

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 32 - N. 4
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **Editoriale: Sintesi di un anno pieno di novità**
- **Manager e PMI: binomio vincente per la crescita**
- **Expertise Road: quali competenze per l'industria da qui al 2021?**
- **Le imprese industriali protagoniste della Strategia Energetica Nazionale**



QUOTE 2019

DIRIGENTI IN SERVIZIO 240
EX DIRIGENTI INOCCUPATI 240
EX DIRIGENTI IN ATTIVITA' 240
DIRIGENTI IN PENSIONE 130
DIRIGENTI IN PENSIONE CHE
LAVORANO 240
QUADRI APICALI 150
QUADRI SUPERIORI 180
VEDOVE 78

MODALITA' DI PAGAMENTO

a. Addebito permanente in c/c bancario

b. bonifico bancario su:
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA
IT34T0538702401000001803346
conto intestato a Federmanager Bologna - Ravenna

POSTE ITALIANE IT80Z0760102400000013367404
conto intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali

BANCA DI IMOLA IT85L0508036760CC0070655096
conto intestato a SINDACATO DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI FEDERMANAGER BOLOGNA-RAVENNA

c. bollettino di c/c postale sul conto 13367404 Sindacato Dirig.
Az. Ind.

d. assegno bancario

e. direttamente presso i nostri uffici anche con Bancomat o
Carte di Credito

SEDI E UFFICI

BOLOGNA:

Via Merighi 1/3 40055 Villanova di Castenaso (BO)

Tel. 051 0189900- segreteria@federmanagerbo.it

**ORARI DI APERTURA E RICEVIMENTO: DAL LUN. AL VEN. 8,30 - 13,00
CENTRALINO OPERATIVO ANCHE IL POMERIGGIO dalle 14,00 alle 17,30**

RAVENNA:

Via di Roma 102 48121 Ravenna

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

Tel. 051 0189913- ravenna@federmanager.it

SERVIZIO SINDACALE, CONTRATTUALE E LEGALE

Referente: **SERGIO MENARINI** - Tel. 051 0189905 - sergio.menarini@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento.

SERVIZIO PREVIDENZIALE

Referenti: **CARLA GANDOLFI** - Tel. 051 0189906 - carla.gandolfi@federmanagerbo.it.

Riceve su appuntamento.

GAIA MONTI - Tel. 051 0189904 - gaia.monti@federmanagerbo.it

Riceve su appuntamento.

MANUEL CASTAGNA- Tel. 051 0189902 - manuel.castagna@federmanagerbo.it.

Riceve su appuntamento.

SERVIZIO ASSISTENZA SANITARIA (FASI - ASSIDAI)

Referenti: **MANUEL CASTAGNA** - Tel. 051 0189902 - manuel.castagna@federmanagerbo.it

Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna.

GAIA MONTI - Tel. 051 0189904 - gaia.monti@federmanagerbo.it

Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna.

SUSANNA ORIOLI - tel. 051 0189913 - ravenna@federmanager.it

Riceve su appuntamento presso la sede di Ravenna.

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E ISCRIZIONI

Referente: **PAOLA FASOLI** - Tel. 051 0189901 - paola.fasoli@federmanagerbo.it

Riceve su appuntamento.

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

Referente: **SARA TIRELLI** - Tel. 051 0189909 - sara.tirelli@federmanagerbo.it

CENTRALINO - ACCOGLIENZA

Referente: **MARIA ROSARIA FERRARO** - tel. 051. 0189900 - segreteria@federmanagerbo.it

s o m m a r i o

I nostri numeri

PRESIDENZA

ANDREA MOLZA - Tel 051/0189909
E-mail: presidente@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento

CONSULENZA SINDACALE

SERGIO MENARINI - Tel. 051/0189905
E-mail: sergio.menarini@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento

CONSULENZA PREVIDENZIALE

CARLA GANDOLFI - Tel 051/0189906
E-mail: carla.gandolfi@federmanagerbo.it
GAIA MONTI - Tel. 051/0189904
E-mail: gaia.monti@federmanagerbo.it
MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902
E-mail: manuel.castagna@federmanagerbo.it
Ricevono su appuntamento

FONDIRIGENTI / AGENZIA LAVORO

CARLA GANDOLFI - Tel. 051/0189906
E-mail: c.gandolfi@agenzia.fondirigenti.it
SERGIO MENARINI - Tel. 051/0189905
E-mail: s.menarini@agenzia.fondirigenti.it
Ricevono su appuntamento

FASI - ASSIDAI (su appuntamento)

MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902
E-mail: manuel.castagna@federmanagerbo.it
GAIA MONTI - Tel. 051/0189904
E-mail: gaia.monti@federmanagerbo.it
SUSANNA ORIOLI - tel. 051/0189913
E-mail: ravenna@federmanager.it
riceve presso la sede di Ravenna

SEGRETERIA - CONVENZIONI

SARA TIRELLI - Tel. 051/0189909
E-mail: sara.tirelli@federmanagerbo.it

ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE

PAOLA FASOLI - Tel. 051/0189901
E-mail: paola.fasoli@federmanagerbo.it

CENTRALINO E ACCOGLIENZA

MARIA ROSARIA FERRARO - Tel. 051/0189900
E-mail: segreteria@federmanagerbo.it

UFFICI - ORARI DI APERTURA

BOLOGNA: dal lunedì al venerdì dalle 8,30 alle 13,00
ORARI DI RICEVIMENTO: dal lunedì al venerdì dalle 8,30 alle 13,00

RAVENNA - FASI: lunedì e venerdì dalle 9,00 alle 12,30 e giovedì dalle 15,00 alle 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 Merighi, 1/3 - 40055 Villanova di Castenaso (Bo)
tel. 051/0189900 - Fax 051/0189915

Direttore responsabile: ANDREA MOLZA

Comitato di redazione:

Fausto Gabusi, Eliana Grossi (Direttore editoriale), Umberto Tarozzi, Umberto Leone, Sara Tirelli

Segreteria di Redazione:

SARA TIRELLI
E-mail: sara.tirelli@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: 06/12/2018
tiratura: 3600 copie

- 5 EDITORIALE
Sintesi di un anno pieno di novità
- 7 ATTUALITA'
Più veloce degli altri
- 8 IL PUNTO
Manager e PMI. Binomio vincente per la crescita
- 9 MINERVA
Diversity Management: la costruzione di carriera per una donna
- 11 PROGETTI
Expertise Road: quali competenze per l'industria da qui al 2021?
- 13 ONLUS
Aiutiamo Padre Giovanni Querzani
- 14 GIOVANI
Gruppo Giovani Manager: la palestra funziona!
- 15 QUADRI
Commissione Quadri Federmanager: si può fare!
- 16 ECONOMICS
Da "uomo dei conti" a manager attento alle risorse intangibili in azienda: il ruolo del CFO
- 19 MANAGEMENT
Il confronto tra acquisto, leasing, noleggio dei mezzi di trasporto
- 20 INDUSTRIA 4.0
La manutenzione predittiva
- 23 INDUSTRIA 4.0
Sistemi di analisi dei dati o Analytics
- 25 RAVENNA
Il colosso China Merchants Industries Technology Europe sbarca a Ravenna
- 27 AMBIENTE TERRITORIO ENERGIA
Le imprese industriali protagoniste della Strategia Energetica Nazionale

In Copertina



Particolare di un mosaico interno al Battistero Neoniano di Ravenna. Il Battistero Neoniano, detto anche il Battistero degli Ortodossi, risale al V secolo. Prende il nome dal vescovo Neone che ne fece proseguire la costruzione dopo il suo predecessore Orso. L'appellativo degli ortodossi va invece inteso secondo il significato dell'epoca, che intendeva i cristiani della "retta" dottrina in contrapposizione all'eresia ariana. Il particolare del mosaico in foto fa parte di una fascia decorativa con girali, profeti e iscrizioni. Esattamente girali d'acanto aurei su fondo blu indaco, interrotti negli spigoli fra arco e arco, da mandorle fitomorfe. All'interno di ciascuna mandorla campeggia una figura vestita di tunica e pallio bianco, che rappresenta un profeta.

Foto di Fausto Gabusi

Centro Odontoiatrico Marconi srl

Dir. San. Dott. PAOLO VOLPE

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

Studio: Via 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

CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA: navigazione chirurgica dinamica guidata
IMPLANTOLOGIA A CARICO IMMEDIATO O ISTANTANEO con SEDOANALGESIA

CHIRURGIA ORALE con laser a diodi

IMPRONTE DIGITALI e restauri protesici in giornata

PREVENZIONE tumori orali CON VELSCOPE

CONSERVATIVA con LASER ERBIUM e CO2

ENDODONZIA e PEDODONZIA

ORTODONZIA tradizionale o con mascherine trasparenti

IGIENE orale ULTRA SOFT e SBIANCAMENTO

RADIOGRAFIE DIGITALI panoramiche, Cone Bean 3d (TAC)

VANTAGGI IMPRONTA DIGITALE: Elevato comfort del paziente perché viene eliminato il disturbo arrecato dall'impronta tradizionale e risparmio di tempo nell'esecuzione del lavoro (protesi fissa in giornata)

LASER ERBIUM: consente molte volte la cura dei denti senza applicazione dell'anestesia locale in assenza di dolore. L'utilizzo del LASER CO2 e a DIODI ugualmente permette di evitare l'applicazione di anestesia locale nella micro chirurgia orale (frenulectomie, ecc.)

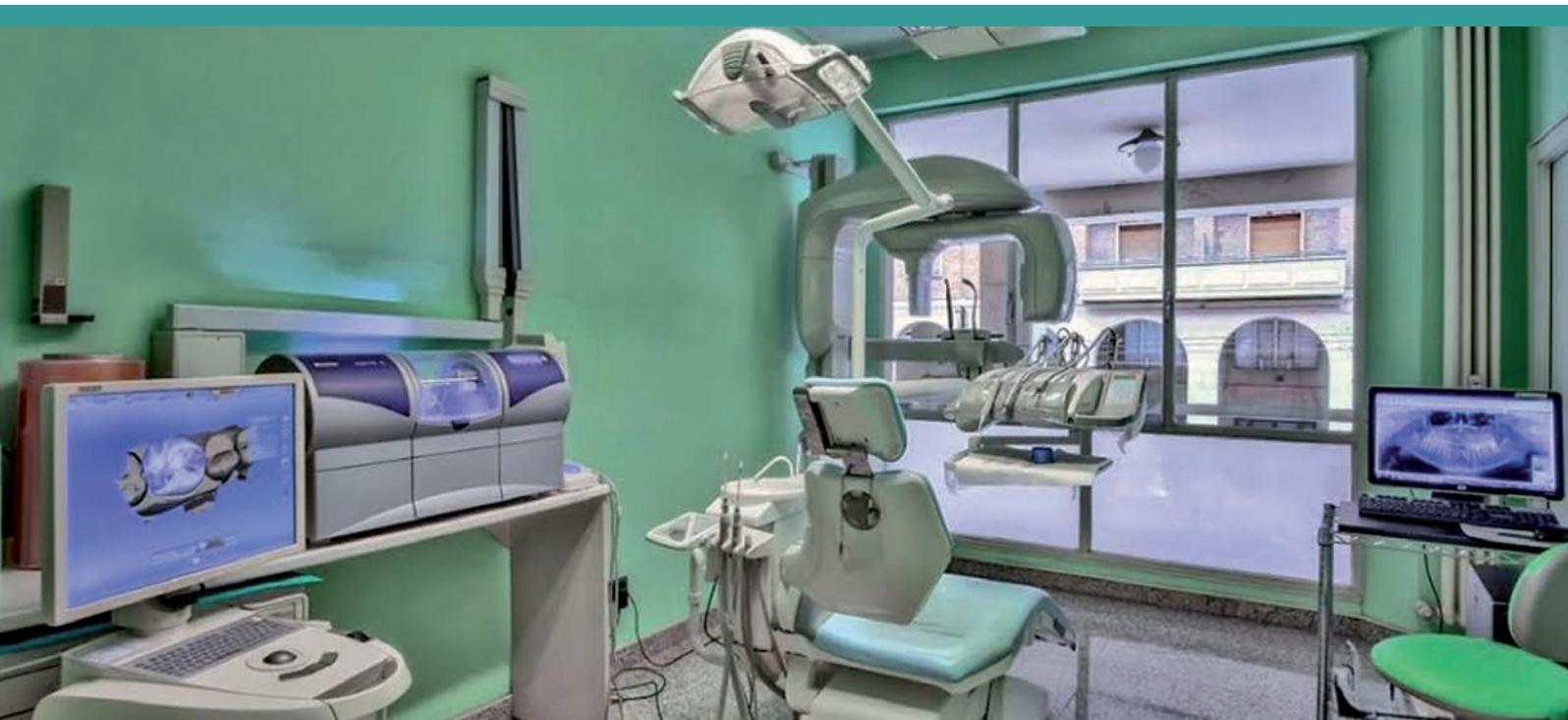
CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA: guidata dalla tac permette esecuzione dell'intervento SENZA BISTURI NE PUNTI ad alta precisione e sicurezza.

CARICO ISTANTANEO: a fine intervento viene realizzato il restauro protesico in poche ore e consegnato al paziente, evitando il disagio dell'attesa

SEDOANALGESIA: per adulti e bambini che hanno paura, pazienti a "rischio" e portatori di handicap; è ideale per persone stressate ed emotive. Elimina stress, dolore e ansia lasciando una piacevole sensazione di benessere

RADIOGRAFIE DIGITALI: permettono di ridurre l'esposizione ai raggi dell'80% e consentono la diagnosi immediata e dettagliata

CONVENZIONE DIRETTA CON POSTEVITA, UNISALUTE, BANCOPOSTA E CAMPA



SINTESI DI UN ANNO PIENO DI NOVITÀ



Ritengo che il 2018 sia stato - per me, come per tutta la struttura - un anno di svolta, un momento di cambiamento reale nel processo di

trasformazione di Federmanager Bologna - Ravenna da sede provinciale ad Hub di sistema, in cui le competenze maturate siano messe al servizio di tutti.

Per proseguire in questa trasformazione, fatti salvi i risultati e i traguardi raggiunti negli anni scorsi da chi mi ha preceduto, a cui va il mio primo grazie, devo ringraziare oggi il Consiglio Direttivo, pronto ad appoggiarmi nella strategia e nelle scelte conseguenti. Quindi un grazie alla struttura, che, dandomi fiducia, ha accolto di buon grado l'idea di cambiare casa e di trasformare la nostra sede, appunto, in una casa per tutti voi manager, pensata per accogliervi in modo ottimale e per organizzare momenti di incontro e formazione.

Il cambio di sede è stato il punto di partenza di un processo logico che ha ridefinito ruoli e responsabilità. La gestione operativa attuale, infatti, vede due macro responsabilità in capo alle due figure di riferimento della struttura: Carla Gandolfi per l'area previdenziale e Sergio Menarini per l'area sindacale. Questo permetterà, nel tempo, di rendere i Presidenti sempre più figure dedicate agli aspetti istituzionali e al proselitismo, piuttosto che agli aspetti di funzionamento operativo della struttura. Questa mia prospettiva è in linea con la strategia del nostro Presidente Nazionale Stefano Cuzzilla, a cui vanno le

nostre felicitazioni per la recente rielezione. L'importanza per il lavoro svolto dal Presidente Cuzzilla in ambito politico e istituzionale è stata recentemente riconosciuta anche dal Presidente di Confindustria Boccia in occasione dell'anniversario dei vent'anni di Fondirigenti ed è testimoniata dalla nascita del fondo bilaterale Federmanager - Confindustria **4.Manager**, dedicato alla realizzazione di progetti per la crescita delle PMI, attraverso il supporto dei nostri Manager.

Nel nostro piccolo, abbiamo colto questi "spunti" rinforzando la nostra struttura con una nuova risorsa, Gianluca Guidi Alvisi, dedicata allo sviluppo e alla gestione dei Quadri, e continuando a lavorare come struttura pilota sul CRM, strumento che stiamo sviluppando al nostro interno, grazie al supporto e al coordinamento della Vicepresidente Vicario Eliana Grossi, ma che domani potrà e dovrà essere esteso a Modena e Ferrara e, perché no, a livello di federazione nazionale.

Il processo di segmentazione dei nostri associati in Donne manager, Manager in servizio di grandi aziende e PMI, Pensionati, Giovani, Quadri, ecc. sta portando i primi frutti attraverso la realizzazione di eventi mirati e tagliati sulle diverse esigenze delle categorie di pubblico. Di contro, non abbiamo dimenticato l'importanza di vivere trasversalmente la nostra associazione e favorire i nostri associati nella loro esigenza di networking, con eventi come Nutrimenti 2.0.

Non so dirvi se abbiamo centrato tutti gli obiettivi, ma posso dirvi che siamo in leggera crescita come numero di associati e soprattutto siamo cresciuti molto di importanza nella considerazione che di noi hanno le istituzioni del

nostro territorio: penso alla Regione Emilia - Romagna, con cui la Commissione Minerva sta portando avanti un progetto di mentoring per le studentesse universitarie (articolo a pag. 9), a Confindustria territoriale e regionale, con cui abbiamo organizzato vari progetti, tra cui Expertise Road (articolo pag. 11), alla Curia, grazie alla quale in occasione della nostra assemblea di giugno, abbiamo avuto tra i relatori la testimonianza del vescovo, Mons. Matteo Maria Zuppi.

Sono però convinto che soprattutto mantenendo fermi i valori propri della nostra associazione, si possa gestire la «discontinuità» con la capacità di governare il cambiamento in condizioni di incertezza, che è uno degli elementi distintivi dell'agire manageriale contemporaneo. Gli ultimi 5 anni di evoluzione tecnologica hanno portato a cambiamenti politici, economici e sociali molto più grandi rispetto a quanto successo nei vent'anni precedenti, e in questo scenario le associazioni intermedie come Federmanager cresceranno solo se saranno in grado di interpretare il ruolo di luogo di aggregazione trasversale e intelligente, in grado di dare supporto a chi si sente solo e non rappresentato. Il ruolo dei nostri manager richiede oggi competenze digitali, leadership, velocità di esecuzione e un approccio culturale totalmente nuovi, a cui dobbiamo assicurare supporto.

Concludo inviando a chi non avrà salutato il 13 dicembre i miei auguri di un sereno Natale e di un 2019 all'insegna di un meditato ottimismo: se avremo chiaro il porto e navigheremo insieme, nessun vento ci potrà spaventare!



Laser: la felicità dei bambini, la serenità dei grandi.

Grande facilità nel trattamento di tutta la famiglia, grazie a procedure poco aggressive e non traumatiche.

Possibilità di attivare programmi di finanziamento semplici e veloci per affrontare con serenità la cura della propria salute.



www.laserodontoiatrica.it

Federico Gaggioli

Laureato in Odontoiatria e Protesi Dentaria all'Università di Bologna.

