenza dinamica organizzative e di business del proprio o di altri settori;

- *Conoscenza dinamiche contrattuali ed opportunità di welfare*: presentazione dedicata alla presentazione di tematiche tipiche della dinamica contrattuale ed opportunità di integrazione con strumenti di welfare e assicurativo;

- *Fitness Management*: palestre di roleplay con esperti di specifiche tematiche manageriali e appuntamenti annuali di outdoor training.

Modalità:

*ManagerDay*: aperitivi di presentazione piano annuale e raccolta esigenze approfondimento e networking;

*Sabati Formativi*: sabati mattina dedicati allo sviluppo delle competenze: es coaching, time management, negoziazione;

*Opportunità di partecipare attivamente ad altri percorsi già attivati in Federmanager* (es. pillole manageriali ecc...).

- **Commissione Comunicazione e Newsmagazine 'Filo Diretto' - Coordinatore: Andrea Molza ad interim**

Si occupa di tutti gli aspetti e strumenti di comunicazione funzionali a rafforzare la conoscenza e l'apprezzamento dell'Associazione verso gli associati e le Istituzioni; si occupa altresì dei contenuti della rivista FILO DIRETTO e delle attività di promozione ad essa collegate.

Ha un progetto da proporre, un'idea che ritiene possa essere sviluppata e possa coinvolgere altri associati? Si candidi a far parte di una delle nostre Commissioni e Gruppi di lavoro e ci aiuti a rendere la sua asso-

ciazione ancora più presente e attiva. Le candidature possono essere inviate via mail all'indirizzo: [sara.tirelli@federmanagerbo.it](mailto:sara.tirelli@federmanagerbo.it) oppure comunicate telefonicamente al n. 051 0366618, specificando nome

e cognome, indirizzo mail, recapito telefonico e la commissione di interesse.



# NutriMenti Manageriali

a Ravenna

**Dr. Phil Taylor**

**"HOW BUSINESS PRESENTATION  
ARE CHANGING**

**Comunicare con interazione e  
coinvolgimento del pubblico"**

Seconda pillola -  
Incontri per Manager  
**Mercoledì 10 gennaio 2018**



**Phil Taylor.** Inglese di nascita e bolognese di adozione, svolge la sua attività di consulente strategico, moderatore, coach e formatore sia in italiano che in inglese. Collabora con grandi brand quali Caterpillar, CRIF, Danfoss, Datalogic, Emerson, Lamborghini, Kerakoll, con l'Università di Bologna e Associazioni professionali e di categoria. Da qualche anno è anche Console Onorario del governo britannico per il Department of International Trade.

*In qualità di business people, siamo immersi in innumerevoli scambi comunicativi. Per vendere, motivare, informare, trovare idee, persuadere, presentare. Sono momenti in cui la nostra performance può essere decisiva, può avere un impatto sugli altri e sui risultati aziendali, può coinvolgere le persone, dare spiacevoli notizie, veicolare cambiamenti, incrementare o abbassare la nostra reputazione personale. Per alcuni, affrontare questi incontri risulta facile.*

*Per altri manager rappresenta una vera e propria sfida o un gran mal di testa.*

*In ogni caso la competenza comunicativa, basica e strategica, è sempre da allenare, perché non è mai abbastanza efficace (spesso ce ne accorgiamo in contesti informali!).*

Questa pillola vi darà spunti per rispondere a queste domande:

- ✓ **Com'è cambiata la comunicazione negli anni?**
- ✓ **Quali sono le strategie e i canali per avvicinarsi ai propri interlocutori in modo nuovo e raggiungere più efficacemente l'obiettivo?**
- ✓ **Cosa fare per attirare l'attenzione e mantenere il coinvolgimento del pubblico?**
- ✓ **Quali sono le potenzialità delle nuove tecnologie e le insidie delle "vecchie", come per esempio Powerpoint?**
- ✓ **Quali attenzioni in un contesto multiculturale?**

**Programma:**

Ore 18.00 - 20.00 - La pillola

Ore 20.00 - 21.00 - Buffet di networking

Si prega di confermare la partecipazione scrivendo a: [ravenna@federmanager.it](mailto:ravenna@federmanager.it)

Vi aspettiamo presso la SALA BINI di ASCOM  
Ravenna - Ingresso da Via Oriani n.14

 **FEDERMANAGER**  
BOLOGNA - RAVENNA

**NUTRIMENTI  
MANAGERIALI  
A RAVENNA**

Prossimo incontro  
**mercoledì 10 gennaio 2018**  
**SALA BINI di ASCOM**  
**Ravenna**  
**Ingresso da Via Oriani 14**

**con Phil Taylor**  
**Programma:**  
ore 18,00 La PILLOLA  
ore 20,00 BUFFET DI  
NETWORKING

Partecipazione gratuita previa  
iscrizione via mail a  
[ravenna@federmanager.it](mailto:ravenna@federmanager.it)

# ANALYTICS PER IL MANAGER 4.0?

## INDUSTRIA 4.0 - PIANO INDUSTRY 4.0 - NETWORKING 4.0.



Quando parliamo di 4.0 tutto è importante: i sensori, le tecnologie di fabbrica e di supply chain, i tecnologi; le fa-

cilitazioni economiche e fiscali, ecc. I PID, i Digital Innovation Hub, i Competence Center, ecc.

Ma le cose più importanti saranno **la gestione e l'utilizzo adeguati dell'enorme maggiore entità di dati e di immagini, provenienti dall'esterno e dall'interno delle organizzazioni, per l'innovazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali.**

Aumento di *Volume, Varietà, Velocità, Variabilità, Veridicità e Decadibilità* dei dati che saranno disponibili.

**Occorrerà una capacità di elaborazione molto maggiore.**

L'**analisi dei dati** odierna non è già più sufficiente per prendere le migliori decisioni. Per sapere, prevedere, ben operare sarà necessaria una nuova 'Analitica' con e per i 'Big Data', anzi un 'flusso di Analytics' lungo tutta l'organizzazione.

Le Analisi applicabili sui dati, strutturati e non strutturati, che già possono essere descrittive, predittive e prescrittive, potranno essere in futuro anche cognitive.

Il Volume dei dati è solo il primo dei problemi che deve affrontare un sistema analitico per l'IoT.

Altre caratteristiche che ne rendono il compito particolarmente impegnativo sono, ad esempio, la Varietà di formati e di flusso, la Velocità, la Veridicità,

la Decadibilità e la Sicurezza dei dati stessi.

Le classi di analisi descrittive e diagnostiche possono essere eseguibili in 'batch' in quanto meno legate al fattore tempo; ma le predittive, le prescrittive e le cognitive, per essere significative e valide devono poter essere simultanee agli eventi.

Occorre quindi anche notevole capacità di interpretare i dati strutturati e non (come e-mail, documenti di testo, immagini e video) per definire e simulare scenari, fare analisi predittive e prendere decisioni non solo sulla base della comprensione di ciò che è accaduto in passato, ma anche sulla base di ciò che sta accadendo ora e su cosa potrebbe accadere nel prossimo futuro. E saper valutare le proposte di decisione che i nuovi sistemi indicheranno.

I Big Data affluiscono ad alta velocità: per questo motivo la performance della loro gestione ed analisi è fondamentale.

I dati cambiano velocemente e devono afferire a diverse applicazioni del

sistema in tempi rapidi, in modo che i vari Business Leader possano reagire alle mutevoli condizioni di situazioni e di mercato in tempo quasi reale.

Per sfruttarli in modo efficace, bisogna essere in grado di integrare e gestire i dati chiave nell'intero ambito aziendale.

Saranno possibili nuove domande di business, ma occorreranno anche nuove figure professionali.

Come noto, certamente con l'ausilio dei Data Scientist, **l'attuazione delle innovazioni del 4.0 impatterà soprattutto sui Manager aziendali. I Manager sono infatti i soli che hanno il know how adatto per le innovazioni:** conoscono, impostano, controllano i Processi. E conseguentemente dovranno innovare detti processi, ben supportati da un'adeguata varietà di Analytics.

Per fare esaminare, filtrare, normalizzare, analizzare, interpretare e comunicare i dati giusti, anche in sequenza, per i livelli superiori dei processi in una struttura normalmente a piramide di un'organizzazione.



Vari tipi di Analytics occorreranno per i dati che scaturiscono ai vari livelli della struttura (piramidi di sistemi/analytics):

- per le tecnologie di comunicazione, attivazione e integrazione dei macchinari e degli impianti operativi di base;
- per le attività operative dei processi gestionali ai vari livelli;
- per il controllo e le interpretazioni del funzionamento di detti processi ai vari livelli;
- per il supporto alle interpretazioni e le decisioni ai vari livelli manageriali;
- per i Manager tecnici (Sviluppo, Fabbrica e Supply Chain);
- per i Manager commerciali, amministrativi e finanziari;
- per il Top Management.

E con quei sistemi (Scada, Mes, Erp, Crm, ecc.) andranno integrati e il più possibile standardizzati.

Ovviamente poi occorreranno famiglie diverse di Analytics:

- per i diversi tipi di settori/aree industriali, commerciali, di trasporti, agricoli, sanitari, ecc.;

- per le grandi aziende;
- per le PMI.

Gli Analytics che servono in genere non sono del tutto semplici: per macro-comprenderli ed utilizzarli occorrerà studiare un po' di matematica, soprattutto di statistica; e qualcosa anche di informatica.

I know how specifici esistono già e sono già utilizzati dalle Università e dai fornitori di Soluzioni applicative in offerta. La scienza di base quindi esiste già ed è sempre in interessante evoluzione.

Occorrerebbe standardizzarne le tipologie, creare delle apposite piattaforme pre-competitive, disporre vasti programmi di formazione per i ruoli adatti delle organizzazioni.

**Ma solo i vari tipi di Manager delle aziende hanno il know how più adatto e completo dei processi che devono gestire.** E alla fine tutti si rivolgono ad essi, industriali, fornitori, associazioni, ecc., per capire di cosa hanno bisogno.

*E solo loro sanno richiedere:* ai ricercatori di ideare e sviluppare prototipi

di Analytics che gli serviranno; ai fornitori del digitale di sviluppare le applicazioni adatte; ai proprietari di aziende di testare e adottare dette applicazioni.

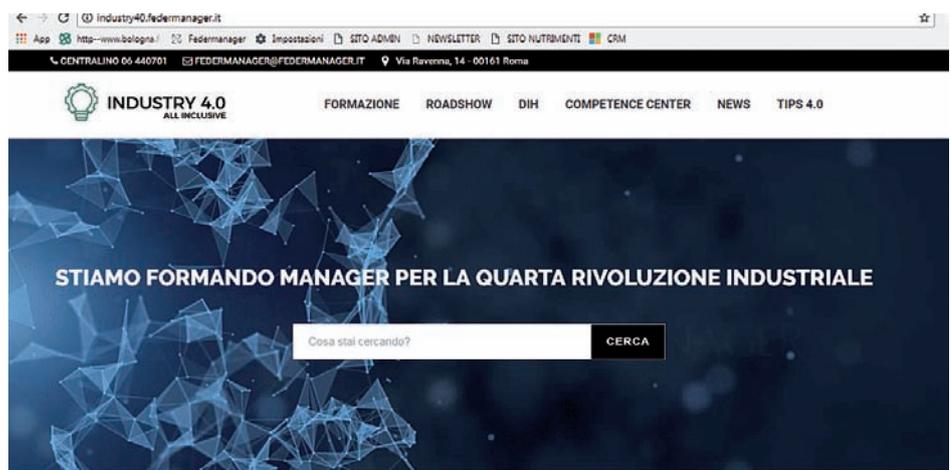
Tale tecnologia è certamente conosciuta ed in parte già utilizzata soprattutto nelle grandi aziende; poco conosciuta e molto poco utilizzata nelle PMI (cioè circa nel 95% delle industrie italiane!).

Detto tutto ciò, come opinione personale ed in accordo con la Commissione 4.0 di Federmanager, **abbiamo recentemente raccomandato che ci sia una rappresentanza forte ed un ruolo di primo piano per Federmanager nel Gruppo di Lavoro del Mise, se istituito, per il problema degli Analytics a livello nazionale.**

Un Gruppo di Lavoro specifico per ciò dovrebbe:

- indicare le tipologie diverse di Analytics a seconda delle utilizzazioni citate;
- dare indicazioni ai fornitori delle macro-specifiche e degli standard per gli sviluppi delle tipologie di Analytics;
- favorire la costituzione di centri, piattaforme, ecc. di formazione, prototipazione e demo pre-competitivi delle soluzioni disponibili per le varie tipologie di utilizzi;
- controllare l'attuazione nel tempo delle iniziative pianificate.

*La presenza dei Manager in tale Gruppo di Lavoro nazionale potrebbe senz'altro aiutare a fare le giuste scelte e con risparmio di tempo.*



# LASER

INVASIVITÀ MINIMA  
EFFICACIA MASSIMA



Odontoiatria mini-invasiva laser-assistita per tutte le età, affiancata da cure complementari come omeopatia, fitoterapia, posturologia e gnatologia. Lo Studio utilizza il sistema Deflex® per la realizzazione di protesi rimovibili anallergiche, molto confortevoli, resistenti ed estetiche. L'ortodonzia per bambini, per adulti e invisibile è seguita dal dr. Federico Gaggioli.