Alcuni dei corsi e master di perfezionamento frequentati negli anni successivi alla laurea:

- Corso annuale di Endodonzia Clinica (dr. Vaccari, dr. Cassai);
- Corso annuale di Odontoiatria Estetica Adesiva (prof. Putignano);
- Post-graduate in Chirurgia Implantare Avanzata all'Università degli Studi di Modena (prof. Consolo);
- Corso annuale di Ortodonzia Clinica (prof. Fortini);
- Corso annuale di Ortodonzia Intercettiva (dr. Ferro);
- Corso annuale di Ortodonzia sull'adulto.



Cristina Vincenzi

Laureata in Odontoiatria e Protesi Dentaria all'Università di Bologna

- Corso di perfezionamento in Odontoiatria restaurativa estetica;
- Corso di perfezionamento in Tecniche operative di chirurgia orale, parodontologia;
- Corso di perfezionamento in Chirurgia implantare avanzata;
- Percorsi molecolari in medicina integrata;
- Corso di perfezionamento annuale in Odontoiatria estetica adesiva e uso del laser;
- Corso triennale della Scuola di Omotossicologia e Discipline integrate;
- Medico esperto in Omeopatia, Omotossicologia e Discipline integrate.



Piazza di Porta Maggiore 3, 40138 Bologna
Tel. 051 347356, Cell. 338 5305152
cvincenzi@laserodontoiatrica.it

LASER ODONTOIATRICA
DI CRISTINA VINCENZI E FEDERICO GAGGIOLI

PIÙ VELOCI DEGLI ALTRI



Come accade ogni anno, in queste ultime settimane la nostra attenzione è concentrata sull'iter parlamentare della manovra economico-finanziaria e sui provvedimenti a margine che chiuderanno il Bilancio dello Stato.

Siamo particolarmente soddisfatti di aver visto inserita in manovra la nostra proposta di intervento per supportare l'inserimento nelle aziende e nelle reti di impresa di manager per l'innovazione. E ci conforta che sia data continuità a piani di sostegno del **Made in Italy**, alla **Nuova Sabatini**, ad **Impresa 4.0**.

Altre cose, lo ripetiamo ancora, ci convincono poco. **L'instabilità dei mercati** non è un fattore accessorio: rischia di danneggiarci con effetti speculativi significativi. Si è criticata a sufficienza la scelta di una manovra in deficit e non si può trascurare l'entità dei richiami che arrivano da Bruxelles.

In questo contesto noi vogliamo assumere un atteggiamento costruttivo e prediligere un metodo che punti sempre a offrire soluzioni al Paese. Per questo abbiamo presentato **una ricetta basata sulla competitività delle PMI**, che da sole producono circa il 40% del valore aggiunto di tutto il comparto manifatturiero e impiegano quasi il 50% degli occupati del settore.

Per non disperdere le nostre poten-

zialità dobbiamo imprimere una decisa accelerazione perché **non basta crescere più di ieri, bisogna crescere più veloci degli altri**. Dico questo nella consapevolezza che **la stagione storica che stiamo attraversando sta mettendo a dura prova la coesione sociale e il patto tra le generazioni**. È un momento molto delicato per il Paese in cui è necessario che ciascuno faccia la propria parte, con responsabilità, senza scippi agli uni, né condoni per altri.

Quello di cui abbiamo bisogno è una visione di lungo periodo. È questo l'approccio con cui ci siamo preparati al **Congresso nazionale di Federmanager**, svoltosi a Roma il 9 e 10 novembre scorsi, che rappresenta il momento istituzionale più importante per la nostra Organizzazione. Abbiamo condiviso le azioni da porre nel prossimo triennio per essere ancora più influenti nel dibattito pubblico, per estendere il raggio di azione dell'attività di accreditamento verso altri portatori di interesse che, dalle Aziende di Stato alle istituzioni pubbliche, esercitano potere decisionale.

Si tratta di adottare una linea strategica che ci consenta di collocarci in modo autorevole nel discorso pubblico, facendo conoscere le nostre posizioni quale soggetto qualificato e competente.

Per amplificare il nostro messaggio abbiamo rinnovato anche la rivista mensile **Progetto Manager**, lo strumento con cui raccontare le attività condotte nell'interesse dei colleghi e intervenire sui temi

generali che riguardano il Paese. È un tassello in più per costruire un'immagine di Federmanager coerente con i valori che coltiviamo, nella consapevolezza che la comunicazione, specie se digitale, è ormai parte integrante del processo di sviluppo di qualsiasi impresa, organizzazione o istituzione.



Il 9 e 10 Novembre, a Roma, si è svolto il **CONGRESSO NAZIONALE FEDERMANAGER**, durante il quale sono stati **eletti ai vertici della Federazione:**

Presidente: STEFANO CUZZILLA
Vicepresidente: EROS ANDRONACO
Tesoriere: ANITA MARINA CIMA

COLLEGIO PROBIVIRI:

1. CAPRIOGLIO Luigi
2. NOCERA Antonietta
3. DI MARIA Vincenzo
4. GIAMBONE Mario
5. MASCIOLI Vincenzo

COLLEGIO REVISORI

1. VIVIAN FABIO
2. PECCINI Roberto
3. CATALANO Rosj

componenti supplenti:

1. BRAZZODURO Guido



MANAGER E PMI

BINOMIO VINCENTE PER LA CRESCITA



Da tempo sosteniamo la necessità di puntare sulla crescita delle piccole e medie imprese italiane per ridare slancio alla nostra economia, favorendo l'adeguamento dei modelli di business attraverso l'inserimento di qualificate risorse professionali in grado di dare impulso ai necessari processi di innovazione organizzativa.

Sotto l'aspetto della digitalizzazione, le imprese italiane sono ancora in forte ritardo: **nella maggior parte delle nostre PMI non si è completata nemmeno la terza rivoluzione industriale** (digitalizzazione di base e automazione integrativa) e in molti casi questa fase non è proprio iniziata! È pertanto fondamentale che, accanto alle agevolazioni già esistenti per gli investimenti in macchinari, si favorisca il percorso di **digital transformation delle nostre PMI attraverso l'inserimento di risorse manageriali esperte nell'innovazione tecnologica e di processo.**

In previsione della manovra finanziaria, abbiamo quindi elaborato **due proposte di intervento** che abbiamo presentato in occasione dell'evento "*Manager e PMI, binomio vincente per la crescita*", il 22 ottobre scorso a Roma, con la partecipazione di importanti esponenti di governo e del parlamento.

La prima proposta ha trovato ospitalità nella manovra ed è il segnale che aspettavamo.

Si tratta di introdurre un contributo a

fondo perduto sotto forma di **voucher** per l'acquisizione di competenze professionali di supporto alle imprese o reti di imprese che intendono investire in innovazione e tecnologie digitali. Fissando l'ammontare del voucher in 40.000 euro su base annua, con uno stanziamento complessivo pari a 40 milioni di euro si incentiverebbero **1.000 imprese** all'assunzione di manager dell'innovazione.

Per garantire l'affidabilità delle risorse manageriali, abbiamo esplicitato i requisiti professionali che caratterizzano il **manager per l'innovazione** tratti dal Disciplinary per la certificazione

mente le somme di fine rapporto percepite dai manager all'atto della risoluzione del rapporto di lavoro quando sono reinvestite nel capitale sociale di **start-up o PMI.**

Con l'intento di coinvolgere anche in questo caso circa **1.000 manager all'anno**, tra coloro che risolvono consensualmente il rapporto di lavoro a fronte di un incentivo all'esodo, abbiamo ipotizzato la necessità di dedicare a tale misura uno stanziamento pari a 19 milioni di euro.

Tale intervento stimolerebbe l'investimento del risparmio privato di cui sono titolari le figure ad alta qualifica-



*Mario Cardoni
durante il suo intervento
all'Osservatorio del mercato del
lavoro e delle competenze*

delle competenze manageriali adottata da Federmanager in partnership con Rina Services nell'ambito del progetto "Be Manager".

Anche la nostra seconda proposta è volta a **valorizzare il contributo che i manager possono fornire** per supportare la nascita e il consolidamento di iniziative imprenditoriali: ci riferiamo alla possibilità di incentivare fiscal-

zione professionale, favorendo anche il recupero delle loro competenze, in un circolo virtuoso che, al contempo, realizzerebbe sia una leva per lo sviluppo del sistema produttivo che una forma di politica attiva del lavoro.



DIVERSITY MANAGEMENT: LA COSTRUZIONE DELLA CARRIERA PER UNA DONNA.

CONCLUSO IL PROGETTO DI MENTORING AL FEMMINILE IL 7 DICEMBRE AL CAMPLUS ALMA MATER



Care Amiche, Socie, Colleghi tutti venerdì 7 dicembre si è svolto l'evento conclusivo del progetto "Diversity Management - La costruzione della carriera per una donna" che il Gruppo Minerva ha organizzato in collaborazione con il Camplus Alma Mater, con il patrocinio della Regione Emilia - Romagna.

Diversity management – la costruzione di carriera per una donna è un progetto di *mentoring* femminile finalizzato ad aiutare le giovani studentesse universitarie nella costruzione del loro futuro professionale, dotandole della "cassetta degli attrezzi", ossia strumenti utili per la costruzione della loro carriera professionale futura.

Il progetto si è svolto in due giornate:

- la prima, il 9 novembre scorso, **Diversity Management – Focus**, dedicata ad indagare il grado di conoscenza che le giovani *mentees* hanno rispetto agli ostacoli che le donne incontrano nel percorso lavorativo, attraverso un focus group che ha visto coinvolte 20 studentesse del Camplus Alma Mater, guidate da formatori consulenti di Camplus e da esperte in Empowerment femminile;

- la serata conclusiva, il 7 dicembre, **Diversity Management – Talks**, che ha visto protagoniste alcune

Senior Manager donne (le Mentors), appartenenti al mondo aziendale, al contesto dell'Università e della Pubblica Amministrazione, che hanno parlato del loro percorso di carriera, di come hanno superato gli ostacoli, di quali strumenti ritengono possano essere messi in pratica per facilitare il percorso nel mondo del lavoro.

In particolare, nel ruolo di Mentors, hanno partecipato alcune nostre associate, che hanno costruito una carriera straordinaria, raggiungendo ruoli di assoluto prestigio in azienda e che con entusiasmo hanno messo il loro bagaglio di esperienza a disposizione delle giovani Mentees: **Anna Molinotti, Afsoon Neginy, Annita Piermarini**. Il mondo dell'Università e della ricerca è stato efficacemente rappresentato e raccontato dalla **Prof.ssa Tullia Gallina Toschi**, ordinaria presso il Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agro-Alimentare dell'Università di Bologna. Ha chiuso i lavori la **Presidente della Commissione Pari Opportunità della Regione Emilia - Romagna**, l'avvocato **Roberta Mori**, a testimonianza dell'attenzione della Regione verso questi temi.

Il coinvolgimento della Presidente Mori nel progetto Diversity Management e in altri importanti convegni da noi organizzati (come quello su Etica e Finanza del giugno scorso) è un segnale del fatto che Federmanager, tramite anche la Commissione Minerva, rappresenta agli occhi della Regione un partner affidabile per

azioni concrete nel nostro territorio, finalizzate a fronteggiare la problematica del Gender Gap, come quella dell'etica all'interno del mondo dell'impresa.

Penso che questo riconoscimento sia molto importante, perché ci consente di accreditare più diffusamente la nostra Associazione presso le Istituzioni locali politiche ed economiche, seguendo l'impostazione che i Presidenti Cuzzilla e Molza hanno ben illustrato nei loro editoriali pubblicati su questo numero.

Doveroso, a chiusura di questo mio breve articolo, ringraziare tutti coloro che hanno permesso la realizzazione di questo importante progetto: le nostre associate coinvolte come mentors, Anna Molinotti, Afsoon Neginy, Annita Piermarini, l'Università di Bologna e la Prof.ssa Toschi, la Regione Emilia Romagna e l'avv. Mori, il Camplus Alma Mater che ci ha ospitato e le sue studentesse, ed infine, un ringraziamento speciale a **Roberta Bortolucci**, che ha coordinato sapientemente i lavori durante entrambe le giornate di attività.

Un caro saluto a tutti.



SPECIALISTICA - DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE

CONVENZIONI DIRETTE / INDIRECTE:

A.C.A.I. - ACI - ACLI - AEROPORTO DI BOLOGNA - AGA INTERNATIONAL - ALIBERF-SITAB - A.L.I.CE - ALLIANZ - ANACI - ANCOS CONFARTIGIANATO - A.N.U.P.S.A.
APE BOLOGNA - ARCI - ARCO CONSUMATORI - ASSIDAI - ASSIRETE/UNI.C.A. - ASSOCIAZIONE NAZIONALE CARABINIERI IN CONGEDO BOLOGNA
ASSOCIAZIONE ISTITUTO CARLO TINCANI - AVIS - 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 - COUNTRY CLUB RACKET WORLD - CRAL C.R.I. - CRAL INPS - CRAL R.E.R. - C.S.A. INTESA - CUSB
DAY MEDICAL - DKV SALUTE - EASY WELFARE VOUCHER - ELVIA ASSISTANCE - EUROPE ASSISTANCE - F.A.B.I. FASDAC FASI - FASI ALL - FASIOPIEN - FIALS
FILO DIRETTO - FIMIV - FIPAC - FISDE - FISDE EDISON - FITEL - GENERALI WELIDON - HELP CARD - INPDAPOLTRE - INTERPARTNER ASSISTANCE
LIONS CLUB - LLOYD ADRIATICO - MCL - MAPFRE WARRANTY - MEDIC4ALL ITALIA - METASALUTE - MINISTERO DI GRAZIA E GIUSTIZIA
MONDIAL ASSISTANCE - MUTUA NUOVA SANITÀ - MY ASSISTANCE - MY NET - MY RETE - NETTUNO TENNIS CLUB - NEW MED - NOBIS - ORDINE GEOLOGI,
INGEGNERI, VETERINARI - P.A.S. PREVIMEDICAL - POSTE PROTEZIONE - PREVINET - QUAS - RBM - 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 - WAI SALUTE
WAITALY - WELCOME ASSOCIATION ITALY



CONVENZIONE DIRETTA
FASI

RIABILITAZIONE ARTICOLARE E DEL RACHIDE

RIABILITAZIONE PRE-POST CHIRURGICA E CONSERVATIVA

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, Laser Neodimio/YAG, Laser CO2, Tecarterapia, Ipertermia, T.E.N.S.-Algonix, Smart Terapia, Magnetoterapia, Elettrostimolazioni Compex, Idrogalvanoterapia, Ionoforesi, 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, Mèzières, Osteopatia, Ginnastica Propiocettiva e Respiratoria, Test Stabilometrico, Isocinetica, Test Isocinetico, Pancafit, Pedana vibrante, Terapia manuale.

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

TERAPIE FISICHE E RIABILITATIVE DOMICILIARI

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 - Excellence Medical Centre
Piazza dei Martiri, 1/2 - Tel. 051 249101 (r.a.) - Fax 051 4229343 - 40121 Bologna
Via Alessandro Torlonia, 15/A - Tel. 06 68803784 - 00161 Roma
Via Giuseppe Garibaldi, 49 - Tel. 0968 25089 - 88046 Lamezia Terme

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

EXPERTISE ROAD: QUALI COMPETENZE PER L'INDUSTRIA DA QUI AL 2021?



Cari Colleghi, dopo circa un anno e mezzo dal termine del mio mandato di Presidente, è con vero piacere che torno a

scrivereVi per presentarVi i risultati di un progetto bilaterale che ho avviato in qualità di Presidente di **Federmanager Emilia-Romagna**, assieme a **Confindustria Emilia-Romagna**, e finanziato da **Fondirigenti**.

Il progetto si è svolto da novembre 2017 ad ottobre 2018, con la presentazione dei risultati in un convegno, svoltosi lo scorso 18 ottobre, nella sede confindustriale di via Barberia.

Il progetto, rientrando nel filone delle azioni strategiche di Fondirigenti, si poneva i seguenti **obiettivi**:

- contribuire a dare risposta ai fabbisogni delle imprese circa il reperimento di professionalità e competenze particolarmente qualificate e adeguate ai cambiamenti connessi a Industria 4.0;
- far emergere i fabbisogni esistenti e non coperti da percorsi formativi della Rete Politecnica regionale (ITS, IFTS e Formazione superiore);
- mettere a punto una serie di indicazioni e strumenti utili per:
 - i soggetti che progettano ed erogano percorsi della Rete Politecnica, circa i nuovi contenuti formativi da prevedere e sviluppare in tale ambito
 - l'adeguamento dei percorsi ITS esistenti (da parte delle Fondazio-

ni ITS) e l'eventuale revisione dei relativi standard ministeriali (dal MIUR)

- le Università, per quanto riguarda i contenuti formativi da prevedere e sviluppare nella progettazione ed erogazione di percorsi di laurea professionalizzante
- la Regione Emilia-Romagna, per rafforzare sempre di più la coerenza della programmazione pubblica con le esigenze del mercato del lavoro e del sistema produttivo
- contribuire a far sì che le imprese ed i manager siano sempre più coinvolti, in maniera organica e strutturata, nella progettazione dei percorsi formativi della futura classe lavoratrice e dirigente.

Il progetto, promosso da Federmanager Emilia-Romagna e Confindustria Emilia-Romagna, ha visto la partecipazione attiva di numerosi manager della nostra Regione e si è avvalso, come enti attuatori, degli enti di formazione bilaterali di riferimento, in particolare: la business school Federmanager Academy, FAV (BO), Assoform Romagna (FC e RN), Nuova Didattica (MO), FORPIN (PC), CISITA (PR), Il Sestante (RA), Centoform (FE) e infine CIS (RE), in qualità di Capofila.

Propedeutica allo svolgimento del progetto è stata l'**analisi comparativa internazionale** di quelle che sono ritenute le best practices in materia di formazione tecnica: a partire dalla formazione terziaria in Germania, in particolare le esperienze di *Fachho-*

chschulen, per proseguire con Svezia, Francia e Canada.

A seguire, vi è stata la realizzazione di **9 focus group**, con il coinvolgimento di metodologi e di manager esperti e con la partecipazione dei manager delle risorse umane e delle aree tecniche di 51 imprese, appartenenti ai principali settori produttivi della Regione. In particolare: tre *focus group* per la meccanica (*meccatronica, motoristica, packaging-automazione*), uno per l'*alimentare*, uno per la *ceramica*, uno per il *biomedicale*, uno per il comparto *energia/ambiente*, uno per la *logistica* ed uno per i *servizi*.

Sulla base di quanto emerso dai *focus group*, sono stati poi realizzati **4 percorsi brevi di action learning**, finalizzati alla "sperimentazione" dei risultati dei *focus group*, con l'obiettivo della definitiva messa a punto delle indicazioni sui fabbisogni emergenti di professionalità e di competenze e del loro trasferimento a qualificati rappresentanti dell'offerta di percorsi educativi e formativi.

A tal fine, le *action learning* sono state aperte ai manager aziendali partecipanti ai *focus group*, ai Presidi di Istituti Tecnici, ai Direttori delle Fondazioni ITS, ai Presidi di Facoltà e/o Direttori di Dipartimenti Universitari e agli Enti di Formazione coinvolti nel Progetto.