**LASER ODONTOIATRICA**  
DI CRISTINA VINCENZI E FEDERICO GAGGIOLI

Piazza di Porta Maggiore 3, 40138 Bologna  
(posto auto riservato per i pazienti)  
Tel. 051 347356, Cell. 338 5305152  
cvincenzi@laserodontoiatrica.it  
[www.laserodontoiatrica.it](http://www.laserodontoiatrica.it)

Convenzioni: Fasi, Faschim, Fasi open, Previmedical, Odontonetwork.  
Sconti: Lyoness, Bancoposta. Possibilità di finanziamenti con tassi agevolati.

## DALLA ISO 9001:2015 A INDUSTRIA 4.0: COME COGLIERE LE OPPORTUNITÀ



Salvatore Patti



Piero Mignardi



Oliviero Casale

Oggi le imprese sono chiamate ad affrontare sfide diverse da quelle di qualche decennio fa. Inoltre consumatori sempre più attenti e consapevoli, con largo accesso alle informazioni e aspettative più elevate, richiedono un livello di qualità sempre crescente.

La norma UNI EN ISO 9001:2015 interviene nella gestione della strategia aziendale in un momento di rilancio dell'economia, a supporto delle imprese nel posizionamento nel mercato globale che si fa sempre più diversificato e complesso.

Con il concetto di "Industria 4.0" si intende oggi un modello industriale emergente, che sta già determinando una rivoluzione industriale paragonabile a quelle che si sono succedute negli ultimi tre secoli: semplificando molto si può identificare la prima rivoluzione industriale (fine del '700) con l'avvento delle macchine azionate dall'energia meccanica (vapore), la seconda con l'introduzione dell'energia elettrica (fine dell'800) e la terza con l'avvento dell'automazione basata sui microprocessori e dell'informatica in genere (anni '60 del secolo scorso). Tutte le nuove tecnologie oggi presenti sul mercato e la loro interconnessione costituiscono la quarta rivoluzione industriale. In Italia attorno alla definizione di Industria 4.0 si è sviluppata anche una parte dell'ultima legge di Bilancio 2017, pubblicata sulla gazzetta ufficiale N. 297 del 21/12/2016. Industria 4.0 non è comunque fatta soltanto di super e iper ammortamento; è soprattutto un vademecum per le aziende che vogliono proiettarsi verso il futuro che, come la realtà dei nostri giovanissimi, è fatto di comunicazioni immediate, interconnesse e multi-mediali. Una margherita con 9 petali che vanno sfogliati uno ad uno nell'ordine che si preferisce. Questo articolo vuole essere un contributo nella ricerca delle "vere opportunità" che si possono aprire alle imprese tra i tanti e diversi stimoli che provengono dalle nuove normative sui modelli organizzativi e dalle possibilità di utilizzo al meglio delle nuove tecnologie.

### UNI EN ISO 9001:2015 SUL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

La 9001:2015 è una norma internazionale di ISO (International Organization for Standardization), recepita in Italia dall'UNI, l'Ente nazionale di normazione, che fissa i requisiti che deve avere un "sistema di gestione per la qualità" ossia i requisiti a cui una qualsiasi impresa, anche no profit (organizzazione), sceglie volontariamente di adeguarsi per ottenere la soddisfazione dei propri clienti e dei propri portatori di interesse in genere. La norma UNI EN ISO 9001:2015 può essere applicata a qualsiasi organizzazione, grande o piccola, indipendentemente dal campo di attività. Il principio di fondo di un SGQ è la ricerca del proprio "miglioramento continuo". E' una norma fondamentale,

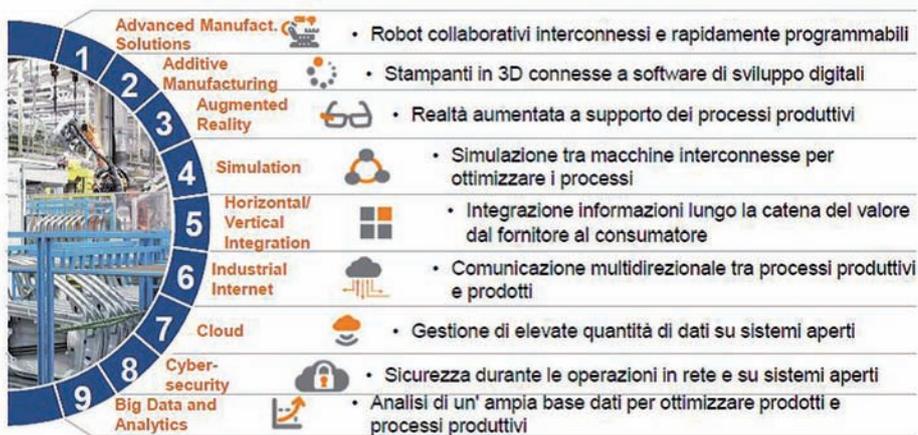


Fonte: ISO Survey 2016

se si considera che oltre un milione di aziende e organizzazioni, in oltre 170 paesi, hanno un sistema di gestione per la qualità certificato cioè riconosciuto da un ente terzo indipendente.

Tra i vari elementi innovativi della norma UNI EN ISO 9001:2015 c'è sicuramente una maggiore motivazione e coinvolgimento del top management, anche attraverso l'introduzione del con-

petto di rischio (Risk Based Thinking e analisi del contesto); il rafforzamento dell'attenzione al cliente (focus); una maggior efficienza organizzativa; più enfasi sul raggiungimento dei risultati; il potenziamento dell'approccio volto al miglioramento continuo; una miglior applicabilità della norma alle imprese che erogano servizi totalmente equiparati ai prodotti.



La nuova norma supporta le aziende nella realizzazione di prodotti e servizi sempre più in grado di incontrare la soddisfazione dei clienti, con evidenti vantaggi economici per le imprese stesse.

Le organizzazioni con un sistema di gestione per la qualità certificato UNI EN ISO 9001:2015 dimostrano il proprio “impegno” verso una maggiore efficienza organizzativa, attraverso una puntuale definizione degli obiettivi e il loro riesame una volta che questi siano stati raggiunti.

### CERTIFICAZIONI DI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ: I DATI

Con l'avvento della edizione 2015 della norma ISO 9001, sia nel mondo che in Europa, è aumentato il numero delle imprese che hanno scelto volontariamente di adeguarsi a questo standard organizzativo riconoscendo in esso una ritrovata efficacia per il raggiungimento degli obiettivi. L'Italia è in cima alla classifica europea, con oltre 150 mila certificazioni valide. In tutta in Europa sono 451 mila, mentre nel mondo sono più di un milione. Un'altra importante novità di ISO è la standardizzazione di tutte le norme relative ai sistemi di gestione (oltre alla qualità anche l'ambiente, la salute e sicurezza sul lavoro, l'energia, l'asset management, ecc.) al proprio format HLS comune a tutte queste norme dedicate alla gestione di una organizzazione. Questo aiuterà le imprese ad evolvere verso un unico sistema di gestione integrato per tutti questi aspetti.