Hanno partecipato complessivamente un centinaio di imprenditori e manager di 51 imprese dell'Emilia-Romagna e numerosi rappresentanti di Istituti Tecnici, Fondazioni ITS e centri formativi. Ed ecco una sintesi dei risultati:

tra i **cambiamenti** che più impatteranno sulle aziende nei prossimi 5-10 anni

sono emersi l'ottimizzazione dei processi aziendali e il controllo dei costi, l'impegno in sviluppo e innovazione, Industria 4.0, nuovi mercati e "customizzazione" ossia l'adeguamento alle esigenze del singolo Cliente.

Più in dettaglio, sul fronte dei **fabbisogni trasversali**, emerge come «filo rosso» la necessità di:

- gestire le innovazioni di Industria 4.0 (progettazione sistemi di interfaccia uomo-macchina, data analytics, manutenzione predittiva in remoto, protezione dati e cyber sicurezza);
- gestire i processi aziendali in modo trasversale (end to end).

Si avverte inoltre la necessità di profili «meccatronici», la cui formazione deve essere maggiormente contestualizzata rispetto al settore/processo produttivo di riferimento (ad es. packaging alimentare).

Sul fronte invece delle **competenze trasversali**, i focus group hanno messo in evidenza la necessità di competenze e conoscenze comuni a tutti i settori. Tra queste troviamo:

- lingua inglese (livello avanzato);
- pacchetto office (livello avanzato soprattutto di excel);
- organizzazione aziendale (ruoli, funzioni, processi).

Molto importanti anche le seguenti inclinazioni: flessibilità verso i cambiamenti, investimento in auto formazione e disponibilità agli spostamenti territoriali. Molte aziende, inoltre, segnalano la difficoltà ad attrarre e trattenerne professionalità e talenti.

Tra i **profili settoriali** con il gap più elevato si evidenziano, in particolare:

- nella meccatronica, il product e market innovation manager;
- nel packaging-automazione, il tecnico in progettazione software, con vocazione IT, da applicare alle



macchine;

- nella motoristica, il tecnico esperto di soluzioni di data analytics;
- nell'alimentare, il tecnico in meccatronica esperto in processi produttivi alimentari;
- nella ceramica, il tecnico nella gestione dei processi produttivi con focus sull'organizzazione del lavoro e la manutenzione predittiva;
- nel biomedicale, il tecnico per la gestione di processo end-to-end e per i servizi annessi;
- nell'energia/ambiente, il tecnico per l'energy management;
- nella logistica, il tecnico per la distribuzione multicanale e la logistica intermodale;
- nei servizi, il tecnico progettista di soluzioni per l'erogazione di servizi esternalizzati alle aziende.

Le professionalità per affrontare queste sfide possono essere formate, in particolare, con i percorsi **ITS-Istituti Tecnici Superiori**, le "Scuole di tecnologia" che, in questi anni, hanno dimostrato di offrire piena occupazione qualificata ai giovani, e tecnici preparati alle imprese.

Dall'analisi svolta si evince che oggi gli ITS coprono solo 11 dei **31 profili**

professionali emergenti individuati ed il numero di iscritti è di gran lunga inferiore al fabbisogno delle imprese.

Serve pertanto un impegno comune per accrescere la percezione sociale dei profili tecnici, ripensare l'orientamento, valorizzando i differenti tipi di sapere e apprendimento, coinvolgere di più le imprese nella co-progettazione con scuole e centri formativi.

A tale scopo, particolarmente interessanti sono stati gli esiti dell'analisi comparativa internazionale sulle migliori esperienze estere in materia di ITS, non tanto sui contenuti formativi, quanto sui meccanismi di dialogo continuo tra imprese e istituti scolastici, che auspichiamo di poter replicare. Emerge dunque la necessità di impegnarci maggiormente sul fronte dell'**orientamento professionale**, per accrescere l'attrattività della **cultura tecnica** sin dalle scuole medie.

In sintesi, Expertise Road ci ha indicato la strada da percorrere già nell'immediato per accrescere la competitività delle imprese dell'Emilia Romagna.



AIUTIAMO PADRE GIOVANNI QUERZANI

L'Associazione "LA TUA MANO PER LA PACE" è nata a Brisighella (RA) nel 1989 per merito di Fausto Sangiorgi e continua ora grazie all'impegno di Giovanna Farolfi.

Il pensiero fondante dell'Associazione è: *La Pace va costruita nel proprio cuore attraverso il perdono e l'amore e va comunicata agli altri con il proprio esempio, gli esempi trascinano e aprono varchi nelle coscienze.*

Tra i progetti e le iniziative più importanti dell'associazione vi sono:

- l'incredibile costruzione di reale

aiuto sociale realizzata da Padre Giovanni Querzani a partire dal 1970, a Bukavu (Congo), esattamente dove opera anche il Dott. Denis Mukwege, Premio Nobel per la Pace 2018;

- oltre 25.000 interventi di assistenza sanitaria e nutrizionale sui bambini più poveri, lattanti, orfani, vedove e famiglie indigenti;

- la realizzazione di una scuola elementare e di alfabetizzazione per 1200 bambini e di una per il recupero di bambine e bambini soldato Elimu Kwa Wote;

- la realizzazione di un padiglione di pediatria e di una casa famiglia (Tupendane), centro di assistenza completa per bimbi portatori di handicap e malattie gravi come il tumore.

Giovanna Farolfi è sempre disponibile a fornire materiale ed informazioni sull'opera di Padre Giovanni Querzani (E-mail: latuamanoperlapace@gmail.com).

Ogni contributo confluisce totalmente a Padre Giovanni Querzani.

DONA IL 5 X 1000: codice fiscale n. 90018300393

UNICREDIT BANCA – IBAN: IT 87 O 02008 23710 CC 000002760946

CASSA DI RAVENNA – IBAN: IT 37 L 06270 67510 CC 0090218716

Iscr.Reg. del Vol.Regione Em.Ro.SITS 3586

ANDREA MOLZA, Presidente Federmanager Bologna - Ravenna:

“Recentemente, un socio anziano di Federmanager mi ha espresso il proprio orgoglio di essere nativo di Brisighella, poiché concittadino di persone di elevata qualità professionale e morale, come esempio Giuseppe Silvestrini, il Past President di UNIEURO, e Padre Giovanni Querzani, Missionario Saveriano, membro dell'Associazione LA TUA MANO PER LA PACE. La fama imprenditoriale del primo mi era nota; per il secondo è bastato un semplice click su internet (<http://manoperlapace.racine.ra.it>) per scoprire un mondo di incredibile dedizione alle necessità del prossimo. Appena fatta questa scoperta inoltre, è stata divulgata la notizia dell'assegnazione del premio Nobel per la Pace 2018 al

medico Denis Mukwege, che opera a Bukavu, nella Repubblica Democratica del Congo, nello stesso paese dove Padre Querzani svolge la sua attività missionaria. Come Presidente di Federmanager Bologna – Ravenna invito tutti gli associati a conoscere più a fondo l'associazione LA TUA MANO PER LA PACE e i progetti che possono essere finanziati grazie al contributo concreto delle persone con il proprio 5 per mille”.

MASSIMO RAGNI – Membro di GIUNTA di Manageritalia Emilia - Romagna e Segretario regionale di CIDA:

“Rotary Bologna Valle del Savena da molti anni contribuisce a sostenere i vari progetti che il Padre realizza. Lo scorso anno, tramite la Associazio-

ne “LA TUA MANO PER LA PACE” sempre il Rotary ha inviato anche medicinali. Io contribuisco personalmente a sostenere il progetto SOSTEGNO A DISTANZA per mantenere bimbi e famiglie disagiate. Lo scorso anno Padre Giovanni Querzani, in Italia per continuare ad informare e promuovere la propria opera missionaria, su mio invito, ha partecipato ad una conviviale Rotary suscitando in tutti i presenti ammirazione per l'umanità, la serenità, la semplicità e la discrezione nel raccontare non solamente la sua meritevolissima opera, ma anche presentare con molta amarezza in quale stato di grande disagio si trovi la popolazione. Per me Padre Giovanni Querzani è un grande!

GRUPPO GIOVANI MANAGER: LA PALESTRA FUNZIONA!



La palestra funziona: l'affluenza, la partecipazione e il gradimento rilevati in occasione dell'iniziativa

“Master Mind: crescere professionalmente divertendosi” del 20 ottobre scorso lo confermano!

I nostri Giovani Manager hanno apprezzato la qualità dell'incontro ba-

sato sulla caccia a quattro (vecchie) volpi, ovvero quattro Senior Manager esperti in HR, Acquisti, Operation e Direzione Generale, che si sono messi a nudo per condividere esperienze, approcci, storie personali e soluzioni.

Il tutto ben facilitato e coordinato dagli ottimi **Chiara Volpicelli**, psicologa e formatrice e **Lorenzo Volta**, coach. Un sabato mattina di lavoro, stimolante e divertente, che ha arricchito la cassetta degli attrezzi di

ognuno dei partecipanti. Cinque ore letteralmente volate grazie alla formula fortemente interattiva.

Ovviamente non è mancata la ciliegina sulla torta, rappresentata dall'ottimo pranzo preparato e servito dal nostro chef Paolo.

E non è finita qui!

Il piano di allenamento per Giovani Manager proposto da Federmanager Bologna – Ravenna prosegue con altri incontri, condivisioni esperienziali e sorprese.



Foto 1. I partecipanti all'incontro “Master Mind: crescere professionalmente divertendosi” del 20 ottobre scorso a Villa Lazzari.



Foto 2. Alcuni dei partecipanti all'evento, insieme a **Chiara Volpicelli**, al centro nella foto, e **Leonardo Dall'Osso**, Coordinatore del Gruppo Giovani Manager, ultimo da destra.



Se vuoi essere aggiornato rapidamente sui prossimi eventi a te riservati, se vuoi proporre temi o iniziative oppure semplicemente se vuoi condividere la tua esperienza professionale con altri Giovani Manager, ISCRIVITI al nostro gruppo Facebook **Giovani Manager Bologna - Ravenna** a questo link

<https://www.facebook.com/groups/giovanimanager>

Potrai ricevere aggiornamenti, notizie e inviti alle attività, la cui partecipazione è gratuita e riservata ai Giovani iscritti a Federmanager o a quanti stiano valutando l'iscrizione.

COMMISSIONE QUADRI FEDERMANAGER: “SI PUÒ FARE!”



“Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country”

John F. Kennedy's Inaugural Address, January 20, 1961

La Commissione Quadri di Federmanager è ufficialmente decollata.

Nel primo incontro di avviamento del gruppo, tenutosi presso la nuova sede di Federmanager a Bologna a fine settembre, è emerso un potenziale di grande interesse e disponibilità dei Quadri a coinvolgersi e a rispondere positivamente alle iniziative che il nuovo anno presenterà loro attraverso l'Associazione.

Siamo partiti ispirandoci alla celebre affermazione di Kennedy, adattandola al nostro contesto e traendo due domande guida per una Commissione che, in un certo senso, è una strada tutta da costruire, insieme.

La prima è: **“Quale valore aggiunto può portare Federmanager ai Quadri?”** La seconda è collegata alla prima: **“In quale modo i manager partecipanti possono coinvolgersi attivamente a partire dalla loro esperienza professionale e sensibilità?”**

Se in merito alla prima domanda abbiamo avuto alcune risposte concrete dal Presidente di Federmanager Bologna - Ravenna, Andrea Molza, con la rassicurazione di un impegno concreto e di una struttura dedicata alle esigenze dei Quadri in Federmanager che vedranno la luce già dai primi mesi del 2019, per la seconda domanda abbiamo raccolto numerose manifestazioni di interesse e disponibilità a collaborare.

Alcuni temi emergono come polariz-

zanti e indicatori di linee guida per incontri formativi, seminari di approfondimento e strumenti concreti di supporto ai manager. Ne elenchiamo alcuni che sono risultati molto significativi e che riprenderemo nel dettaglio anche su questa pagina dedicata ai Quadri:

1. Networking Attivo

Curare le relazioni professionali con continuità è una esigenza condivisa; scambiarsi esperienze e competenze attraverso la creazione di una rete di contatti il più possibile personali, consapevoli del fatto che i business social network non sostituiranno mai un buon colloquio.

2. Formazione

Training e Re-training sono parole a cui i Quadri sono molto sensibili. Tra “4.0” e Digitalizzazione, Fintech e Globalizzazione occorre essere parte del cambiamento ed offrire risposte competenti ai contesti di business ipercompetitivi. Tra le competenze più richieste ci sono anche le intramonta-

bili “soft-skills” per gestire conflitto e stress efficacemente, comunicare e fare gruppo in modo efficace, contribuendo a organizzazioni guidate dalla fiducia.

3. Competenza di Ruolo

Il Quadro è un profilo manageriale che necessita di un supporto informativo e assicurativo, legale e sindacale, focalizzato su un ruolo che sta cambiando e che certamente si fa carico di notevoli responsabilità.

Questi sono solo alcuni tra i contributi che la Commissione Quadri sta includendo nel programma di proposte mirate nel corso del 2019.

Vorremmo partire per gradi, in modo costante e progressivo, nella costruzione di un luogo di informazione, formazione e relazione professionale con l'obiettivo di portare valore aggiunto ai partecipanti e, ci auguriamo, un apprezzabile senso di “Empowerment”.



I partecipanti all'Open Day Quadri del 21 settembre scorso nella nostra sede.

DA “UOMO DEI CONTI” A MANAGER ATTENTO ALLE RISORSE INTANGIBILI IN AZIENDA: IL RUOLO DEL CFO

INTERVISTA A CESARE BASSOLI, PRESIDENTE ANDAF EMILIA – ROMAGNA



Cesare Bassoli

Questo spazio dedicato alla prospettiva quantitativa del Management e, più specificamente, all'analisi delle leve economiche e finanziarie della gestione di azienda, si apre con l'intervista a **Cesare Bassoli, Presidente di Andaf Emilia-Romagna**, Associazione di riferimento per i Direttori Amministrativi e Finanziari, e Membro del Consiglio Direttivo di Federmanager per lungo tempo.

Una prima domanda che vorremmo porti è relativa alla “cultura dei numeri” in azienda. Anche alla luce del recente convegno di Milano di ANDAF, nel cinquantesimo anniversario di attività dell'associazione, quali sono i temi che emergono con particolare urgenza all'attenzione dei Manager aziendali e in particolare dei CFO?

Negli ultimi decenni, due elementi hanno rivoluzionato il mondo manageriale: la velocità del cambiamento e la complessità delle relazioni fra il numero di variabili elevato che un manager deve affrontare. Gli strumenti informatici hanno compresso i ritmi di lavoro. Oggi le relazioni avvengono in tempo reale e le decisioni devono essere assunte istantaneamente, senza poter godere di adeguati spazi di riflessione. Alla velocità si affianca la complessità dei problemi che un manager deve affrontare quotidianamente. Ne cito ad esempio alcuni: lo scena-

rio in cui si deve agire è caratterizzato da un'elevata volatilità, l'andamento dei mercati finanziari e dei tassi di cambio, il prezzo delle materie prime dell'energia, la minaccia di nuove tecnologie. Questo contesto fluido non consente una pianificazione rigida e poiché sarebbe estremamente pericoloso adottare posizioni difensive, è necessario accettare una certa dose di rischio.

Per affrontare il futuro la ricerca di semplice efficienza non sarà più sufficiente. Le organizzazioni di successo dovranno essere veloci, agili e adattabili. In parole diverse, occorre che le imprese cambino radicalmente la strategia organizzativa e la gestione dei propri collaboratori.

In un recente articolo **Umberto Galimberti** sostiene che, nel mondo in cui viviamo, ciò che conta non è l'uomo ma la sua prestazione, nel senso che “chi lavora, per tutte le ore di lavoro, deve mettere tra parentesi la sua persona, perché sa di essere valutato unicamente per la sua efficienza e la sua produttività. In una parola per quello che fa e non per quello che è”. Questo clima ostacola e rallenta le organizzazioni, non le rende in grado di competere, ne impedisce il rapporto con il territorio in cui operano.

Aziende leader stanno progettando e realizzando modelli più “umanistici” e flessibili incentrati sui team e su sistemi che incoraggino le persone ad incontrarsi, a condividere valori, a gestire informazioni in modo trasparente. **Brunello Cucinelli** ritiene da tempo che: “Il profitto non basta e deve essere ricercato un fine più alto: a fianco del bene economico si pone il bene

dell'uomo e il primo è nullo se privo del secondo”.

Oggi la CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa) non è più un tema affrontato da poche imprese illuminate e il Bilancio Sociale o di Sostenibilità non è solo un obbligo per le aziende quotate in Borsa, ma è una scelta che coinvolge un numero crescente di medie e piccole attività produttive. Fra le competenze che il CFO deve possedere c'è anche la sensibilità verso questi temi. **Il manager 4.0 deve essere “sostenibile”**. Il CFO, per la posizione che occupa e la trasversalità del proprio ruolo, ha un compito cruciale nella **trasformazione della cultura aziendale verso la governance della sostenibilità**.

Proprio alla luce di questi cambiamenti, la seconda domanda che ti rivolgiamo è relativa al ruolo del Responsabile dell'area Amministrazione Finanza e Controllo, il CFO. Quali competenze ritieni siano oggi prevalentemente richieste al manager che ricopre questa posizione e quale vantaggio può portare all'organizzazione e alla gestione del business?

Il CFO ha abbandonato da tempo il ruolo tradizionale di “uomo dei conti” ed è cresciuto il suo coinvolgimento nei processi decisionali e di sviluppo delle imprese. È chiamato a riprogettare gli strumenti di misurazione della salute delle imprese nell'era digitale, ricercando efficaci indicatori di performance per valutare meglio il **valore delle “risorse intangibili”, come la soddisfazione del cliente, il valore**



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Piano Sanitario Familiari per tutti i figli e Ltc potenziata: grandi novità nel 2019

In via straordinaria il Fondo rende disponibile l'iscrizione a tutti i figli degli iscritti oltre i 26 anni

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Il 2019 inizia con due grandi novità. La prima riguarda l'apertura in via del tutto straordinaria dell'iscrizione al Piano Sanitario Familiari a tutti i figli degli iscritti che hanno superato i 26 anni - e che non hanno colto questa occasione in passato - ed eventualmente anche al loro nucleo familiare. L'altra, non meno importante, riguarda il miglioramento delle coperture garantite in caso di non autosufficienza. Questi e altri temi sono presenti nel numero doppio di Welfare 24, che ospita l'interessante intervista a Stefano Cuzzilla, da poco riconfermato Presidente di Federmanager, che illustra i programmi per il nuovo mandato e a cui facciamo i migliori auguri di buon lavoro.

Molto puntuale, inoltre, l'intervista a Daniela Bianco, Partner di European House-Ambrosetti, che si occupa del comparto sanità e illustra una recente ricerca che promuove il Servizio Sanitario Nazionale evidenziando tuttavia le sfide future (demografia e ristrettezze di spesa in primis), su cui la sanità integrativa potrebbe offrire un contributo importante in termini di complementarietà al pilastro pubblico. Infine, presentiamo altre due strutture sanitarie di eccellenza convenzionate con Assidai: l'Istituto Auxologico Italiano e la Clinica Quisisana.



Assidai è un Fondo inclusivo. Uno dei valori che contraddistingue l'assistenza sanitaria che offre, infatti, consiste nel prendersi cura non solo del singolo capo-nucleo iscritto, ma anche di tutta la sua famiglia. Alla base di ciò c'è una convinzione, anche essa tra i principi base di Assidai: garantire il benessere dei

propri cari è fondamentale per vivere con maggiore serenità il proprio quotidiano. Per questo motivo, Assidai ha deciso di introdurre per il 2019 due importanti novità. Innanzitutto ha aumentato le coperture in caso di non autosufficienza a favore dell'iscritto (vedi servizio a pagina 3). In secondo luogo, in via del tutto straordinaria per il 2019 e in deroga

al Regolamento del Fondo, Assidai ha reso disponibile l'iscrizione al Piano Sanitario Familiari a tutti i figli degli iscritti che hanno superato il 26esimo anno di età ed eventualmente anche al loro nucleo familiare. L'iscrizione al Piano Sanitario Familiari - va sottolineato - offre svariati e significativi vantaggi.

>>> Continua a pagina 2



Importante novità Assidai 2019
Piano Sanitario Familiari disponibile per tutti i figli degli iscritti

Scopri di più su www.assidai.it/campagna-iscrizione-piano-sanitario-familiari

>>> continua dalla prima pagina - Piano Sanitario Familiari per tutti i figli e Ltc potenziata: grandi novità nel 2019

PIANO SANITARIO FAMILIARI, ECCO I DETTAGLI

Qualche esempio? L'iscrizione è valida fino al 55esimo anno di età, c'è l'impossibilità di recesso unilaterale da parte del Fondo e le coperture sono garantite in tutto il mondo. Inoltre, al momento dell'iscrizione non è previsto alcun questionario anamnestico (un documento in cui viene richiesta una serie di informazioni relative allo stato di salute e alle precedenti malattie o infortuni). In aggiunta, il Piano Sanitario Familiari include importanti prestazioni in caso di malattia o infortunio che durante il periodo dell'iscrizione provochino uno stato di non autosufficienza (la cosiddetta Long Term Care).

Va ricordato, infine, che per questa specifica opportunità "Piano Sanitario Familiari 2019" sono escluse dal rimborso le spese relative a malattie e/o infortuni intervenute prima dell'iscrizione e sostenute nei 730 giorni successivi all'iscrizione.

“IL PIANO SANITARIO FAMILIARI TUTELA ANCHE IN CASO DI NON AUTOSUFFICIENZA

Esclusivo per il 2019

PIANI SANITARI FAMILIARI	CONTRIBUTI
FIGLIO fino a 35 anni (per ciascun figlio non assistito dal Fasi o altro Fondo)	536 €
FIGLIO da 36 a 45 anni (per ciascun figlio non assistito dal Fasi o altro Fondo)	561 €
FIGLIO da 46 a 55 anni (per ciascun figlio non assistito dal Fasi o altro Fondo)	612 €
FIGLIO SPOSATO fino a 45 anni (ivi compreso il proprio nucleo familiare)	1.158 €
FIGLIO SPOSATO da 46 a 55 anni (ivi compreso il proprio nucleo familiare)	1.279 €
CONVIVENTE (e/o coniuge separato e/o divorziato dell'iscritto principale)	787 €



Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere

REGALA IL PIANO SANITARIO FAMILIARI ASSIDAI AI TUOI FIGLI.

UN DONO SPECIALE PER IL LORO BENESSERE!

TUTELA

SALUTE ASSISTENZA

VALORE QUALITÀ

CUSTOMER CARE ASSIDAI

Per maggiori informazioni ti invitiamo a contattare il Customer Care Assidai al numero 06 44070600, attivo dal lunedì al venerdì dalle ore 9:00 alle ore 14.00 e dalle ore 15.00 alle ore 17.00
Fax 06 44252612 | 06 92958406

Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere
Via Ravenna, 14 | 00161 Roma (RM)

Seguici su: www.assidai.it

Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Piano Sanitario Familiari per tutti i figli degli iscritti!

IMPORTANTE NOVITÀ ASSIDAI 2019

LONG TERM CARE, AMPLIATE LE COPERTURE

PER LA TERZA VOLTA IN CINQUE ANNI IL FONDO MIGLIORA LE TUTELE PER GLI ISCRITTI UNDER E OVER 65 ANNI CON AUMENTI DI RENDITE E MASSIMALI MENSILI

Con l'inizio del nuovo anno Assidai migliora ancora - per la terza volta in cinque anni - le tutele in caso di non autosufficienza a favore degli iscritti. Dopo la svolta impressa nel 2015 (quando la copertura era stata estesa anche al coniuge o al convivente more uxorio dell'iscritto) e quella del 2017 (tra l'altro furono introdotti un aumento della rendita per gli under 65 e prestazioni più ricche per gli over 65), il Fondo ha deciso di "rilanciare" ancora nel 2019.

Che cosa cambia nel dettaglio e come? Anche questa volta bisogna distinguere tra l'iscritto sotto i 65 anni di età o sopra questa soglia. Nel primo caso, per le prestazioni in caso di non autosufficienza garantite a favore del caponucleo (iscritto) e del coniuge/convivente more uxorio o dei figli risultanti dallo stato di famiglia fino al 26° anno di età (siano essi legittimi, naturali, legittimati, adottivi e in affidato preadottivo) la rendita vitalizia aumenta. Con tre distinguo: nel caso standard da 1.100 euro (13.200 euro annui) a 1.200 euro (14.400 euro annui); se il figlio è minorenni da 1.430 euro (17.160 euro annui) a 1.560 euro (18.720 euro annui); se il figlio è disabile da 2.200 euro (26.400 euro annui) a 2.400 euro (28.800 euro annui).

Diverso il discorso se l'iscritto ha più di 65 anni: in questo caso per il caponucleo iscritto e/o il relativo coniuge/convivente more uxorio, è stata

INNOVAZIONI LTC INTRODOTTE DAL 1° GENNAIO 2019

Sono state migliorate le coperture in caso di non autosufficienza nel seguente modo:

LTC under 65

Prestazioni garantite a favore del caponucleo (iscritto) e del coniuge/convivente more uxorio, aventi un'età non superiore a 65 anni (età compiuta al 1° gennaio di ogni anno), dei figli risultanti dallo stato di famiglia fino al 26° anno di età, siano essi legittimi, naturali, legittimati, adottivi e in affidato preadottivo

Elevazione della rendita vitalizia

- a € 1.200 (€ 14.400 annui).
- In caso di figlio minorenne: a € 1.560 (€ 18.720 annui).
- In caso di figlio disabile: a € 2.400 (€ 28.800 annui).

LTC over 65

Per il caponucleo (iscritto) e/o il relativo coniuge/convivente more uxorio

Estensione dell'assistenza infermieristica a domicilio

- massimale di € 1.000 mensili
- Per un ulteriore mese e quindi per un massimo di 300 giorni per anno assicurativo per assistito (precedentemente 270 giorni).



prevista l'estensione dell'assistenza infermieristica domiciliare, che prevede un massimale di 1.000 euro mensili, per un ulteriore mese e quindi per un massimo di 300 giorni per anno assicurativo per assistito (in precedenza era di 270 giorni).

Questa ulteriore mossa di Assidai, che va innanzitutto a vantaggio e tutela degli iscritti, dimostra ancora una volta come il Fondo sia da sempre in prima linea sulle coperture Long Term Care, un tema destinato ad avere sempre più peso in Italia e negli altri Paesi europei alla luce del trend di invecchiamento della popolazione e delle difficoltà del Sistema Sanitario Nazionale. In Italia - va sottolineato - non esiste una vera e propria esperienza in ambito di coperture Ltc come succede invece in altri Paesi europei. Assidai, invece, fin dal 2010 ha deciso in modo assolutamente innovativo di essere accanto ai propri iscritti introducendo le coperture del rischio di non autosufficienza che, nel giro di pochi anni, hanno visto aumentare il livello delle prestazioni garantite.



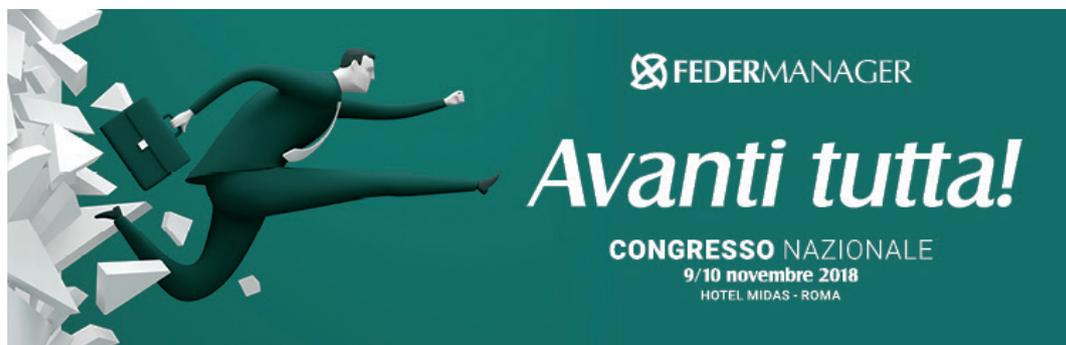
* CHE COS'È LA NON AUTOSUFFICIENZA

La definizione di non autosufficienza varia in base all'età dell'assistito. Fino a 65, anni la perdita di autosufficienza avviene quando l'assistito a causa di una malattia, di una lesione o della perdita delle forze si trovi in uno stato tale da aver bisogno, prevedibilmente per sempre, quotidianamente e in misura notevole, dell'assistenza di un'altra persona nel compiere almeno quattro delle seguenti sei attività elementari della vita quotidiana: lavarsi, vestirsi e/o svestirsi, mobilità, spostarsi, andare in bagno, bere e/o mangiare.

Dal 66esimo anno di età, la perdita di autosufficienza avviene quando l'assistito è incapace di compiere in modo totale, e presumibilmente permanente, almeno tre delle attività elementari della vita quotidiana (sopra citate) e necessita di assistenza continuativa da parte di una terza persona per lo svolgimento delle stesse.

“AVANTI TUTTA CON STRATEGIA E VISIONE”

ECCO LO SPIRITO DEL PROGRAMMA DI STEFANO CUZZILLA, APPENA CONFERMATO PRESIDENTE DI FEDERMANAGER, CHE PUNTA SULLA CONDIVISIONE DI VALORI PER AFFRONTARE LE SFIDE DEL FUTURO



Lo scorso 9 novembre il Congresso Federmanager ha confermato alla guida dell'Organizzazione Stefano Cuzzilla, che avvia ora il suo secondo mandato di Presidente. Gli abbiamo rivolto alcune domande per conoscere i dettagli del Programma che intende attuare da qui al 2021.

Presidente, il titolo del suo Programma, “Avanti tutta”, è anche un incoraggiamento a proseguire con slancio il percorso intrapreso. Tra i dieci punti programmatici che ha indicato, da dove inizierà?

Federmanager è riuscita nello straordinario risultato di accrescere il numero degli associati, seppur lievemente, nel momento in cui il ruolo dei corpi intermedi veniva messo in discussione e la crisi si abbatteva sulle imprese, causando la fuoriuscita di molti colleghi dalle aziende. Questo sistema ha tenuto fino ad oggi perché abbiamo investito sui servizi, partendo da una forte condivisione valoriale. Noi siamo convinti che lo stare insieme, il riconoscersi parte di una collettività, sia ancora un bisogno sentito. Ecco perché ho posto come obiettivo primario del programma la costruzione di una rappresentanza forte nei numeri e più vicina ai manager e alle loro esigenze, che possa attrarre in particolare i giovani manager e possa aprire la base dei potenziali associati in coerenza con l'evoluzione del mercato del lavoro.

“Strategia e visione per accelerare il cambiamento”: come intendete essere protagonisti del cambiamento?

È tutto in rapida trasformazione e noi dobbiamo essere in grado di influenzare le politiche generali che impattano sul nostro futuro. Per questo intendo proseguire la nostra attività di accreditamento istituzionale avviata nel precedente mandato estendendo questa apertura verso altri portatori di interesse. Vogliamo intensificare anche l'attività di ricerca e sviluppo con una squadra di esperti per essere pronti a dare le risposte giuste alla politica sui temi di nostro interesse. Per dare fiducia al sistema



produttivo servono strumenti di lungo periodo: ci impegneremo perché l'industria, nostro settore di riferimento, possa tornare a essere al centro dell'agenda di governo.

Ha definito il welfare “il nostro fiore all'occhiello”. Quali sono le sfide principali sul tema?

Sanità integrativa e previdenza complementare sono i pilastri su cui Federmanager ha da tempo investito, insieme alla formazione finanziata e ad altri strumenti di sostegno più recenti. Si tratta di un bagaglio ricchissimo per i manager durante la carriera ma anche dopo il pensionamento. La solidità dei nostri Enti è una garanzia soprattutto nella fase attuale: è di questi giorni la notizia che, per la prima volta dal 1861, la popolazione over 60 ha superato quella over 30. Proprio mentre l'aumento delle aspettative di vita e il tasso di sostituzione tra persone in attività e popolazione in pensione mettono a rischio il patto tra le generazioni, assistiamo a una progressiva ritirata del welfare pubblico. Se conside-

riamo questo contesto, capiamo quanto sia fondamentale consolidare il nostro sistema di welfare integrativo.

Come intende riuscirci?

Garantiremo a Enti e Società del sistema sostenibilità economica ed eccellenza operativa. Daremo più forza a sanità, previdenza, formazione e politiche attive del lavoro muovendoci come player competitivo sul mercato, al pari di altri soggetti. Dovremo sfruttare le grandi potenzialità del welfare contrattuale, allargare il più possibile le tutele, personalizzare le soluzioni, intervenire nelle aree dove il rischio è più alto, come ad esempio la protezione della non autosufficienza. Infine, come obiettivo programmatico, selezioneremo e formeremo una squadra di manager al nostro interno con il know-how necessario a valorizzare questo nostro grande patrimonio.

C'è un messaggio che vuole indirizzare ai manager associati?

Posso solo dire che continuerò con la determinazione di ieri. È forte la motivazione a fare cose grandi per la categoria e per il Paese. Siamo riusciti a rendere Federmanager un soggetto protagonista nei confronti del mondo dell'impresa, della società, della politica. Abbiamo l'ambizione di fare ancora di più. Quindi ai colleghi dico che le porte della Federazione sono spalancate a chi vuole farsi avanti e partecipare. Questo sistema cammina sulle vostre idee e sulla vostra capacità di fare! ■

“SANITÀ INTEGRATIVA E PREVIDENZA COMPLEMENTARE SONO I PILASTRI SU CUI FEDERMANAGER HA DA TEMPO INVESTITO: VISTE LE ATTUALI DINAMICHE DEMOGRAFICHE OGGI È FONDAMENTALE CONSOLIDARE IL NOSTRO SISTEMA DI WELFARE INTEGRATIVO

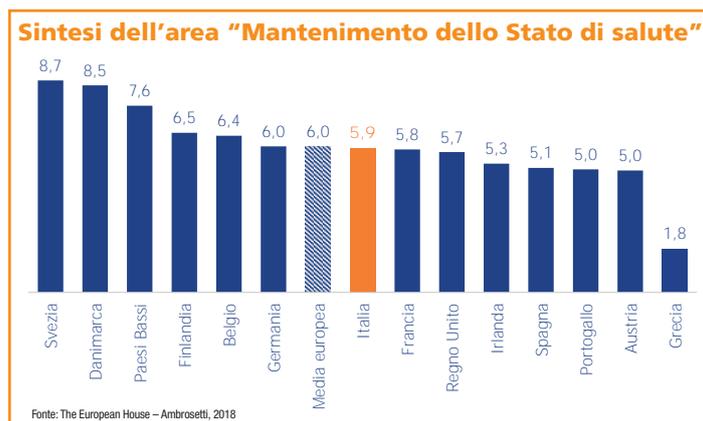
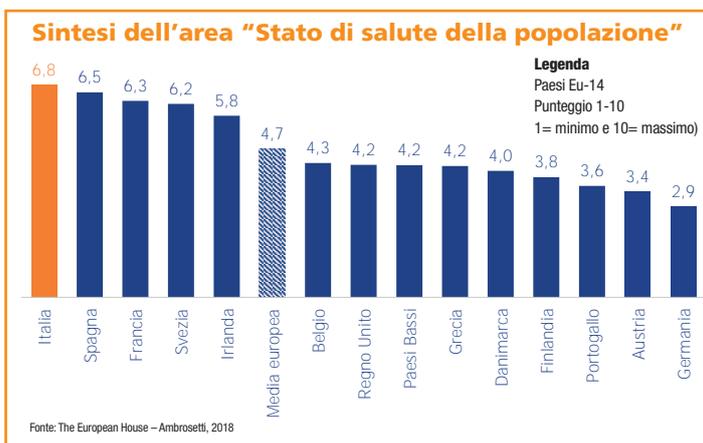
LA SALUTE DEGLI ITALIANI MIGLIORE IN EUROPA

LO AFFERMA UNO STUDIO CONDOTTO DA THE EUROPEAN HOUSE AMBROSETTI SUL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE. L'OBIETTIVO È MANTENERE QUESTA POSIZIONE ANCHE IN UN FUTURO RICCO DI INCOGNITE

Miglioramenti delle condizioni di vita, progressi della medicina, ma anche maggior consapevolezza dell'importanza della prevenzione. Negli ultimi 40 anni gli italiani hanno guadagnato quasi 10 anni di vita. Se nel 1978, anno di nascita del Servizio Sanitario Nazionale, l'aspettativa di vita media era di 73,3 anni, oggi vivono in media 83,3 anni, anche se con forti differenze regionali. È questo il quadro che emerge dal XIII Rapporto Meridiano Sanità, elaborato dal prestigioso The European House Ambrosetti (che ogni anno, a Cernobbio, organizza il celebre Forum in cui si incontrano politici, economisti e personaggi di livello globale), da cui emerge un dato molto chiaro: lo stato di salute degli italiani è il migliore in Europa. Allo stesso tempo, tuttavia, lo studio (oltre 300 pagine di approfondite analisi) accende una spia sulle dinamiche che potrebbero mettere a rischio la tenuta del SSN, a partire dall'invecchiamento della popolazione, e sulle quali bisogna agire – puntando anche sull'intermediazione della spesa sanitaria privata, oltre che sull'innovazione e sulla prevenzione – per fronteggiare la situazione.