### LA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

Nel caso della quarta rivoluzione industriale non si ha una singola e rivoluzionaria “tecnologia abilitante” (es. il vapore o l'elettrificazione) ma, piuttosto, un insieme di tecnologie abilitanti che vengono ad aggregarsi fra di loro, grazie ad internet, in modo sistemico in nuovi paradigmi produttivi.

Questi paradigmi sottenderanno innovazioni di natura assai diversa, anche a seconda del settore industriale: innovazioni di prodotto, di processo, organizzative e anche di modello di business. Pertanto, stiamo parlando di una rivoluzione già in corso. In questa ottica le organizzazioni hanno il compito di utilizzare al meglio tutte le opportunità offerte dalle tecnologie abilitanti 4.0 per efficientare il proprio SGQ superando le metodologie tradizionali e adottando un “SGQ intelligente”. Ad esempio traendo il massimo beneficio dalle “informazioni documentate” previste dalla ISO 9001:2015 realizzabili mediante sistemi di raccolta e analisi dei dati in tempo reale, eventualmente basati su cloud e con l'uso di algoritmi caratteristici del trattamento dei big data. È facile prevedere che in futuro i sistemi di gestione supereranno i perimetri fisici delle organizzazioni per investire tutta la “catena del valore”, includendo il contesto di clienti e fornitori e la società nel suo complesso. I sistemi di gestione non saranno più degli strumenti a sé stanti, disponibili all'uso, ma saranno ben integrati nella cultura aziendale al fine di supportarne i valori e gli obiettivi e diventeranno

elementi strutturali dell'organizzazione, capaci di adattarsi alla tipologia di business, grazie al fondamentale ruolo giocato da una leadership matura e dal coinvolgimento dei dipendenti, che ne garantiscono un uso efficiente.

Il punto di partenza per la progettazione dei sistemi di gestione dovrà contemplare il coinvolgimento degli “stakeholder” (portatori di interesse) - sempre di più scettici e attenti al modo di fare business da parte delle organizzazioni, alle loro politiche e obiettivi, come

- clienti,
- dipendenti,
- azionisti,
- fornitori e partners,
- territorio e società civile.

La comunicazione e la trasparenza dovranno diventare attività fondamentali e tangibili e i sistemi di gestione dovranno comunicare in tempo reale: gli stakeholder potranno verificare le informazioni, in ogni istante, e avere una convalida dei dati e delle relazioni pubblicate dalle aziende. Le organizzazioni dovranno essere proattive, perseguendo l'allineamento dei propri principi con le pratiche, piuttosto che essere passivamente reattive ai regolamenti, agli standard e agli incidenti. Le organizzazioni, per garantire il perseguimento di obiettivi di business sostenibili, devono dimostrare di creare un valore condiviso per un numero rilevante di stakeholder, e per riuscirci, dovranno saper guardare oltre i propri cancelli.

### ADDITIVE MANUFACTURING

Tra le tecnologie abilitanti di INDUSTRIA 4.0, una delle più complesse e interessanti è senz'altro l'ADDITIVE MANUFACTURING. Comunemente esemplificata in “stampanti 3D connesse a software di sviluppo digitale” è in realtà una vera e propria scienza ingegneristica che va ben oltre la produzione di oggetti, siano essi destinati alla prototipazione che alla produzione di piccole serie o parti di ricambio.

Lo stesso termine additive manufacturing esprime con chiarezza che non si tratta più, come nella tecnologia tradi-

zionale, di asportare materiale per poter realizzare un oggetto, ma di aggiungere materiale là dove serve, senza alcun vincolo tecnologico.

Apparentemente “magica” la tecnica di stampa tridimensionale non è la soluzione a tutti i problemi di produzione. Per poter realizzare oggetti in additive manufacturing, le aziende devono dotarsi di nuove competenze e risolvere problematiche di non immediata soluzione. Ritornando sulla materia delle normative osserviamo anche che ISO e ASTM International (American Society for Testing and Materials) hanno realizzato congiuntamente la “**Additive Manufacturing Standards Development Structure**”, ossia una struttura per lo sviluppo delle norme sulla manifattura additiva. Essa concorrerà a soddisfare l’esigenza di nuovi standard tecnici in questo settore in rapida crescita.

La nuova struttura creata da ISO e ASTM International per lo sviluppo di standard nel settore dell’Additive Manufacturing contribuirà a:

- indirizzare il lavoro di esperti ed or-

ganismi di normazione coinvolti nella standardizzazione del settore AM;

- individuare i vuoti normativi e le esigenze del settore AM;
- evitare le sovrapposizioni e la duplicazione degli sforzi nello sviluppo degli standard AM;
- garantire la coesione tra le norme AM;
- dare priorità agli ambiti degli standard AM;
- migliorare la fruibilità e l’accettazione tra la comunità AM, compresi produttori, imprenditori, consumatori, ecc.

FILO DIRETTO si è già occupato di questo argomento nel numero di giugno del 2015, e a distanza di due anni, consapevoli delle nuove norme sui SGQ e delle tecnologie abilitanti che si stanno consolidando nella quarta rivoluzione industriale, abbiamo deciso di riaffrontare l’argomento visto dalla parte delle aziende utilizzatrici di questa tecnologia. Nel prossimo numero troverete la sintesi di una interessante serie di interviste a imprenditori e manager che riportano

la loro esperienze fatte di sacrifici economici, fatiche, rischi, qualche delusione, tantissime soddisfazioni e ancor più aspettative per la tecnologia che presto o tardi andrà a rimpiazzare le care vecchie macchine utensili.

## BIBLIOGRAFIA

- UNI EN ISO 9001:2015
- MiSE – Piano nazionale Industria 4.0 del 21 Set 2016
- Camera dei Deputati – X Commissione Permanente - Indagine conoscitiva su Industria 4.0: quale modello applicare al tessuto industriale italiano. Strumenti per favorire la digitalizzazione delle filiere industriali nazionali - 30 giugno 2016
- Industria 4.0 in Emilia Romagna ASTER Agosto 2017
- Norme ISO/ASTM vedi ISO/TC 26 Additive manufacturing <https://www.iso.org/committee/629086.html>