“Se oggi l'Italia presenta uno stato di salute ottimo nel confronto europeo, in futuro il nostro Paese potrebbe non riuscire a garantire il mantenimento o il miglioramento delle performance registrate fino ad oggi”, spiegano molto chiaramente gli esperti di The European House - Ambrosetti.

In particolare, l'indice di Mantenimento dello Stato di Salute del Meridiano Sa-



nità Index, che individua la capacità del Sistema sanitario di mantenere il posizionamento attuale in futuro, evidenzia alcune situazioni di criticità per il nostro Paese, che riporta in questo

campo un punteggio inferiore alla media europea, anche se più alto rispetto a quello del 2017. Tra i fattori che mettono maggiormente a rischio la sostenibilità dell'attuale

“L'INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE, È TIPICAMENTE ACCOMPAGNATO DA UN AUMENTO DELLE MALATTIE NON TRASMISSIBILI E CRONICHE, GENERANDO UNA MAGGIORE PRESSIONE SUI SISTEMI SANITARI E DI ASSISTENZA

livello di salute ci sono la capacità di risposta del Sistema sanitario ai bisogni di salute emergenti, alcuni casi di inappropriately delle prescrizioni e l'ammontare delle risorse economiche a disposizione della sanità.

Da non sottovalutare, inoltre, il fatto che in Italia l'incidenza della spesa sanitaria totale sul Pil oggi è inferiore alla media europea, soprattutto nella parte pubblica e nei prossimi anni è destinata a diminuire. Tutto ciò sembrerebbe a prima vista un dato positivo, ma occorre tener conto del fatto che l'invecchiamento della popolazione, tuttavia, è tipicamente accompagnato da un aumento delle malattie non trasmissibili e croniche, generando una maggiore pressione sui sistemi sanitari e di assistenza socio-sanitaria.

Il combinato di più persone anziane e di una spesa sanitaria proporzionalmente maggiore farà sì che larga parte dell'incremento di spesa sia concentrato nelle fasce più anziane della popolazione che porterà a incidere in modo significativo sul Pil.

>>> Continua a pagina 6

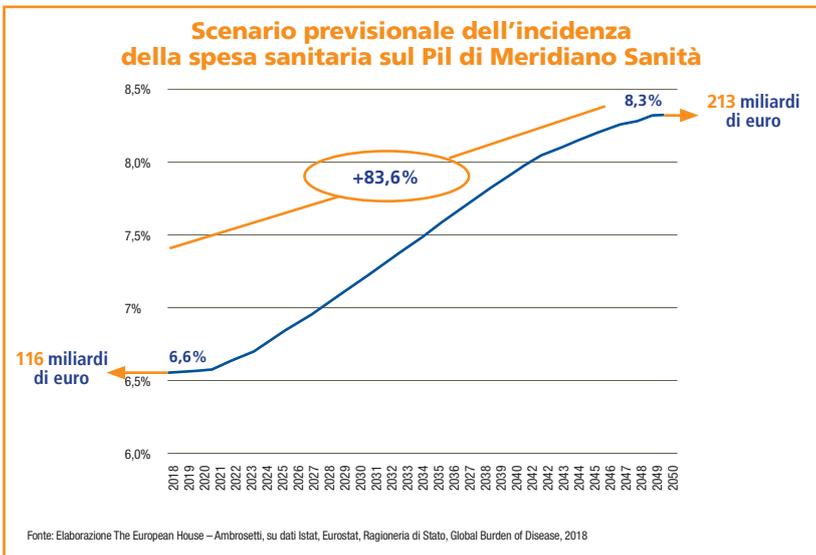
>>> continua da pagina 5 - La salute degli italiani migliore in Europa ma la vera sfida è mantenerla in futuro

IL RISCHIO? IL PESO DELLA SANITÀ SUL PIL

In numeri: l'invecchiamento della popolazione e gli impatti delle patologie croniche proiettano la spesa sanitaria in percentuale sul Pil dal valore attuale di 6,6% all'8,3% nel 2050 passando da 116 miliardi di euro di oggi a 213 miliardi di euro del 2050.

Infine c'è il nodo della spesa *out-of-pocket*, ossia la spesa sanitaria privata (non coperta dal Servizio Sanitario Nazionale). Scomponendo le cifre, si può identificarne una diversa composizione nei vari Paesi europei analizzati. In Irlanda, Francia e Paesi Bassi la componente intermediata - da assicurazioni o fondi integrativi - raggiunge un'incidenza sulla spesa sanitaria privata superiore al 40%, dovuta alla maggiore diffusione di forme di assicurazione complementari che riducono la necessità di sostenere spese *out-of-pocket*.

Al contrario, in Svezia e in Italia, data la più modesta entità del mercato assicurativo e dei fondi integrativi, è presente uno sbilanciamento della spesa privata verso la componente *out-of-pocket* (che rappresenta rispettivamente il 92% e il 91% della spesa sanitaria privata di questi Paesi). Un chiaro segnale che indica la necessità di puntare sulla sanità integrativa non per sostituire il Servizio Sanitario nazionale, che fino ad oggi ci ha consentito di avere lo stato di salute migliore d'Europa, ma per garantirne la sostenibilità nel tempo.



“PILASTRO INTEGRATIVO E WELFARE DA POTENZIARE”

SECONDO DANIELA BIANCO (THE EUROPEAN HOUSE AMBROSETTI) QUESTI STRUMENTI VANNO SVILUPPATI, IN COMPLEMENTARIETÀ CON IL SSN, PER AFFRONTARE LE DELICATE SFIDE DEL FUTURO

Daniela Bianco è Partner e Responsabile dell'Area Healthcare di The European House-Ambrosetti e ha gestito, nel corso degli anni, numerosi progetti nell'ambito della strategia, del cambiamento organizzativo e della costruzione di scenari e studi di settore. Tra questi il più recente è il XIII Rapporto Meridiano Sanità che “mostra una fotografia dell'evoluzione del profilo di salute degli italiani dal 1978 ad oggi”, esordisce Bianco.

Perché avete scelto di svolgere questa indagine e come commentate questi risultati?

Abbiamo preso in esame il 1978, anno di istituzione del nostro Servizio Sanitario Nazionale (SSN). In quegli anni un italiano in media viveva fino a 73,3 anni; oggi abbiamo guadagnato 10 anni in più grazie ad un sistema di sanità pubblica costruito su 3 macro livelli di assistenza: la prevenzione collettiva e sanità pubblica, l'assistenza ospedaliera e l'assistenza distrettuale. Oggi però il profilo di salute del cittadino italiano è cambiato radicalmente ed è per questo che va riconfigurata l'offerta dei servizi sanitari e socio-sanitari, anche alla luce delle innovazioni tecnologiche e scientifiche



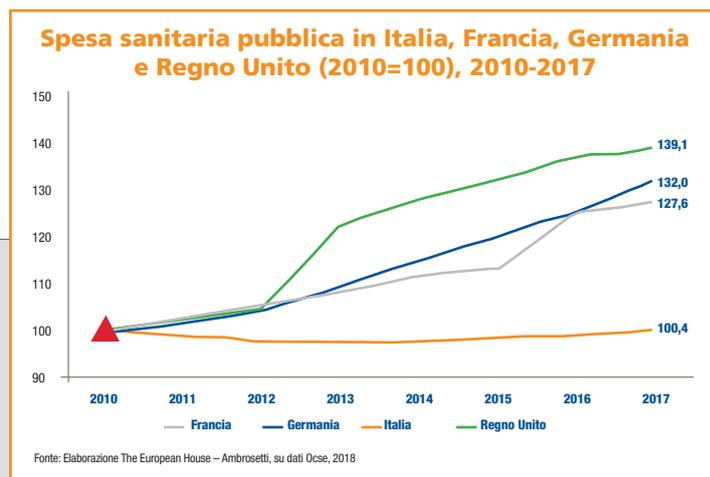
disponibili. La prevenzione e l'innovazione hanno contribuito in modo rilevante a questi straordinari risultati sull'allungamento della vita media. **Quali sono le principali sfide per il Ssn? Per valutare il contesto in prospettiva avete messo a**

“ PER QUANTO RIGUARDA LE RISORSE PRIVATE, PERMANE L'ANOMALIA ITALIANA PER CUI LA QUOTA DI SPESA SANITARIA PRIVATA INTERMEDIATA È AL DI SOTTO DEL 10% MENTRE ALTROVE SUPERA LARGAMENTE IL 20%

punto l'indice di mantenimento dello stato di salute: come lo avete creato e che risultati vi ha fornito?

Le sfide che oggi il sistema si trova ad affrontare sono molteplici.

>>> Continua a pagina 7



>>> continua da pagina 6

Dai 12 indicatori utilizzati nell'indice di mantenimento dello stato di salute del Meridiano Sanità Index emergono principalmente tre grandi sfide: la capacità di risposta del Sistema sanitario ai bisogni di salute, l'efficacia, l'efficienza e l'appropriatezza dell'offerta sanitaria e le risorse economiche dedicate. Le aree più critiche per l'Italia sono l'informatizzazione dei servizi sanitari, la prevenzione vaccinale, l'accesso all'innovazione farmaceutica e le risorse economiche pubbliche per la sanità. Per quanto riguarda le risorse private, permane l'anomalia tutta italiana per cui la quota di spesa sanitaria privata intermediata è al di sotto del 10%, mentre negli altri principali Paesi europei supera abbondantemente il 20%. Per continuare a garantire un Sistema sanitario universalistico dobbiamo affrontare queste sfide con una strategia unitaria e di sistema, finalizzata a creare le migliori condizioni per allungare gli anni di buona salute dei cittadini italiani e garantire le nuove cure disponibili sempre più personalizzate.

Alla luce di questo contesto quale dovrebbe essere secondo lei il ruolo della sanità integrativa e come può essere di supporto al SSN?

La spesa degli italiani per la sanità è quasi esclusivamente *out of pocket* (più del 90%). Risulta ancora decisamente poco sviluppato il mondo della sanità integrativa, dei fondi sanitari integrativi e di mutue e assicurazioni. Occorre certamente potenziare il ruolo della sanità integrativa che deve essere complementare, nel suo sistema di offerta, al nostro SSN. Occorre poi completare la regolamentazione dei fondi di sanità integrativa, dare un forte impulso al welfare aziendale e migliorare la conoscenza dei cittadini circa le opportunità di ricorrere a forme di sanità integrativa.

LA BOCCONI PROMUOVE IL SERVIZIO PUBBLICO

MA IL SUO CENTRO DI RICERCHE CERGAS AVVERTE: "DA RISOLVERE I NODI DELLA FRAMMENTAZIONE SOCIALE E GLI SQUILIBRI TERRITORIALI"

Dopo avere raggiunto l'equilibrio economico-finanziario riuscendo a mantenere buoni risultati in termini di salute della popolazione, il Servizio Sanitario Nazionale è chiamato a risolvere alcuni disequilibri territoriali e a raccogliere la sfida imposta dalla frammentazione della società, che crea nuove fragilità e nuovi bisogni. Lo afferma il Rapporto Oasi 2018 (Osservatorio sulle aziende e sul Sistema sanitario italiano), presentato nei giorni scorsi dal Cergas (Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale) dell'Università Bocconi di Milano. Nel 2017 il Ssn, secondo lo studio, ha segnato un lieve disavanzo contabile (282 milioni di euro, pari allo 0,2% della spesa sanitaria pubblica corrente), con le regioni del Centro-Sud che si dimostrano ormai virtuose quanto quelle del Nord. Il Lazio, per esempio, ha registrato un avanzo di 529 milioni e la Campania di 77. Nello stesso anno, la spesa del Ssn è aumentata dell'1,3% a 117,5 miliardi di euro, portando l'aumento medio, dal 2012 al 2017, allo 0,6% nominale annuo, equivalente, tuttavia, a un incremento nullo tenendo conto dell'inflazione. Come ci posizioniamo in confronto all'Europa? La spesa sanitaria italiana è pari all'8,9% del Pil, contro il 9,8% della Gran Bretagna, l'11,1% della Germania e il 17,1% degli Stati Uniti, con il Ssn che ne copre il 74%.

“NEI PROSSIMI 20 ANNI IL RAPPORTO OVER 65/POPOLAZIONE ATTIVA PASSERÀ DAL 35% AL 53%. CI SI CREERÀ GRAVI DISEQUILIBRI NEI SERVIZI SOCIO-SANITARI CHE OGGI RIESCONO A COPRIRE SOLO IL 32% DEI BISOGNI DEGLI ANZIANI



I rischi della frammentazione sociale per l'Ssn

Il principale indicatore di salute della popolazione, l'aspettativa di vita, rimane eccellente (82,8 anni al 2016), ma cresce meno che altrove, tanto che, dal 2010 al 2016, l'Italia è passata dal secondo al sesto posto al mondo nella classifica di longevità dell'Organizzazione mondiale della sanità. Ciò mentre i tassi di mortalità per tutte le maggiori malattie sono in declino, cresce la mortalità dovuta a disturbi psichici e malattie del sistema nervoso. Rimangono invece ancora piuttosto marcate le differenze territoriali: l'aspettativa di vita in buona salute è di 56,6 anni al Sud e di 60,5 anni al Nord, con la Calabria che si assesta a 52 anni e la provincia autonoma di Bolzano che arriva a 69. Fino al 2016, prima dell'introduzione di limitazioni legislative, anche la mobilità territoriale dei pazienti sulla direttrice Sud-Nord era in aumento. A rimanere invariata, tuttavia, è soprattutto la domanda derivante dal cambiamento sociale, che porta a una progressiva frammentazione: nel 2017 il 32% delle famiglie è unipersonale (8,1 milioni di individui, di cui 4,4 milioni over 60) e il rapporto tra gli over 65 e la popolazione attiva, al 35%, è il più alto d'Europa. Non è un caso che, tra il 2010 e il 2017, gli

over 65 siano aumentati di 1,3 milioni di persone (+11%).

Le dinamiche demografiche e il nodo Ltc

L'invecchiamento è un trend fisiologico e di per sé positivo, perché conferma la lunga aspettativa di vita oltre i 60 anni. A preoccupare, semmai, è lo squilibrio tra popolazione over 65 e popolazione in età attiva, che diminuisce a causa del drastico calo delle nascite. Nei prossimi 20 anni, infatti, il rapporto tra over 65 e popolazione attiva passerà dal 35% al 53%: oltre un "anziano" ogni due persone in età attiva. Questa evoluzione crea e creerà sempre più gravi disequilibri nei servizi socio-sanitari che, stima l'Osservatorio, oggi riescono a coprire solo il 32% del bisogno. Particolarmente critica è la disponibilità di posti letto in strutture sanitarie per anziani non autosufficienti, pari nel 2015 a circa 302mila a fronte di 2,8 milioni di persone che ne avrebbero necessità. Il sistema fatica anche a garantire continuità assistenziale agli anziani a seguito di un ricovero: un over 85 su quattro viene ricoverato almeno una volta l'anno, con una degenza media di 11 giorni, ma solo il 16% di questi viene dimesso prevedendo qualche forma di continuità assistenziale.

AUXOLOGICO, ECCELLENZA HIGH TECH E RICERCA

**È PRESENTE
IN LOMBARDIA
E PIEMONTE CON
13 STRUTTURE, ECCELLE
IN DIVERSI AMBITI E
OFFRE SERVIZI AD HOC**

Istituto Auxologico Italiano, che quest'anno raggiunge il traguardo dei 60 anni di attività, è una Fondazione no-profit. Tra le sue finalità la ricerca scientifica e l'attività di cura dei pazienti a livello ospedaliero e ambulatoriale. Le attività cliniche e scientifiche si rivolgono allo studio dello sviluppo umano dal concepimento all'età matura, come indica l'etimologia del nome. Fondato nel 1958, fin dal 1972 è riconosciuto dal Ministero della Salute come Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS). Auxologico è presente in Lombardia e



Auxologico Mosè Bianchi - La riabilitazione neuromotoria attraverso la realtà virtuale (cave)

in Piemonte con 13 strutture ospedaliere, poliambulatoriali e di ricerca che lavorano in stretta sinergia per offrire le migliori opzioni diagnostiche e le cure più appropriate a circa 1 milione di pazienti. Gli ambiti di eccellenza dell'Istituto comprendono le malattie cerebro-cardiovascolari, neurodegenerative, endocrino-metaboliche, immunologiche e dell'invecchiamento.

La medicina riabilitativa, trasversale a diverse patologie, è un altro ambito riconosciuto di eccellenza, così come la cura dell'obesità, con particolare riferimento ad Auxologico Piancavallo, centro di riferimento nazionale. Ampio spazio è dato alle indagini genetiche e molecolari, alla chirurgia robotica e mini-invasiva, ma anche alla chirurgia tradizionale negli ambiti

dell'ortopedia, dell'oculistica, della urologia, della chirurgia generale e della tiroide (con la presenza del robot DaVinci). Tutto il personale di Auxologico monitora e migliora continuamente la qualità del servizio. Il controllo della qualità e della sicurezza dei processi di erogazione delle cure è fondamentale per l'ambito sanitario; inoltre l'Istituto è certificato ISO 9001 da più di dieci anni. Per andare incontro alle esigenze di prevenzione e cura anche nei luoghi di lavoro, Auxologico ha inoltre ideato servizi specifici per aziende o altri enti. Dalla Medicina del lavoro alle convenzioni, dai check up fino a vere e proprie campagne di prevenzione, i servizi per le aziende sono uno strumento efficace per aumentare la produttività e il benessere di dipendenti e collaboratori. ■

ALLA QUISISANA RADIOLOGIA INTERVENTISTICA TOP

**È UNA DELLE CLINICHE
PRIVATE PIÙ ANTICHE
E PRESTIGIOSE DI
ROMA CON STRUTTURE
ALL'AVANGUARDIA**

La Clinica Quisisana, controllata dal 2002 dall'Eurosanità spa, è una delle cliniche private più antiche e prestigiose della Capitale. e rappresenta oggi una struttura all'avanguardia, sia per le tecnologie installate, sia per l'organizzazione e l'accoglienza della clientela. Ha infatti caratteristiche che le permettono di ospitare, oltre che tutte le specialità medico-chirurgiche e la ginecologia-ostetricia e maternità, anche alte specialità quali la Neurochirurgia, la Chirurgia

Cardio Vascolare e Toracica nonché un Servizio di Radiologia e Cardiologia Interventistica, un Centro di Senologia (diagnostica e chirurgica) e un Centro di Endoscopia Diagnostica e Operativa. Tra le eccellenze dell'Istituto spiccano la Chirurgia Robotica, la Chirurgia dell'Obesità e la Radiologia Interventistica Vascolare (carotidi, aneurismi aorta, arterie renali, ecc) ed Extravascolare (embolizzazioni, biopsie, drenaggi, vie biliari e vie urinarie, vertebroplastica, ecc). La Radiologia Interventistica, che alla Quisisana vanta un'esperienza più che ventennale, comprende tutte le procedure mini-invasive, diagnostiche e terapeutiche, effettuate mediante la guida delle metodiche di *imaging* ed eseguite per via percu-



La Clinica Quisisana di Roma

tanea. Queste presentano quindi due vantaggi: non necessitano di anestesia generale e hanno tempi di recupero e di ricovero ridotti. La Chirurgia Robotica si avvale di un Robot Da Vinci e, pur avendo più campi di applicazione, è soprattutto indirizzata alla chirurgia urologica campo in cui elevatissimi livelli di professionalità e competenza per-

mettono di affrontare con precisione ed efficienza ogni tipo di problematica. Altro punto forte è quello della chirurgia dell'obesità, che si sviluppa con la presenza di tutte le professionalità richieste da un approccio multidisciplinare coordinato che permette di allungare l'aspettativa di vita dei pazienti obesi migliorando anche la loro qualità di vita globale. ■

del brand, la capacità di valutare la qualità dei processi di business, il clima aziendale, che deve basarsi sulla condivisione e la collaborazione a tutti i livelli.

L'importanza di questi driver è confermata dal fatto che le "risorse intangibili" rappresentano l'80% del valore delle aziende che compongono l'indice Standard & Poor's. Il CFO si trova in una posizione privilegiata e deve perciò supportare il CEO, quindi l'impresa, verso un modo di condurre e di controllare il business più efficace. Per farlo deve dotarsi di strumenti che gli consentano di elaborare l'enorme quantità di dati da gestire e le successive analisi da effettuare. Strumenti che permettano poi di ricavare indicatori sintetici da valutare e interpretare per decidere la strategia e l'operatività. Da questo punto di vista, la crescita della digitalizzazione rappresenta

un'opportunità piuttosto che una minaccia.

Il tessuto produttivo dell'Emilia - Romagna è relativamente variegato, per certi versi simile a quello nazionale. Ci sono grandi gruppi industriali, molti dei quali cresciuti per acquisizioni in questi anni di crisi, e una netta prevalenza di PMI, molte delle quali hanno manifestato difficoltà durante la fase recessiva ancora in atto. Fra i motivi più rilevanti della crisi la mancanza di un management adeguato e i mancati investimenti per migliorare i processi e dotarsi di sistemi informativi adeguati. Le due cose sono ovviamente collegate.

La richiesta delle aziende risente della polarizzazione a cui ho accennato: i grandi gruppi e una parte di medie imprese richiedono CFO che abbiano competenze simili a quelle indicate in precedenza; le PMI una figura minore, prevalentemente dedicata alla ge-

stione amministrativa. La sensazione è tuttavia che, anche nel mondo delle PMI, qualcosa stia cambiando e che, sia pure lentamente, stia maturando l'esigenza di una figura di maggiore rilievo.

Anche nelle imprese di piccole dimensioni, la figura del Direttore Amministrativo "poliedrico" potrebbe accompagnare un percorso di adeguamento della cultura aziendale a quanto richiede il mercato per essere competitivi. Si potrebbe ipotizzare la condivisione di un CFO in un gruppo di piccole imprese complementari o impegnate in progetti comuni.

Stiamo confrontandoci in ANDAF per identificare strumenti che sensibilizzino e aiutino le imprese minori a dotarsi delle competenze e degli strumenti più adatti per essere attrezzate a competere in un futuro molto vicino.



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



IMPORTANTE NOVITÀ ASSIDAI 2019

PIANO SANITARIO FAMILIARI DISPONIBILE PER TUTTI I FIGLI DEGLI ISCRITTI AD ASSIDAI

In via del tutto straordinaria per il 2019, in deroga al Regolamento del Fondo, ASSIDAI ha reso disponibile l'iscrizione al Piano Sanitario "Familiari" a tutti i figli degli iscritti che hanno superato il 26° anno di età ed eventualmente al loro nucleo familiare. Per scoprire tutti i dettagli del piano e le condizioni di adesione, vi invitiamo a consultare il sito a questo indirizzo:

<https://www.assidai.it/campagna-iscrizione-piano-sanitario-familiari/>

Per ulteriori informazioni, potete contattare:

SUSANNA ORIOLI – tel. 051 0189913 – ravenna@federmanager.it

GAIA MONTI – tel. 051 0189904 – gaia.monti@federmanagerbo.it

MANUEL CASTAGNA – tel. 051 0189901 – manuel.castagna@federmanagerbo.it



ZEA
CENTRODONTOIATRICO

Ci prendiamo cura del Tuo sorriso nel tempo

CONVENZIONATI CON



8 DENTISTI 7 IGIENISTE 11 POLTRONE

È arrivato il momento per
il tuo nuovo sorriso.

Gli specialisti per i pazienti Senior
Specializzati in riabilitazioni impianto-protesi
complesse, mini-impianti e visite precancerosi.

ma anche
Per la famiglia
Per i più piccoli
Per gli sportivi

Perchè conosciamo le tue esigenze
e sappiamo consigliarti al meglio.

Un team di professionisti (dentisti, igienisti, ortodontisti, osteopati,
fisioterapisti, logopedisti, gnatologi) che credono nella necessità
di lavorare in associazione tra colleghi di specialità diverse,
confrontandosi quotidianamente per migliorarsi.

ZEA è una struttura odontoiatrica d'eccezione: completa, efficiente e cordiale. Vieni a trovarci senza impegno a Imola.
Via Marconi, 16 a Imola (BO) - Tel. 0542 628404 - Fax 0542 24197 - info@studiozeasrl.it - zea@andi.pec.it - www.studiozeasrl.it

IL CONFRONTO TRA ACQUISTO, LEASING, NOLEGGIO DEI MEZZI DI TRASPORTO



Per fare il confronto tra acquisto, leasing, noleggio dell'autovettura occorre, innanzitutto, introdurre le principali differenze

economiche e fiscali che contraddistinguono questi tre tipi di contratti.

Il noleggio ed il leasing, a differenza dell'acquisto (che comporta un'immediata ed ingente uscita di liquidità) prevedono un esborso monetario immediato più contenuto, mantenendo la liquidità all'interno delle casse aziendali e quindi incidendo meno sulla capacità di credito dell'attività.

Fiscalmente la normativa di riferimento è l'articolo 164, comma 1, lettera b) del Tuir, la quale prevede, facendo un rapido confronto, ai fini dell'Irpef/Ires:

- **nel caso di acquisto:** un costo annuo massimo deducibile pari a **903,80 euro** ($18.075,99/4*20\%$), dove 18.075,99 euro rappresenta la soglia fiscale deducibile del costo dell'auto, 4 indica il numero di anni di durata del periodo di ammortamento e 20% rappresenta il limite di deducibilità;
- **nel caso del leasing:** un costo annuo massimo deducibile pari a **903,80 euro**, uguale a quello d'acquisto, dato dalla medesima operazione ($18.075,99/4*20\%$), dove 18.075,99 euro rappresenta l'am-

montare massimo deducibile dei canoni di leasing, 4 rappresenta il numero minimo di anni durante i quali deve essere spalmata la deduzione dei canoni e 20% rappresenta il limite di deducibilità previsto dalla disciplina fiscale così come stabilito per l'acquisto;

- **nel caso di noleggio:** un costo annuo deducibile massimo pari a **723,04 euro** ($3.615,20*20\%$), dove 3.615,20 rappresenta il plafond e 20% il limite di deducibilità, coincidente con quello previsto per l'acquisto e leasing.

I liberi professionisti con partita iva credono dunque che il noleggio sia la soluzione migliore poiché riscontrano che nel caso di acquisto o leasing è possibile ottenere una deduzione più cospicua ($903,80 > 723,04$).

Se invece ampliamo l'analisi fiscale considerando un noleggio "full service", dove tutti gli adempimenti collegati al mezzo di trasporto sono a carico del noleggiatore (es: assicurazione, bollo, manutenzione, soccorso stradale e sostituzione del mezzo in caso di guasti), il noleggio potrebbe diventare l'opzione preferibile.

Al fine di aumentare la convenienza fiscale di tale soluzione, occorre però inserire separatamente nel contratto: la quota del canone riferita alla tariffa del noleggio e le spese per i servizi accessori. Solo così gli adempimenti inerenti al mezzo di trasporto non sono computati nel plafond annuo di deducibilità (3.615,20 euro), ma scon-

terebbero il solo limite di deducibilità del 20% trattandosi di servizi accessori relativi all'auto (C.M. 48/E/1998).

Un breve esempio: con tariffa del noleggio pari a 4.000,00 euro e le spese accessorie pari a 1.000,00 euro, la deduzione spettante sarebbe pari a 923,04 euro dato dalla seguente operazione: ($3.615,20*20\%$) + ($1.000*20\%$).

Si nota come il noleggio diventi la scelta preferibile in quanto gode di una convenienza fiscale maggiore rispetto alle altre due opzioni ($923,04 > 903,80$).

Conclusioni: non esiste una grande differenza tra le tre soluzioni; il noleggio "full service" però, garantisce una maggiore deduzione fiscale qualora sia ben specificato in contratto la quota del canone e i servizi accessori collegati all'auto e soprattutto quest'ultimi siano di un ammontare pari o superiore a 1.000 euro.

Gian Luca Bertoni, dottore commercialista-revisore contabile dello Studio Bertoni & Partners, Piazza XI Febbraio 4/2 Faenza (RA), professionista convenzionato con Federmanager Bologna - Ravenna. Esperto in ingegneria fiscale, contenzioso fiscale, assistenza ai liberi professionisti ed imprese all'avvio e sviluppo delle attività sotto il profilo burocratico, fiscale, contabile, giuridico, societario e strategico, bertoni@bcgcommercialisti.it



N.d.A. Le notizie fornite nella presente comunicazione sono inviate a mero titolo informativo e non devono essere utilizzate a fini decisionali. I Professionisti ed i Collaboratori della Bertoni&Partners non si assumono alcuna responsabilità in merito ad eventuali decisioni o azioni intraprese a seguito della presente informativa, né si assumono alcuna responsabilità per aver fornito informazioni parziali.

LA MANUTENZIONE PREDITTIVA



La manutenzione e le ispezioni regolari sono all'ordine del giorno per garantire il funzionamento di tutte le attrezzature, macchine e componenti. Nell'era dell'industria 4.0 queste misure precauzionali sono integrate nella manutenzione predittiva.

Si deve innanzitutto chiarire di cosa si occupa la manutenzione predittiva rispetto alla manutenzione preventiva. Entrambe hanno lo scopo di prevenire i guasti di sistemi critici. La manutenzione preventiva è un'attività di routine in cui singoli componenti o parti vengono sostituiti o rinnovati ad un intervallo di tempo predefinito e specificato, indipendentemente dalle loro condizioni effettive. Anche la manutenzione predittiva è un'operazione di routine, ma qui una macchina viene controllata alla ricerca di un segnale che possa indicare che un pezzo sta per guastarsi. In questo caso viene eseguita una manutenzione correttiva per evitare l'effettivo guasto. Una manutenzione predittiva fornisce il miglior risultato complessivo dal punto di vista aziendale, in quanto le parti vengono sostituite solo quando sono in reale pericolo di rottura. Nella manutenzione preventiva, invece, le parti vengono sostituite di routine, anche se le loro condizioni potrebbero consentire l'utilizzo per alcune settimane o mesi.

Il collegamento in rete ed i relativi dati dei sensori rendono la manutenzione

predittiva uno strumento potente.

La manutenzione predittiva segue la triade: catturare, valutare e predire al fine di evitare costose riparazioni, anticipare i guasti e adottare misure preventive.

La manutenzione predittiva è il modo migliore per sfruttare l'internet delle cose in modo rapido e semplice: è nell'interesse di ogni azienda prevedere un guasto prolungato delle macchine.

Fanuc, un produttore giapponese di apparecchiature per l'automazione industriale per anni ha avuto problemi ad aiutare i clienti ad ottimizzare le loro apparecchiature nei vari siti produttivi. In collaborazione con Cisco e Rockwell Automation ha sviluppato una soluzione che riduce a zero i tempi di fermo macchina. Utilizzano un'analisi dei dati forniti dai robot di produzione nelle aziende, i clienti condividono questi dati e l'azienda li raccoglie, li memorizza e li analizza nel cloud per identificare e risolvere potenziali problemi prima che possano avere un impatto negativo sulla produzione. General Motors ha collegato circa un quarto dei suoi 30.000 robot di produzione, riducendo notevolmente i tempi di fermo macchina negli ultimi due anni. Sapendo quando un componente rischia di deteriorarsi, l'azienda può avviare tempestivamente la manutenzione e l'ordine ma non ha bisogno di tenerlo a magazzino.

Negli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza ambientale e la consapevolezza delle energie rinnovabili; le turbine eoliche sono oggi una delle più importanti fonti di energia nel

contesto della rivoluzione energetica. Uno dei componenti principali delle turbine eoliche è il rotore del generatore, che è dotato di vari sensori. I dati raccolti consentono di calcolare un modello predittivo per determinare i valori critici.

Ci sono molte soluzioni per l'analisi predittiva e la manutenzione basate su dati e algoritmi; questi ultimi devono essere adattati in modo molto specifico ai singoli settori industriali. Ciò che tutti hanno in comune è che raccolgono e valutano i dati e quindi consentono una più profonda comprensione dei processi e dei fattori ambientali che li influenzano; si tratta fondamentalmente di modelli statistici.

Una possibilità offerta è quella di prevedere gli infortuni dei calciatori con precisione, visto che generano un costo considerevole per le società, sia per la riabilitazione sia per il calo di prestazioni dei calciatori. Le tecniche esistenti hanno un problema che le rende poco utili ai fini pratici: la maggior parte delle volte che prevedono un infortunio per un calciatore esso in realtà non si verifica, generando numerosi "falsi allarmi", che però si possono ridurre tramite un approccio che combina l'Internet of Things e l'intelligenza artificiale.

Sono stati monitorati gli allenamenti di una squadra professionistica attraverso dispositivi GPS installati sulle pettorine dei calciatori. Dai movimenti tracciati dai dispositivi è stata estratta una grande quantità di informazioni: dalla distanza percorsa allo sforzo, dalle accelerazioni alle dece-

lerazioni. A un'intelligenza artificiale è stato assegnato il compito di trovare relazioni fra queste variabili e il rischio di infortunio.

Una volta addestrato, il sistema avvisa i preparatori atletici se prevede un infortunio imminente alla fine di un allenamento. Seguendo i suggerimenti, la società può dimezzare gli infortuni durante la stagione, con un risparmio significativo dei costi a essi legati. Questo è il primo passo verso una "manutenzione predittiva" dei calciatori, nella quale sensori e algoritmi si mescolano in un sistema intelligente in grado di monitorarne la salute, seguirne l'evoluzione, prevederne cali di prestazione.

Nel settore della logistica, il futuro è già iniziato dal punto di vista tecnico. I moderni sistemi informatici già comunicano tra loro e si scambiano dati, generando messaggi di stato in tempo reale ad esempio sulla posizione del veicolo, sullo stato del carico o sull'utilizzo delle aree di stoccaggio. L'analisi predittiva va oltre: nella logistica è ora possibile monitorare l'intero veicolo per ridurre al minimo malfunzionamenti e guasti.

Uno degli obiettivi primari della manutenzione predittiva è quello di ridurre i considerevoli costi di manutenzione dei veicoli. Questo obiettivo viene raggiunto attraverso la registrazione permanente e l'analisi dei dati tecnici disponibili. Se un motore è danneggiato, i dati tecnici memorizzati vengono automaticamente analizzati e riassunti in un profilo di danno. Questi profili vengono poi utilizzati per prevedere ed evitare situazioni comparabili.

Un sistema di manutenzione predittiva efficace richiede una complessa analisi in tempo reale dei dati attuali dei sensori e un confronto con i profili di danno noti utilizzando una sofisticata tecnologia hardware e software. Sistemi di manutenzione predittiva efficaci richiedono il maggior numero possibile di dati. In futuro le grandi aziende logistiche da sole non saranno in grado di raccogliere abbastanza dati per generare un sistema di manutenzione predittiva veramente affidabile. Nella maggior parte dei casi dovranno essere presi in considerazione anche i dati tecnici del costruttore del veicolo. Ciò porterà alla fusione di diverse banche dati e si porrà la questione di chi sarà il proprietario o il beneficiario dei dati raccolti, nonché le questioni giuridiche in materia di diritto della protezione dei dati.

Il problema principale della manutenzione regolare è che ogni macchina è utilizzata in modo diverso dagli utenti, il che significa che l'usura viene valutata ovunque in modo diverso. La manutenzione predittiva offre la soluzione a questo problema monitorando costantemente i componenti direttamente sulla macchina.

La manutenzione predittiva può prevenire guasti imprevisti delle macchine e ottimizzare le chiamate di assistenza sul campo, inoltre, analizzando i dati raccolti, è possibile migliorare le prestazioni e ottenere una maggiore produttività. In futuro i tecnici agiranno prima che un difetto diventi evidente invece di limitarsi a reagire ad esso.

I problemi che possono essere risolti con la manutenzione predittiva spaziano dai rischi operativi ai guasti impre-

visti. L'analisi dei dati fornisce risposte a diverse domande importanti: qual è la probabilità che un dispositivo si guasti nel (prossimo) futuro? Qual è il normale campo di utilizzo di un dispositivo? Quali sono le cause degli errori e come prevenirli?

Coloro che risponderanno a queste domande attraverso la manutenzione predittiva avranno chiari vantaggi commerciali. I costi operativi potranno essere ridotti, aumentando così il ritorno sull'investimento. Le riparazioni inutili e costose saranno notevolmente ridimensionate e sarà possibile individuare modelli che semplifichino la previsione di errori futuri. Inoltre, la correzione tempestiva dei difetti significherà un guadagno di immagine: i clienti saranno più soddisfatti senza errori, accedendo senza problemi ai dati o ai servizi.

I modelli di previsione si basano su dati storici raccolti in passato. Questi vengono poi utilizzati per i modelli: alimentati dai dati, questi possono riconoscere modelli nascosti, ad esempio, una sequenza di certi eventi del sistema, che in passato hanno preceduto un guasto parziale. Se in futuro queste configurazioni si ripresentano, il sistema riconosce automaticamente che c'è un errore presente sulla base di quanto è a conoscenza. L'apprendimento automatico diventa quindi uno dei fulcri dell'analisi automatizzata degli errori, tuttavia ciò implica che i dati immessi nel sistema siano pertinenti.

La quantità totale dei dati di errore necessari per calcolare un modello funzionale è controversa e dipende sempre dai modelli selezionati e dalle macchine coinvolte.

Fondamentalmente, ci sono tre importanti fonti di dati che devono essere prese in considerazione. La prima è costituita dai dati storici di guasto della macchina o del componente, già menzionati. I modelli devono imparare a distinguere tra modelli normali ed errati, anche se i problemi non si verificano spesso in un ambiente ben mantenuto.

Il secondo gruppo di dati è la storia della manutenzione o delle riparazioni: qui vengono registrate tutte le misure precauzionali e le informazioni sulle parti rotte che hanno dovuto essere sostituite. Tutto ciò fornisce informazioni sui fenomeni di usura e degrado. Se questi dati mancano, il modello non può fare previsioni esatte.