TECNOLOGIE ABILITANTI		Descrizione
1	Advanced Automation	<b>Automazione Avanzata</b> – sistemi di produzione automatizzati realizzati con l’integrazione tra macchine e robot avanzati (o umanizzati), in grado di interagire con l’uomo ed effettuare in maniera autonoma e flessibile funzioni produttive caratterizzate da elevata capacità cognitiva, adattamento al contesto, autoapprendimento e riconfigurabilità.
2	Additive Manufacturing	<b>Manifattura Additiva</b> o Stampa 3D – processo per la produzione di oggetti fisici tridimensionali ottenuti per aggiunta di strati ultrasottili di polveri, che vengono fusi e aggregati l’uno sull’altro, a partire da un modello digitale.
3	Augmented Reality	<b>Realtà Aumentata</b> – Tecnologie in grado di incrementare le informazioni a disposizione dell’utente in ambienti reali, che non sarebbero percepibili dai sensi umani, arricchendone la percezione sensoriale.
4	Cognitive Systems	<b>Sistemi Cognitivi</b> – Metodologie, algoritmi e tecniche per l’apprendimento automatico ed il ragionamento human-like.
5	Wearable Technologies	<b>Tecnologie Indossabili</b> – Tecnologie portabili ed indossabili, modellate attorno al corpo delle persone, che permettono la rilevazione ed il monitoraggio di segnali endogeni ed esogeni al corpo, anche di natura emozionale, in modo da aumentare le capacità funzionali e sensoriali. I dati raccolti possono essere elaborati, inviati e scambiati tramite internet.
6	Internet of Things	<b>Internet delle cose</b> - insieme di tecnologie che permettono di collegare a internet qualunque tipo di «oggetto intelligente» in grado di raccogliere, elaborare e scambiare informazioni sul proprio stato e sull’ambiente esterno.
7	Cloud / Cloud Computing	<b>Cloud Computing</b> – infrastruttura condivisa per il calcolo e la conservazione di documenti o banche dati, flessibile e scalabile.
8	Cyber Security	<b>Sicurezza Informatica</b> – Tecnologie, processi, prodotti e standard necessari per proteggere collegamenti, dispositivi, informazioni e dati da accessi non autorizzati, garantendone la privacy.
9	Big Data e Data Analytics	<b>Gestione e analisi di big data</b> – Raccolta di dati, strutturati e non, provenienti da innumerevoli fonti, resa possibile dall’utilizzo di tecnologie che li trasformano in data set di informazioni in grado di rendere i processi decisionali più veloci, flessibili ed efficienti.

fonte: Comitato Guida AICQ Industria 4.0

## EFFICIENZA ENERGETICA E FONTI RINNOVABILI: EVOLUZIONE DEL MERCATO, OSTACOLI, NUOVE OPPORTUNITÀ ED ELEMENTI ECONOMICO - FINANZIARI ALLA BASE DELLE SCELTE DI FATTIBILITÀ



Fino al 2014 il grande sviluppo dei sistemi di generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili, prevalentemente

fotovoltaici, in Italia è stato garantito da un sistema di incentivazione incredibilmente conveniente: le varie versioni del cosiddetto “Conto Energia”, che si sono susseguite a partire dal 2007.

Questo sistema, da un lato, ha portato a ricadute positive sull'abbattimento dei costi unitari (€/kW) dei sistemi di generazione (pannelli fotovoltaici) e di quelli di conversione (inverter necessari a trasformare la corrente continua prodotta dai pannelli, in corrente alternata avente i parametri necessari per essere utilizzata nella rete elettrica nazionale), mentre dall'altro, ha trascurato i veri aspetti di efficienza, sostenibilità e sinergia con gli altri sistemi di generazione elettrica. Da questa mancanza è scaturito il più classico degli “effetti rebound” (rimballo): brusca e scoordinata interruzione del sistema incentivante, dispersione di gran parte del tessuto imprenditoriale indotto (c'è, di fatto, rimpianto solo per quella parte “sana” e industriale di questo tessuto mentre per la parte più “improvvisata” e concentrata solo sul breve periodo si può parlare di sana scrematura) e sentimento di “eccesso di spesa” che ha dato forza ai detrattori del tipo di quelli che oggi, a livello internazionale, hanno il maggior esponente nella nuova amministrazione statunitense.

La realtà è che l'innegabile valore della riduzione dei consumi di combustibile fossile, a prescindere dall'aspetto ambientale a livello planetario, è stato piegato e soggiogato alla speculazione finanziaria più famelica e autoreferenziale che si sia vista dopo quella dei “sub-prime”. Gli investimenti nel fotovoltaico erano fatti per chi aveva soldi, non per chi poteva fare efficienza e riduzione dei consumi: grandi impianti su terra e vendita alla rete (a prescindere che ce ne fosse bisogno, o meno), piuttosto che piccoli impianti su tetto per auto-consumare tutto il possibile.

Finalmente, il mercato ha iniziato a riprendere vigore nella direzione giusta (sperando che si prosegua in tal senso a livello di normativa nazionale): seppur in ritardo rispetto ad altre Nazioni europee, Germania in testa, si comincia a ragionare sugli impianti in totale autoconsumo, sia individuali che in piccole reti di utenze vicine. Oggi infatti, non essendoci più la droga del “Conto Energia”, conviene (anche grazie alla riduzione dei costi degli impianti, innegabilmente indotta da quella droga) inserire un impianto fotovoltaico solo nella misura in cui tutta l'energia venga consumata in loco o in prossimità dell'impianto stesso (i tempi di rientro degli investimenti sono anche inferiori a quelli possibili durante il periodo incentivato). Questo trend, insieme allo sviluppo delle tecnologie di accumulo di energia agli ioni di litio e la loro progressiva riduzione di costo, ha anche aperto la strada al mercato contiguo dello “storage” elettro-chimico: aumento del consumo in loco, immagazzinando

l'energia prodotta dal pannello fotovoltaico quando non vi sono consumi e spostandone l'utilizzo al momento del bisogno.

Tutto il sistema legato allo sviluppo delle fonti rinnovabili prende spunto dal **Protocollo di Kyoto**. Un trattato internazionale in materia ambientale riguardante il riscaldamento globale, sottoscritto nella città giapponese di Kyoto, l'11 dicembre 1997, da più di 180 Paesi, in occasione della Conferenza COP3, della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC). Il trattato è entrato in vigore il 16 febbraio 2005.

Perché il trattato potesse essere applicato, si richiedeva che fosse ratificato da non meno di 55 Nazioni firmatarie e che le Nazioni che lo avevano ratificato producessero almeno il 55% delle emissioni inquinanti; quest'ultima condizione è stata raggiunta solo nel novembre del 2004, quando anche la Russia ha perfezionato la sua adesione.

Il trattato prevede meccanismi flessibili per l'acquisizione di crediti di emissioni, e cioè:

- “*Clean Development Mechanism*” (CDM): investimenti in riduzione di emissioni di CO2 fatti nei Paesi in via di sviluppo;
- “*Joint Implementation*” (JI): investimenti fatti nello stesso gruppo di appartenenza;
- “*Emissions Trading*” (ET): scambio di crediti di emissione tra Paesi industrializzati e Paesi ad economia in transizione.