Il terzo gruppo di dati riguarda lo stato della macchina stessa: il modello ha bisogno non solo dei dati reali che descrivono la rottura di una parte, ma anche di una relazione che la colloca in un contesto temporale. La sequenza cronologica delle anomalie è decisiva anche per il successivo riconoscimento corretto dei segnali di usura. Si distingue tra dati statici e fattori dipendenti dal tempo.

La tecnologia di manutenzione predittiva, che attualmente è ancora limitata agli impianti e alle macchine industriali, troverà presto spazio anche nell'elettronica di consumo e negli elettrodomestici attraverso l'Internet delle cose (IoT).

Uno dei maggiori problemi finanziari che le compagnie aeree devono affrontare è il costo che sostengono quando i voli sono ritardati o cancellati a causa di problemi meccanici. Nella maggior

parte dei casi questo non riguarda solo un volo ma disturba l'intero processo: anche altri voli possono aver bisogno di essere posticipati, passeggeri prenotati su nuovi voli o sistemati in hotel, equipaggi che non riescono a raggiungere le loro coincidenze. Le compagnie aeree hanno quindi un particolare interesse ad anticipare i guasti. L'analisi di tutti i dati rilevanti permette di fare previsioni su possibili problemi. I dati analizzati includono riparazioni necessarie, anomalie nella manutenzione precedente, errori seriali o informazioni sulle rotte volate. Utilizzando un complesso algoritmo basato su questi dati "storici", si possono prevedere problemi meccanici che si verificheranno entro le prossime 24 ore.

L'analisi intelligente dei dati può essere utilizzata anche per il traffico ferroviario per pianificare meglio le riparazioni e ottenere informazioni sulla durata di vita di alcune parti, analogamente alle riparazioni aeronautiche.

La manutenzione predittiva è uno dei vantaggi più diffusi della quarta rivoluzione industriale, tuttavia trattarla come panacea per le sfide di manutenzione e affidabilità può rivelarsi miope. In pratica gli usi reali ed economicamente sostenibili per queste tecniche avanzate sono meno che universali. Quando una macchina è soggetta a una gamma ristretta di modalità di guasto ben comprese, è possibile affrontare un potenziale problema in modo più semplice, ad esempio monitorando la temperatura o le vibrazioni di un componente rispetto

a una determinata soglia o applicando in modo coerente e rigoroso tecniche di analisi dell'affidabilità basate su dati per affrontare le cause profonde delle modalità di guasto. Al contrario, dove una macchina può subire centinaia di guasti di vario tipo (alcuni dei quali molto rari), può essere impraticabile creare un numero di modelli di alta qualità sufficienti a predire adeguatamente tutto.

Quando si tiene conto dello sforzo e delle competenze necessarie per sviluppare modelli accurati di apprendimento delle macchine, la manutenzione predittiva basata su modelli diventa un modo innovativo per risolvere problemi selezionati di alto valore piuttosto che l'intero universo delle opportunità di manutenzione. L'approccio ha il maggior potenziale quando esistono modalità di guasto ben documentate con un elevato impatto associato ai tempi di fermo macchina, ad esempio in una macchina critica su una grande linea di produzione. Funziona bene anche quando può essere applicata ad una grande flotta di beni identici dove esiste una storia di affidabilità sufficiente.



SISTEMI DI ANALISI DEI DATI O 'ANALYTICS'

BREVE INTRODUZIONE PANORAMICA AI SISTEMI DI ANALISI DEI DATI PER LE DECISIONI. I COMPONENTI DEL PROCESSO DECISIONALE



1- Premessa

Con l'avvento dell'Industria 4.0 e con l'ampia disponibilità di dati di qualunque origine, non solo industriale, hanno sempre maggiore rilevanza i sistemi per analizzare i dati stessi per trarne la maggiore utilità possibile.

Questi sistemi vanno ad integrare i già esistenti con l'obiettivo di supportare decisioni complesse, parte di un processo definito come *Business Intelligence*, che si avvalgono sempre più dell'ausilio di modelli statistici e metodi matematici per le decisioni.

Di seguito una breve panoramica introduttiva degli strumenti disponibili attualmente per gli *Analytics*: metodologie, algoritmi matematici e statistici, hardware, software. La scienza relativa è molto ampia e si innova continuamente; vanno scelti i metodi e gli strumenti più adatti alla specifica problematica da risolvere.

Tutto quello che oggi i nostri manager stanno imparando costituirà senz'altro la loro cultura tecnica/metodica di base ma, per poter agire efficacemente nella loro professione, non sarà sufficiente. Occorreranno più statistica, matematica ed, in qualche ruolo più specialistico, informatica se vorranno sopravvivere professionalmente. Il compito del manager sarà quello di comprendere ed utilizzare queste nuove potenzialità, in aggiunta alle competenze specifiche della professione. Occorrerà inoltre

una capacità di elaborazione dei dati molto maggiore, visto che l'analisi dei dati odierna non sarà, o non lo è già più, sufficiente per prendere le migliori decisioni.

Le analisi applicabili sui dati, strutturati e non strutturati, possono già essere descrittive, predittive, prescrittive. Occorreranno vari tipi di *Analytics* per le varie tipologie di dati disponibili nella struttura: per le tecnologie di integrazione dei macchinari, per i processi gestionali, per le decisioni ai vari livelli manageriali, per i manager tecnici e per i manager commerciali e amministrativi.

La strategia diventa digitale e richiede competenze nuove; i manager si trovano di colpo a dover affrontare e implementare strategie con una forte componente digitale che richiedono conoscenze non esplicitamente presenti in azienda.

Molte imprese cercano figure professionali nuove e affollano i social network con annunci di lavoro al limite del comprensibile.

Quindi, per la sua pervasività la *Digital Transformation* non è più soltanto una questione tecnologica, una questione solo di visione strategica, ma una sfida vera e profonda che coinvolge tutto il capitale umano e impone di sviluppare in ogni area aziendale nuove competenze e professionalità, che siano in grado di interpretare al meglio le nuove opportunità e condurre il cambiamento.

2- Creare valore dai dati tradizionali e dai Big Data

I dati sono un patrimonio sempre

più importante da utilizzare, occorre però adeguare le competenze per poterli gestire al meglio. I dati vengono conservati e protetti su appositi archivi sempre più grandi e più complessi, con i nomi più fantasiosi: *Data Warehouse*, *Datamart*, Cubi di dati, *Data Lake*. Occorrono strumenti particolari per la gestione di questi dati, contraddistinti da enormi volumi, grandi velocità, varietà e tipologie.

3- Tecniche per l'Analisi dei dati

La tecnica più conosciuta per l'analisi è quella del *Data Mining*, che include la ricerca, la raccolta strutturata e l'elaborazione analitica dei dati. Vi sono vari modelli e vari metodi derivati dalla statistica, ben conosciuti da tempo, resi oggi possibili dalle grandi capacità di elaborazione e dai bassi costi di immagazzinamento dei dati stessi.

4- Gli Strumenti software utilizzabili per le Elaborazioni e le Analisi dei dati

Grande impatto ha avuto lo sviluppo di strumenti che gestiscono queste masse di informazioni e che si possono ricondurre ad una serie di filoni differenti.

Alcuni ricercatori si sono dedicati allo studio ed al perfezionamento degli algoritmi, quindi come estrarre informazione da differenti tipi di dati.

Gli algoritmi si dividono in supervisionati o non supervisionati a seconda del grado di interazione che si renda necessario nel loro utilizzo.

La differenza sostanziale fra i due è che nell'ambito supervisionato si sottopone un modello che il computer deve comprendere e poi essere in grado di catalogare correttamente gli ulteriori dati che vengono sottoposti; nel modello non supervisionato si lascia al computer il compito di analizzare un gruppo di dati grezzi per trovare correlazioni al loro interno. Molto forte in questo campo è la Nuova Zelanda che ha creato i sistemi che oggi usano tutti i più blasonati software commerciali. Una famiglia di questi algoritmi è data dalle reti neurali, base per l'intelligenza artificiale che tanto fa discutere per i suoi processi non trasparenti. Un altro filone che ha avuto un importante sviluppo è quello per il trattamento dei dati non strutturati di grandi dimensioni, che possono essere filmati, immagini, scritti, Twitter, WhatsApp, soluzioni software complesse che spesso trovano ospitalità nel famoso "cloud", ovvero su server remoti per motivi di costo e di spazio.

5- Applicazioni di Analysis/Business Intelligence

Molti degli algoritmi e delle tecniche sono già utilizzati ad esempio dai software dei Sistemi Informativi a supporto della gestione. Sarebbe bene conoscerli per utilizzarli adeguatamente o almeno capirli per scegliere chi darà lo specifico supporto. Il **Data Scientist** è un nuovo tipo di specialista molto importante. Ci sono figure professionali nuove, ancora tutte da costruire, che diventeranno nuovi manager in grado di

lavorare sui dati per fornire risposte e suggerire strategie perché le aziende possano efficacemente muoversi, sviluppare nuove proposte e distribuirsi all'interno della crescente complessità globale. La loro formazione sarà molto impegnativa.

Fra le applicazioni più diffuse citiamo qualche esempio:

- il **Demand Forecasting**, che è l'insieme delle attività tese a prevedere quale sarà l'evoluzione, qualitativa e quantitativa, della domanda di un prodotto o servizio;

- il **Sentiment analysis**, applicato soprattutto ai social network, che raccoglie in tempo reale le reazioni degli utenti e/o i trend di comportamento per un qualsiasi evento, locale o globale;

- la **Manutenzione predittiva**, che è un tipo di manutenzione preventiva con l'individuazione di parametri che, utilizzando appropriati modelli matematici, deve individuare il tempo residuo prima di un possibile guasto. Una variazione delle misure effettuate rispetto allo stato di normale funzionamento indicherà l'eventuale aumentare del degrado e permetterà di prevedere il momento del guasto;

- **L'Apprendimento automatico**, (noto anche come *machine learning*) rappresenta una delle aree fondamentali dell'intelligenza artificiale e si occupa della realizzazione di sistemi, algoritmi e reti neurali che si basano sulle osservazioni, trattandole come dati per la sintesi di nuova conoscenza. L'apprendimento può avvenire catturando caratteristiche di interesse provenienti da esempi concreti, da strutture di dati o da

sensori, per analizzarle e valutarne le relazioni tra le variabili osservate.

6- Il Cognitive Business

Secondo IBM: *"Il futuro prossimo è il Cognitive Business"*. La proliferazione dei dati e la *software economy* stanno accelerando quella che si identifica come la nuova *"Cognitive Computing Era"*, dove confluiscono *Digital Business* e *Digital Intelligence*. Il cardine tecnologico di questa importante evoluzione sarà sempre più l'integrazione.

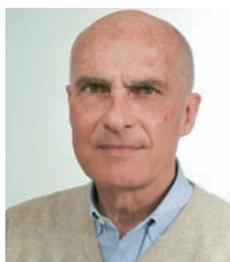
Il *Cognitive Business* è qualcosa di completamente diverso dalla digitalizzazione perché i sistemi cognitivi hanno nella loro forza la comprensione e l'autoapprendimento degli eventi attraverso l'analisi dei dati non strutturati, la percezione e l'interazione attraverso il linguaggio naturale dell'uomo.

Essi compiono ragionamenti generando ipotesi, considerazioni, argomentazioni e raccomandazioni; imparano dagli esperti (dall'uomo, quindi) e dalla continua acquisizione e analisi di dati, ma con una velocità impensabile per una mente umana.

N.d.A.: il presente documento è una versione ridotta di un testo più completo pubblicato all'indirizzo: www.b-it.it/Aretematiche/Analytics.



IL COLOSSO CHINA MERCHANTS INDUSTRIES TECHNOLOGY EUROPE SBARCA A RAVENNA



“Questo sarà il nostro primo centro di ricerca e ingegneria navale fuori dalla Cina. Abbiamo scelto Ravenna e la

via Emilia come sede perché è una terra di gente affidabile e di altissime competenze, di prodotti di eccellenza tecnologica come Ferrari e del patrimonio più prezioso, quello fatto di cultura, creatività e inventiva”. Con queste parole **Simple Hu**, Managing Director della holding cinese **CMG**, ha tagliato il 27 novembre scorso il nastro dell’investimento in pieno centro a Ravenna, nel palazzo in via Guerrini al civico 5, che negli anni Novanta ospitava gli uffici di Raul Gardini e che dopo tre lustri di abbandono riprende vita come sede europea di **CMIT- China Merchants Industries Technology Europe Ltd.**

I numeri da capogiro del **colosso statale di Hong Kong** sono la spiegazione delle enormi attese e delle potenzialità che un tale arrivo scatena nella città

portuale tre volte capitale dell’Impero d’Occidente, alle prese con la *débâcle* dell’industria Oil & Gas.

CMIT è una branca della **China Merchants Group (CMG)**, seconda tra le aziende statali cinesi per fatturato e prima per asset nel 2017. Fondata nel 1872, ha chiuso il suo 145° bilancio



con 78 miliardi di euro di fatturato, 17,7 miliardi di utile e 1.163 miliardi di asset.

CMG controlla la China Merchants Bank, prima banca cinese per azioni, protagonista dell’iniziativa nazionale “*Belt and Road*” nei progetti delle nuove vie della seta e nel ramo indu-

striale (con la *China Merchant Industry Holdings*).

Gestisce 53 porti in 20 Paesi, incluso quello di *Hambantota* nello Sri Lanka (di cui controlla il 99%) e quello di *Gibuti* ed è uno dei leader mondiali nella costruzione e riparazione di navi e piattaforme off-shore (fra i tre cantieri di proprietà nello *Jiangsu*, a *Shantou*

e a *Hong Kong* ha oltre 2,1 milioni di metri quadrati di banchine).

China Merchant Industry Holdings è uno dei leader mondiali nella costruzione e riparazione di navi e piattaforme off-shore (fra i tre cantieri di proprietà nello *Jiangsu*, a *Shantou* e a *Hong Kong* ha oltre 2,1 milioni di metri quadrati di banchine).

CMIT ha già assunto 24 ingegneri a Ravenna, salvando di fatto la *Comart* (società di progettazione e ingegneria dell’Oil & Gas, Gruppo *Tozzi*, finita in liquidazione lo scorso dicembre), «*ma dovremmo salire a 100 dipendenti entro il prossimo anno*», spiega **Stefano Schiavo**, fondatore di *Comart* nel 1997 e oggi CEO di **CMIT**, l’artefice del sodalizio cinese e di un investimento che si avvicina già oggi a una decina





di milioni di euro, anche se il Direttore della Holding Hu non dà cifre ma risponde «stiamo ancora studiando». «Ho incontrato Hu per la prima volta lo scorso gennaio e siamo già qui a tagliare il nastro – sottolinea Schiavo – che da Ravenna guiderà quattro business: ingegneria di base per le navi Fps (piattaforme petrolifere); ingegneria per navi da crociera fino a 250mila tonnellate di stazza lorda; centrale acquisti per le costruzioni navali, puntando a valorizzare nei cantieri cinesi i prodotti di nicchia della filiera di subfornitura italiana e ufficio commerciale e marketing per tutta la holding, in virtù della centralità e delle competenze che vantiamo nel Mediterraneo».

«La holding CMG ha una sede con un centinaio di persone ad Amburgo, che si occupa solo di trasporto navale, ma quella di Ravenna è la prima azienda di ingegneria all'estero da noi fondata

con l'obiettivo di sviluppare relazioni a lungo termine e collaborerà con il nostro centro di ricerca sulle tecnologie off-shore, che conta mille persone in Cina tra ingegneri e ricercatori», precisa **Paul Lang**, chairman di CMIT.

Considerata la rilevanza di CMG nei progetti infrastrutturali cinesi, la presenza di CMIT a Ravenna potrebbe essere propedeutica a un coinvolgimento della conglomerata nello sviluppo del porto locale. La città rappresenta il terminale meridionale del corridoio Baltico-Adriatico della **Trans european network-transport (Ten-t)**, passante anche per Trieste e Venezia. Il completamento della rete centrale della Ten-t è previsto per il 2030.

CMIT, inoltre, sarà partner dell'operazione recentemente annunciata per la rivitalizzazione dell'ex Centro Ricerche Ambientali di Marina di Ravenna (nato nel 1992 per volontà di Raul

Gardini), assieme ad ENI, Comune di Ravenna, Regione Emilia-Romagna, Fondazione Flaminia di Ravenna e Fraunhofer Institut e l'Università di Bologna, sede di Ravenna.

Come dichiarato da **Massimo Cameli**, Assessore alle Attività Produttive del Comune di Ravenna, l'intento è quello di dar vita a «una nuova realtà di livello internazionale, che operi nel contesto del Tecnopolo nei due macro settori della gestione sostenibile dell'energia e delle tecnologie del mare, con particolare riguardo alla crescita blu sostenibile».

Antonio Zangaglia è Dirigente in servizio presso la Marcegaglia Carbon Steel S.p.A. – Stabilimento di Ravenna e Vice-presidente di Federmanager Bologna-Ravenna con delega per il territorio di Ravenna.



LE IMPRESE INDUSTRIALI PROTAGONISTE DELLA STRATEGIA ENERGETICA NAZIONALE

Pubblichiamo a seguire un articolo tratto dall'intervento dell'Ing. Bonzagni al Convegno "Intelligenza Artificiale e Smart Energy: quali sfide ci attendono?", svolto al Cinema Teatro Galliera il 17 ottobre scorso, organizzato da Federmanager Bologna – Ravenna e dall'Ordine degli ingegneri della provincia di Bologna.



1 - Stato dell'arte delle politiche energetiche in Italia

Il documento Strategia Energetica Nazionale

(SEN), pubblicato dal governo il 10 novembre 2017, contiene gli scenari energetici al 2030.

Si tratta di un piano che si coordina con il più ampio progetto europeo *Clean Energy Package* formulato nel 2016, che rappresenta le azioni coordinate dell'Europa per raggiungere obiettivi condivisi al 2030, prefigurando

do gli scenari degli accordi di Parigi al 2050 (contenimento del riscaldamento del pianeta al di sotto dei 2°).

Gli accordi di Parigi, sottoscritti da 194 paesi e già firmati da 175, costituiscono una **sfida planetaria**, la più grande avventura totalmente condivisa nella storia del genere umano.