Un passo successivo agli indirizzi di Kyoto (ma prima della nuova presi-

denza USA) è stato fatto dalla Comunità Europea con il cosiddetto “**Winter Package**”, il “pacchetto energia” che comprende: norme e strategie su rinnovabili, efficienza, mercato elettrico e trasporti, misure non legislative, proposte legislative e documenti scritti. Esso in sintesi prevede:

1. un target vincolante per l'efficienza energetica, ossia una riduzione del 30% (era il 27%) dei consumi energetici entro il 2030;
2. una quota di energie rinnovabili al 2030 pari a quella già nota del 27% (nonostante l'UE possa contare fin da oggi su una percentuale del 24%);
3. un target al 2030 ridotto per i “*Bio-fuel*” di prima generazione (mais, colza, girasole) al 3,8% (dall'attuale 7%), mentre i biocarburanti avanzati dovranno raggiungere il 6,8% nel mix d'alimentazione dei trasporti, dividendo però il ruolo con l'elettricità;
4. un nuovo ruolo per i cittadini (i “*prosumers*”): “I consumatori europei saranno protagonisti centrali sui mercati dell'energia del futuro [...] avranno la possibilità di produrre e vendere energia autonomamente” (revisione del mercato elettrico, migliore informazione sui loro consumi energetici e sui relativi costi contatori intelligenti, bollette chiare, condizioni di commutazione più facili);
5. “*Smart finance for smart buildings*”: stimolare cioè investimenti pubblici e privati per ulteriori 10 miliardi di euro al 2020, incoraggiando una più efficace combinazione di tutte le forme di finanziamento.

Verranno inoltre ammessi e saranno regolamentati i regimi noti come “*capacity mechanism*”, che compensano le riserve di capacità di produzione

elettrica da centrali non utilizzate, allo scopo dichiarato di mantenere la sicurezza dell'approvvigionamento e di garantire la continuità della fornitura di elettricità di fronte all'intermittenza delle rinnovabili (per esempio se non c'è vento per far girare le turbine eoliche).

La Commissione nega che possano essere finanziate con i “*capacity payment*” le più obsolete, inefficienti, inquinanti e climalteranti centrali a carbone, perché sarà imposta una “soglia” che le esclude (per avere le compensazioni, le centrali dovranno emettere meno di 550 grammi per kilowatt/ora di CO<sub>2</sub>). A conti fatti, la misura dovrebbe escludere gli impianti termoelettrici a carbone più vecchi e meno efficienti, ma dare via libera a tutto il resto: circa il 95% del totale! (la potenza finanziaria continua a incomberare....).

I contro di questo nuovo pacchetto sono reputati i seguenti:

- tradisce l'Accordo di Parigi per la scelta di non aumentare l'impegno sulle rinnovabili e di eliminare la loro priorità di dispacciamento (perché sono più flessibili nell'attivazione/disattivazione);
- introduce sussidi “*capacity payments*”, di cui beneficerebbero carbone, gas e nucleare, con il pretesto di tenere le centrali pronte per essere accese (al 2020 circa il 95% delle centrali a carbone avrebbe i requisiti per ricevere questo sussidio, secondo la proposta della Commissione, che include un tetto massimo per la CO<sub>2</sub> solo per le centrali a carbone di nuova costruzione).

Per cercare di limitare questi contro si manifesta una forte spinta ambientalista a supportare il Parlamento Europeo, che ha già chiesto, tra l'altro, di portare al 40% l'obiettivo al 2030 per

l'efficienza energetica e “almeno al 30%” quello per le rinnovabili.

Gli aspetti positivi sono invece:

- la spinta verso la nascita e lo sviluppo dei “*prosumers*”, unita all'eliminazione della priorità di dispacciamento delle rinnovabili, apre nuove opportunità di risparmio unito alla partecipazione ai mercati di supporto alle reti elettriche attraverso sistemi di accumulo elettrochimico di energia, a livello sia residenziale che commerciale ed industriale;
- si aprono possibilità molto interessanti per nuovi operatori chiamati “*aggregatori*”, che utilizzeranno le capacità di accumulo diffuse come cosiddetti “*storage virtuali*” (VESS ossia “*Virtual Energy Storage Systems*”).

## Conclusioni

Nelle nuove indicazioni europee, l'efficienza energetica (risparmio) è incentivata solo per quelle utenze che spostano i consumi dal vettore gas al vettore elettrico (pompe di calore, fornelli a induzione).

Spostare i consumi sul vettore elettrico comporta un “aumento di contatore” che viene penalizzato dalla nuova tariffa TD (vedi appendice).

La tecnologia dei sistemi di accumulo e di tutti gli accessori necessari a un loro conveniente utilizzo “di sistema” è matura e aprirà nuove opportunità di business, migliorando al contempo la propria indipendenza energetica.

I sistemi di accumulo elettrochimico rappresentano una scelta fattibile, protettiva verso nuovi costi e rivolta al futuro.

*APPENDICE - Considerazioni sulle bollette italiane di energia elettrica - (N.B. Per mancanza di spazio questa parte verrà pubblicata nel prossimo numero del Notiziario)*



organizzano il CONVEGNO dal titolo:

## *Lo sviluppo delle reti per telecomunicazione per la completa digitalizzazione del territorio*

*Esigenze di mercato, tecnologie, problematiche, tempi e modalità di intervento*

**18 aprile 2018 ore 15-19**

**Aula Magna della Scuola di Ingegneria ed Architettura  
Bologna - via Risorgimento 2**

### **Temi e Relatori**

**1. Da Gutenberg al digitale: L'evoluzione storica, culturale, politica e tecnica del sistema dei media**  
Dott. Pierluigi Visci - già Direttore del QN Il Resto del Carlino

**2 - Digitalizzazione ed evoluzione delle reti di telecomunicazione: tecnologie e architetture**  
(Reti in fibra ottica FTTC e FTTH, WiFi ed oltre)

Prof. Carla Raffaelli - Scuola di Ingegneria e Architettura - Università di Bologna

**3 - Modalità di sviluppo della digitalizzazione sul territorio nazionale, in aree ad elevata o aree a ridotta intensità di utenza o di traffico: incentivazione degli interventi in queste ultime mediante bandi di gara fra i gestori di reti e servizi di TLC**

Prof. Gianluca Mazzini - Direttore di Lepida Spa

**4 - La situazione attuale e le previsioni di completa digitalizzazione delle reti di TLC, con particolare riferimento alla Regione Emilia-Romagna**

Dott. Dimitri Tartari - Coordinatore Agenda Digitale - Regione Emilia-Romagna



***“Non si può ricercare una nuova collocazione professionale senza una specifica metodologia”***

#### **PROPONE I SEGUENTI SERVIZI:**

- Riposizionamento Professionale
- Outplacement
- Career Coaching
- Piano Sviluppo Carriere
- Analisi e valutazione delle necessità formative

#### **IL METODO PHOENIX**

Si differenzia per la particolare conoscenza delle opportunità professionali offerte dal mondo industriale, in particolare del territorio Emiliano - Romagnolo, in sinergia con le attività di Consulenza & Formazione e di Recruiting proprie di CUBO.