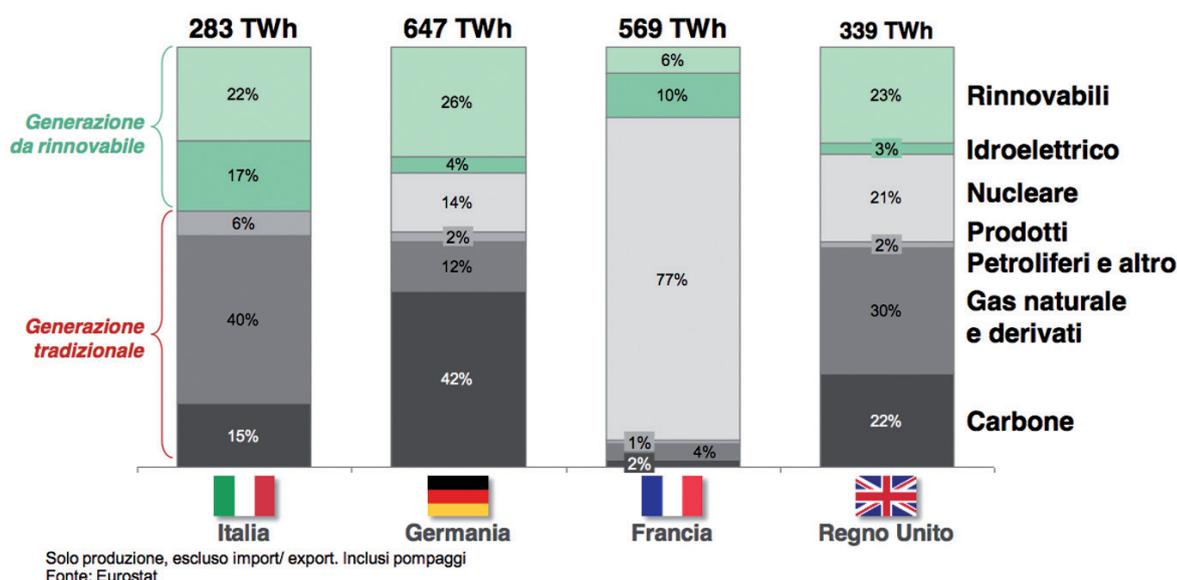
Come noto, la SEN evidenzia una situazione di vantaggio (una volta tanto) del nostro Paese relativamente al mix di fonti energetiche per la produzione di energia elettrica.

Il passaggio dalla dipendenza fossile alle fonti rinnovabili è in corso e sta accelerando, ma richiederà alcuni de-

cenni e si profila quindi una fase di transizione nella quale si dovranno abbandonare per prime le fonti fossili più inquinanti per poi arrivare alla loro eliminazione totale. E' il gas (la fonte fossile a più basso inquinamento) che si candida ad essere il veicolo di accompagnamento verso la completa decarbonizzazione.

Il mix di fonti energetiche ideale in questa fase è quello che vede affiancati gas e rinnovabili. L'Italia in virtù di scelte passate, alcune consapevoli e alcune anche fortunate, si trova ad avere il mix di fonti energetiche più vicino a quello ideale (vedi tabella sottostante). La tabella evidenzia anche la forte

Figura 1 Mix generativo elettrico per fonte – Dati 2015



presenza del nucleare in alcuni paesi, presenza che peraltro oggi rappresenta più un problema che un vantaggio. La Francia, paese che più di tutti si appoggia sul nucleare, ha presentato nel suo piano prospettico una riduzione del 30 % della potenza installata al 2030. La Germania, come noto, ha dichiarato la sua volontà di uscire completamente dal nucleare. La Svizzera ha decretato con un recente referendum l'uscita completa dal nucleare dal 2050 e il blocco da subito della costruzione di nuove centrali.

L'attuale posizione di vantaggio non deve però farci riposare sugli allori, ma deve portarci a cavalcare la situazione per guadagnare posizioni in termini di competitività complessiva del sistema paese.

Di seguito gli elementi chiave della Strategia Energetica Nazionale:

- l'eliminazione totale della produzione da centrali elettriche a carbone, che passa dai 22 TWH del 2015 a 0 TWH nel 2030 (*phase-out* previsto al 2025);
- la eliminazione quasi totale di quelle a oli combustibili (da 19 TWH a 2 TWH);
- la compensazione di questa riduzione a carico totalmente dall'incremento della produzione da fonti rinnovabili (da 109 TWH a 184 TWH);
- il sostanziale mantenimento della produzione da fonte gas (da 11 TWH a 118 TWH);
- l'affermazione del paradigma della generazione distribuita e della figura del **Prosumer** - il **soggetto che produce una parte consistente dell'energia che consuma** - che diventa un protagonista della gestione dei flussi energetici;

- La riduzione dell'intensità energetica¹ del sistema paese.

La sfida più importante riguarda i **trend di crescita delle rinnovabili**. Al 2030 la produzione da eolico deve crescere del 167% e la produzione da fotovoltaico deve crescere del 213% rispetto al 2015.

Trascurando in questa sede l'eolico, poco utilizzabile in Emilia Romagna, soffermiamoci sul **fotovoltaico**. L'aumento di produzione di energia prevista al 2030 per questa fonte è di 49 TWH pari ad un incremento di potenza installata di circa 40 GWp che, spalmati negli anni, sono circa 3 GWp di nuovo installato all'anno.

Il trend previsto quindi richiede una forte discontinuità che può derivare solo da politiche attive mirate, soprattutto se si pensa ad impianti di grande taglia la cui diffusione richiede una analisi approfondita relativa ai possibili siti di installazione comunque concentrati nel sud del Paese.

Secondo molti, l'elemento chiave di questa crescita così sfidante sarebbe rappresentato da una forte diffusione di impianti sulle grandi superfici coperte di stabilimenti industriali e commerciali, dove l'investimento del fotovoltaico si dovrebbe accompagnare a progetti complessivi di ottimizzazione dei flussi energetici di produzione e di consumo. L'incremento della fonte solare sui tetti industriali può vedere

1) Per intensità energetica si intende la quantità di energia rispetto al valore prodotto. Quando ci si riferisce al sistema-paese l'intensità energetica è il rapporto tra energia primaria (tep) e PIL. Lo stesso rapporto può essere calcolato per regione, per settore industriale o addirittura per singola impresa (in questo caso si tratta del rapporto tra energia consumata e Valore Aggiunto prodotto).

nell'Emilia Romagna una regione protagonista dal momento che è la regione più a sud d'Europa caratterizzata da grande concentrazione di insediamenti industriali.

In questo contesto l'impresa industriale, che diventa Prosumer, acquisisce un ruolo da protagonista nel perseguimento della Strategia Energetica Nazionale, con nuove complessità da gestire relativamente ai propri flussi energetici.

Per gestire questa nuova complessità sarà centrale il processo di digitalizzazione, nel crocevia tra Internet delle Cose (IoT), Big-data e sistemi cloud, in uno scenario, ormai prossimo, nel quale l'Intelligenza Artificiale sarà in grado di governare processi decisionali istantanei sulla base di moli di dati giganteschi disponibili in tempo reale. Stanno peraltro nascendo anche nel settore energetico nuovi modelli di business incentrati sul *digital energy*.

2 - Il modello del Prosumer

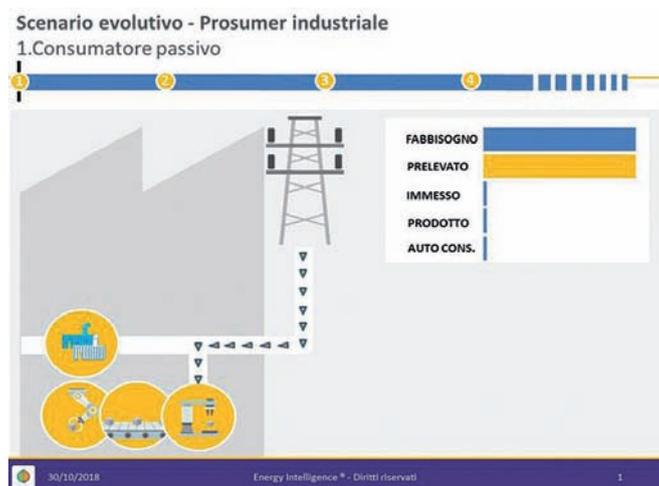
Si è già accennato alla centralità del ruolo del Prosumer. In questo paragrafo ci concentreremo in particolare sul Prosumer complesso, quello rappresentato da una impresa (industria produttiva o GDO) che, da consumatore passivo di energia, diventa soggetto attivo. È un percorso graduale il cui primo stadio è rappresentato dalla acquisizione della consapevolezza delle potenzialità e delle variabili in gioco. Consapevolezza che la gestione intelligente dei flussi energetici consente alle imprese di attivare investimenti con ottimi payback, aumentare la propria autosufficienza e appropriarsi di nuovi fattori competitivi (processi green, riduzione dell'intensità energetica dei prodotti, etc).

È noto che la prima fase nella quale le imprese si sono misurate con le variabili energetiche è stata la libera-

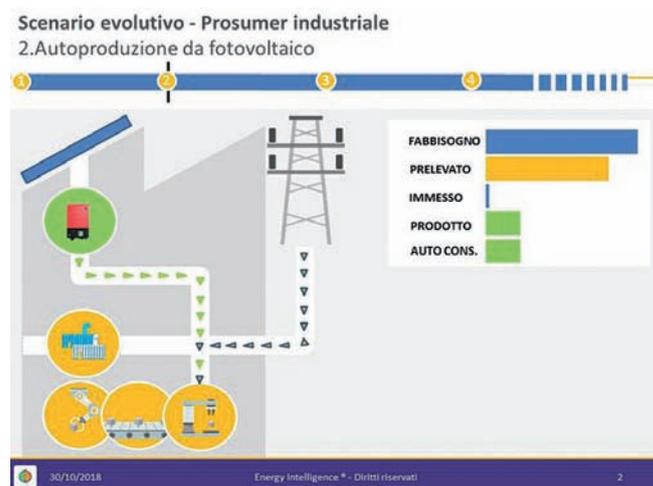
lizzazione e l'introduzione della concorrenza (2003 per il gas e 2007 per l'energia elettrica) che ha consentito alle imprese di puntare alla riduzione dei costi di acquisto, anche attraverso la costituzione di consorzi di acquisto dotati di grande potere negoziale nei

confronti dei fornitori. Ma ancora l'impresa rimaneva un consumatore passivo. Oggi invece sono molte le opzioni che si presentano al Prosumer. Di seguito illustriamo un possibile percorso in fasi successive che porta-

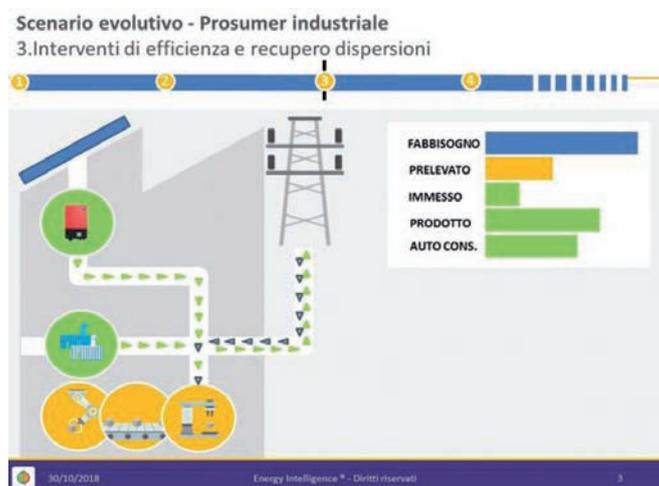
no l'azienda consumatrice di energia a diventare un prosumer attivo, evidenziando per ciascuna fase i flussi energetici in acquisto, produzione, autoconsumo, accumulo, vendita.



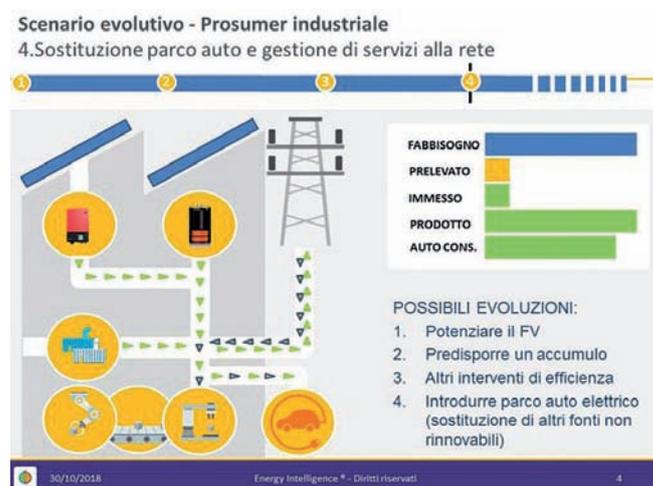
Fase 1 - L'azienda preleva dalla rete tutta l'energia necessaria per coprire il proprio fabbisogno.



Fase 2 - L'azienda si dota di un impianto fotovoltaico dimensionato per massimizzare l'autoconsumo. Parte dell'energia viene prodotta autonomamente e si riduce il prelievo dalla rete.



Fase 3 - L'azienda esegue un intervento di efficienza recuperando le dispersioni di un bruciatore allo scopo di aumentare la generazione di energia elettrica (Cogenerazione). Aumenta l'energia prodotta, di conseguenza cala ulteriormente l'energia prelevata dalla rete ed inizia l'immissione in rete di una quota eccedente.



Fase 4 - Altri possibili interventi:

- investimenti mirati all'efficientamento energetico, con l'obiettivo della riduzione del fabbisogno.
- inserimento di sistemi di accumulo per ottimizzare l'utilizzo dell'energia prodotta aumentando l'autoconsumo.
- introduzione di una flotta di vetture elettriche e dei relativi sistemi di ricarica, con l'obiettivo di contribuire alla riduzione dei combustibili fossili nel settore della mobilità
- incremento dell'impianto fotovoltaico per far fronte al nuovo fabbisogno di energia elettrica conseguente alla scelta dell'introduzione della mobilità elettrica.

La tabella seguente elenca a mo' di esempio alcuni tipi di interventi concreti ipotizzabili in una media impresa, con la relativa valutazione di *pay-back* time che consente la determinazione delle priorità di investimento.

Lo strumento per individuarli e quantificarli è la diagnosi energetica (peraltro obbligatoria per le grandi imprese e

per quelle energivore). La metodologia richiede l'adozione di sistemi di monitoraggio appropriati secondo le linee guida ENEA, che consentono la valutazione ex ante dello stato di fatto e la verifica ex post dei risultati degli investimenti fatti.

Un elemento da tenere presente è la presenza in molti casi di strumenti di

incentivazione che, migliorando la convenienza degli investimenti, accompagnano le imprese e i cittadini verso l'affermazione dei nuovi paradigmi energetici compatibili con gli obiettivi di sostenibilità, introducendo nelle imprese nuovi fattori di competitività.



Intervento proposto	Costo di investimento INV	Risparmio annuo	Incentivo previsto	VAN/INV ****	PBT***	IRR** 20 anni	VAN* 20 anni 5%	Riduzione di emissioni di CO _{2eq} [ton]
1. Fotovoltaico 75kWp autoconsumo 70%	€ 85.000	12.000 €/a	FONDO ENERGIA	0,54	IMMEDIATO oppure 7 anni	12,6%	46.130 €	59 t/a
2. Sostituzione bruciatore gasolio / metano	€ 35.000	20.000 €/a	FONDO ENERGIA -	5,07	IMMEDIATO oppure 1 anno 9 mesi	57,1%	177.000 €	4,4 t/a
3. Regolazione dell'aspirazione	€ 46.000	29.200 €/a	TEE	3,9	1 anno 7 mesi	63%	179.475	126 t/a
4. Rifasamento centralizzato	€ 3.600	1.650 €/a	-	2,53	2 anni 3 mesi	44,7%	9.125€	-
5. Sostituzione compressori	€ 60.000	9.520 €/a	TEE: 1.680 €/a	0,25	5 anni 8 mesi	10,20%	15.209 €	41 t/a
6. Illuminazione LED	€ 125.000	17.390 €/a	TEE: 1.322 €/a	0,78	6 anni 8 mesi	13,20%	97.416 €	39 t/a

Note:

(*) **VAN: Valore attuale netto** (in inglese NPV). Valore attribuito a una serie attesa di flussi di cassa attualizzati sulla base di un tasso di rendimento. È un indicatore di confronto tra diversi investimenti.

(**) **IRR**: Tasso di rendimento interno di un investimento (Internal Rate of Return). È il tasso di rendimento che azzerava il VAN di un investimento. Più è alto tanto migliore è l'investimento.

(***) **PBT**: Payback time. Tempo in cui un investimento si ripaga.

(****) **VAN/INV**: rapporto tra Valore Attuale Netto e Costo dell'Investimento. È un indicatore che definisce la capacità di un investimento di coprire l'esborso necessario per realizzarlo.

“BACHECA EVENTI DI FEDERMANAGER BOLOGNA-RAVENNA”

GLI EVENTI ORGANIZZATI NEGLI ULTIMI MESI

26 ottobre 2018 - Convegno Pensioni, la riforma che verrà, presso Hotel I Portici

31 ottobre 2018 - Nutrimenti 2.0: L'allegria vecchitudine, presso Camplus Alma Mater

14 novembre 2018 - Nutrimenti manageriali Ravenna: L'azienda resiliente, presso Ordine degli ingegneri di Ravenna

21 novembre 2018 – Condivisioni esperienziali con Luca Zanetti, presso Villa Lazzari

23 novembre 2018 – Corso IDI Il bilancio di esercizio, presso la nostra sede

28 novembre 2018 – Nutrimenti 2.0: l'innovazione è solo aperta, presso Camplus Alma Mater

30 novembre 2018 – A+Network Forum 2018, presso Oratorio Fiorentini

03 dicembre 2018 – Progetto Oceano Verde, in collaborazione con Federmanager Academy, presso la nostra sede

GLI EVENTI IN PROGRAMMA

07 dicembre 2018 – Diversity Management: la costruzione di carriera per una donna, dalle ore 18,00 alle 20,30 presso Camplus Alma Mater, in via G. Antonio Sacco 12.

13 dicembre 2018 – Brindisi Natalizio, dalle ore 17,30 alle 20,00, presso la nostra sede

30 gennaio 2019 – Nutrimenti 2.0 – argomento in via di definizione, presso il Camplus Alma Mater, dalle ore 18,15

01 febbraio 2019 – Premio Giovane Dirigente Semifinale Nord Est – Foyer Teatro Comunale di Bologna, dalle ore 16,00 alle 21,00.

 **FEDERMANAGER**
BOLOGNA - RAVENNA

Vi augura

Buon Natale e Felice 2019



I nostri uffici saranno chiusi dal 24/12/2018 al 4/01/2019 compresi

5° Campionato nazionale di Sci 48° Campionato triveneto di Sci

TROFEO **Assidai** 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

TROFEO  **PROESIDIUM**
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

24-27 GENNAIO 2019 SAN MARTINO DI CASTROZZA

PRESENTAZIONE

Il 5° Campionato nazionale di sci Federmanager, 48° Triveneto, si svolgerà a San Martino di Castrozza dal 24 al 27 gennaio 2019 (20-27 gennaio per coloro che si fermeranno per tutta la settimana). Il meraviglioso comprensorio di San Martino di Castrozza, Passo Rolle, Primiero e Vanoi, che ha avuto recentissimi interventi di potenziamento e riqualificazione degli impianti di risalita, offre oltre 60 km di piste di discesa e 30 km di tracciati di sci nordico, ed un'ampissima gamma di opportunità sportive, culturali e ricreative.