Per ulteriori informazioni contattate: [Phoenix@cuboconsulenza.it](mailto:Phoenix@cuboconsulenza.it) 051 397380

**Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l. - 40137 Bologna - Via G. Mazzini 51/3 - Tel. +39 051 397 380**

## LA DIGITALIZZAZIONE DEGLI IMPIANTI DI PRODUZIONE E DELLE RETI DI DISTRIBUZIONE DI ENERGIA

Concludiamo con la presente appendice l'articolo apparso nel numero scorso di Filo Diretto (settembre)



### Premessa

La digitalizzazione è sempre più indispensabile per rendere più efficienti e vantaggiose le attività,

i sistemi produttivi ed i processi di "operation maintenance" di tutte le Aziende.

Quando si parla di "big data", i termini hanno spesso a che fare con l'incalcolabile. Tutto ciò è stato definito come "la corsa dell'oro del XXI secolo". E' il nuovo petrolio e come il petrolio i dati debbono essere raffinati e analizzati per produrre valore.

La sensazione è che la vena da sfruttare sia potenzialmente immensa. Una società di consulenza specializzata, la ITG (Information Technology Group) stima che il mercato dei "big data" nel 2015 sia stato di 59 miliardi di dollari e, secondo la IDC (International Data Corporation), la cifra potrebbe salire nel 2019 a 102 miliardi di dollari.

Molti definiscono questa fase come l'inizio della 4ª Rivoluzione Industriale.

Attualmente siamo soltanto all'inizio, ossia solo l'1% dei dati raccolti viene utilizzato dalle Imprese, che potremmo suddividere in due gruppi: aziende sommerse da un diluvio di informazioni da catalogare ed aziende che sono già in grado di utilizzare tali informazioni, almeno in

parte, per orientare e migliorare le proprie attività.

### 1) La evoluzione in corso nel gruppo Enel

Quanto esposto in precedenza è stato da tempo avviato dal gruppo Enel che ha operato sia sulla rete di distribuzione che nell'ambito della manutenzione degli impianti di produzione, ottimizzando tempi, costi e modalità di intervento.

In particolare, la digitalizzazione delle fonti rinnovabili è iniziata nel 2008 sin dalla nascita di Enel Green Power. Si è infatti creata una struttura unica globale per connettere tutti gli impianti Enel: idroelettrici, solari, eolici, endotermici, a biomasse installati in 19 Paesi.

Nel corso degli anni si sta svolgendo un lavoro imponente per digitalizzare tutti i segnali emessi da tali impianti. Dai recenti campi fotovoltaici nel deserto di Atacama in Cile, alle storiche centrali idroelettriche dell'arco alpino italiano, le macchine vengono dotate dei sensori più avanzati e dei sistemi di automazione più sofisticati per il monitoraggio ed il controllo. Come già accennato, anche tali impianti vengono integrati con i dati provenienti dall'insieme delle centrali rinnovabili.

La digitalizzazione proseguirà con il montaggio dei sensori e dei sistemi di controllo in tutte le macchine dei nuovi impianti in modo da rilevare in ogni istante ogni parametro e quindi la performance delle apparecchiature in tempo reale.

In particolare per le Società di "utility" come Enel è cruciale riuscire a raccogliere le migliaia di terabyte emessi da contatori intelligenti e trasmetterle mediante reti intelligenti ("smart grid"), trasformate in informazioni operative. **L'imperativo è riuscire a trasformarsi in organizzazioni "information driven"**. Ad esempio, in virtù di istruzioni apposite e di modelli diagnostici, si debbono poter analizzare serie storiche trascorse per imparare dal passato a prevedere il futuro.

### 2) Funzionamento del sistema e suo utilizzo

Utilizzando i dati provenienti da oltre 1100 impianti in esercizio, la funzione "operation maintenance" (OM) acquisisce informazioni in tempo reale su: potenza generata, condizioni di funzionamento delle macchine, eventuali anomalie. I dati includono anche parametri tecnici, come vibrazioni e temperature. Nel caso di impianti rinnovabili, i dati comprendono inoltre informazioni come: velocità del vento, irradiazione solare, portata d'acqua, composizione del vapore geotermico.

Il sistema digitale permette di conoscere, in qualsiasi momento, lo stato degli impianti e gestisce, ogni 10 minuti, oltre 3 milioni di segnali (ossia 400 milioni al giorno, 157 miliardi all'anno). Il sistema è in grado di ricevere, archiviare ed elaborare le informazioni.

La continua evoluzione del monitorag-

gio mondiale degli impianti (“Word Wide Monitoring Room” WWMR) non si basa soltanto sulla espansione geografica, ma anche sull’aggiornamento delle funzionalità del sistema, per potenziare e rinnovare i processi OM di impianti singoli a livello globale.

La piattaforma digitale “big data” permette di effettuare analisi statistico-matematiche, con algoritmi di ultima generazione, utilizzando tecnici esperti che possono accedere in ogni Paese alle stesse informazioni. E’ così possibile assumere in ogni momento le giuste decisioni applicando le azioni più corrette. Ne trae vantaggio l’efficienza operativa ed anche la possibilità di una manutenzione predittiva.

Confrontando, ad esempio, turbine eoliche simili installate in diversi Paesi, ed applicando questo sistema, si sono ridotti i tempi di intervento ed il numero di guasti e si è aumentato il tempo di vita delle macchine anche da 5 a 10 anni. Su un parco eolico installato nel mondo di oltre 4800 turbine, si è riusciti 7 volte su 10 a riparare o sostituire componenti critici in anticipo rispetto al verificarsi di un guasto.

In definitiva, conoscendo congiuntamente i parametri di funzionamento delle macchine, le previsioni delle risorse ed il prezzo di vendita dell’energia, si possono effettuare manutenzioni su misura, concentrate nei periodi più convenienti, massimizzando così produzione e ricavi. Anche se questi sistemi globali sono molto costosi e vengono gestiti da

specialisti a livello elevato, l’obiettivo resta quello di acquisire il know-how necessario per un posizionamento strategico di Enel nel campo delle tecnologie “data driven”.

### 3) **Le reti intelligenti (“smart grid”) e la generazione distribuita di energia elettrica**

Concludiamo quanto fin qui esposto, osservando che, con l’introduzione delle “smart grid”, la rete elettrica supporterà sempre più tutte le innovazioni che la tecnologia offre, trasmettendo ed analizzando i dati di consumo, gestendo il sistema elettrico in modo intelligente e senza sprechi. Sarà una rete che trasporta energia senza limiti ed arriva sugli impianti direttamente dove serve, percorrendo la strada più efficiente e nel modo più economico. Una rete cioè in cui il cliente può diventare protagonista e decidere se e quanto consumare o immettere la propria energia nel sistema.

**Le “smart grid” consentono tutto questo e in un futuro non troppo lontano trasformeranno la rete elettrica attuale in un sistema intelligente che porterà energia solo e quando serve, eliminando gli sprechi e aiutando l’ambiente.**

Ogni singola abitazione diverrà intelligente e parte interattiva del sistema elettrico. Ogni cittadino potrà generare e vendere energia elettrica verde da casa sua. Gli elettrodomestici potranno essere controllati a distanza dal cliente od in automatico dalla rete, per distribuire il consumo nel tempo in maniera intelligente.

Con le “smart grid” potremo muoverci su veicoli elettrici, ricaricarli a casa nostra o presso distributori in città ed usarne anche le batterie per lo stoccaggio di energia.

Anche l’illuminazione pubblica verrà gestita in maniera intelligente, regolata in funzione delle necessità e attivata se e dove necessario.

Tutto questo inizia ad essere realtà e l’Enel è la prima Azienda in Europa a trainare questa rivoluzione con importanti investimenti sulla rete, con la diffusione capillare del contatore elettronico, con l’utilizzo del lampione intelligente “Archimede” a led, con lo sviluppo della piattaforma digitale per la mobilità elettrica e con progetti di automazione della casa e della rete.

E il viaggio sulla rete del futuro è cominciato.



**GLI EVENTI ORGANIZZATI NEGLI ULTIMI MESI**

**17 novembre 2017 - CORSO IDI “Costruire il Valore: analizzare e scegliere i progetti di investimento”**, con Giuseppe Marzo

**22 novembre 2017 - Seminario** in collaborazione con Ordine Ingegneri di Bologna **“In Cantiere con l’avvocato”** con l’Avv. Stefano Molza

**24 novembre 2017 - A+Forum 2017 - Trasformazione digitale e risorsa umana**

**29 novembre 2017 - NutriMenti manageriali - Fiducia: L’unica cosa che cambia tutto**, con Marco Montini

**6 dicembre 2017 - NutriMenti manageriali Ravenna - Il web è un luogo pericoloso? Possiamo difenderci!** con Giorgio Sbaraglia

**13 dicembre 2017 - Brindisi con gli associati - Hotel Molino Rosso Imola**

**GLI EVENTI IN PROGRAMMA**

**19 dicembre 2017-** Presentazione del libro **“Indimenticabile Lira”** con Roberto Faben, dalle ore 17,00 presso il Camplus Alma Mater

**10 gennaio 2018 - NutriMenti Manageriali Ravenna - How business presentation are changing**, con Phil Taylor, dalle ore 18,00 presso Sala Bini, ASCOM Ravenna, Via Oriani 14

**31 gennaio 2018 - Nutrimenti Manageriali Bologna** - argomento e locandina in via di definizione, presso Camplus Alma Mater, Via G. A. Sacco 12, dalle ore 18,30

**6 febbraio 2018 - Toyota Factory Tour**, presso lo stabilimento Toyota Material Handling Italia, Via Persicetana Vecchia 10 (BO), dalle ore 9,00 (info a pagina 16)

# **Residence Vittoria**

*Laboratorio Analisi Cliniche*

Aut. San. P.G. 45332 del 02/03/2005

Via Mazzini, 150/2 - Bologna  
Tel. **051 342478 - 051 6360665**  
Fax **051 4294552**

[www.residencevittoria.net](http://www.residencevittoria.net)  
e-mail: [pagani.elisabetta23@gmail.com](mailto:pagani.elisabetta23@gmail.com)

**CONVENZIONE DIRETTA FASI**



# FEDERMANAGER

57 SEDI SUL TERRITORIO



## ABRUZZO E MOLISE

Florio Corneli - PESCARA



## BASILICATA

Giuseppe Dantona - MATERA



## CALABRIA

Pasquale Nicotera - CATANZARO



## CAMPANIA

Antonio Scuotto - NAPOLI  
Armando Indennimeo - SALERNO



## EMILIA ROMAGNA



Andrea Molza - BOLOGNA - RAVENNA  
Claudio Sirri - FORLÌ - CESENA - RIMINI - RSM  
Giorgio Merlante - FERRARA  
Ivo Buble - MODENA  
Silvio Grimaldeschi - PARMA  
Giacomo Bridelli - PIACENZA  
Pier Angelo Fornara - REGGIO EMILIA



## FRIULI VENEZIA GIULIA

Daniele Damele - TRIESTE



## LAZIO

Giorgio Genga - LATINA  
Giacomo Gargano - ROMA



## LIGURIA

Paolo Filauo - GENOVA



## LOMBARDIA

Bambina Colombo - BERGAMO  
Milena Tela - BRESCIA  
Claudio Buda - COMO  
Tiziano Neviani - CREMONA  
Diego Bresciani - LECCO  
Rodolfo Bellintani - MANTOVA  
Carlo Romano Ambroggi - MILANO  
Edoardo Lazzati - PAVIA  
Eligio Trombetta - VARESE



## MARCHE

Roberto Rocchegiani - ANCONA - PESARO  
Guido Carrieri - ASCOLI PICENO  
Antonio Santi - MACERATA



## PIEMONTE

Francesco Bausone - ALESSANDRIA  
Guseppe De Monte - ASTI  
Renzo Penna - BIELLA  
Giovanni Censi - CUNEO  
Ubaldo Uberti - NOVARA-VCO  
Massimo Rusconi - TORINO  
Giorgio Anselmetti - VERCELLI



## PUGLIA

Valerio Quarta - BARI



## SARDEGNA

Giuseppe Matolo - CAGLIARI



## SICILIA

Anna Maria Giammanco - SICILIA OCCIDENTALE  
Giuseppe Guglielmino - SICILIA ORIENTALE  
Antonino Amato - SIRACUSA



## TOSCANA

Daniele Moretti - AREZZO  
Valter Quercioli - FIRENZE  
Claudio Tonci - LIVORNO  
Andrea Capponi - LUCCA  
Roberto Rabito Crescimanno - MASSA CARRARA  
Cinzia Giachetti - PISA  
Umberto Trezzi - SIENA



## TRENTINO

Maurizio Riolfatti - BOLZANO  
Gianluca Schiavi - TRENTO



## UMBRIA

Roberto Peccini - PERUGIA  
Massimo Cresta - TERNI



## VALLE D'AOSTA

Giuliano Boninsegni - AOSTA



## VENETO

Marzio Boscaroli - TREVISO e BELLUNO  
Giampietro Rossi - PADOVA e ROVIGO  
Mario Merigliano - VENEZIA e MESTRE  
Gianfranco Cicolin - VERONA  
Adolfo Farronato - VICENZA

## SEDE NAZIONALE

Stefano Cuzzilla - PRESIDENTE

Mario Cardoni - DIRETTORE GENERALE

# CON TE PROTAGONISTI DEL DOMANI

[www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)