

# FILO DIRETTO DIRIGENTI



cod. ISSN 2281-3

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

- **Da gennaio attiva Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna**
- **IWS spa: proposta unica FASI - ASSIDAI e pratica unica**
- **Blockchain: sappiamo di cosa si tratta?**
- **Il nuovo CCNL Dirigenti Industria: le principali novità**
- **Come fanno Amazon, Netflix o Youtube a raccomandarci prodotti o video?**
- **Considerazioni sulla nuova linea tramviaria a Bologna**



# 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

MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902

E-mail: manuel.castagna@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

### **FASI - ASSIDAI (su appuntamento)**

PAOLA FASOLI - Tel. 051/0189901

E-mail: paola.fasoli@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 DI PRESIDENZA - COMUNICAZIONE**

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**

ILARIA SIBANI - 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: tipografaiimerio@tin.it

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

Numero chiuso in tipografia in data: 03/12/2019  
tiratura: 3600 copie

- 5 EDITORIALE
- 7 ATTUALITA'  
In bilico tra ripresa e recessione
- 8 IL PUNTO  
Manager per la sostenibilità
- 9 EDITORIALE  
Da gennaio attiva Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna
- 12 ASSISTENZA SANITARIA  
IWS SPA Due importanti novità: Proposta unica FASI - ASSIDAI e Pratica unica
- 13 ECONOMICS  
Blockchain: sappiamo di cosa si tratta?
- 14 SINDACALE  
Il nuovo CCNL Dirigenti Industria: le principali novità
- SPECIALE INSERTO ASSIDAI WELFARE 24
- 17 INDUSTRIA 4.0  
Come fanno Amazon, Netflix o Youtube a raccomandarci prodotti o video?
- 20 INDUSTRIA 4.0  
Verso la Cognitive Enterprise
- 22 MANAGEMENT  
Patti prematrimoniali e assegno divorzile nella giurisprudenza che cambia
- 24 ATTUALITA'  
L'azione di Federmanager e CIDA nei confronti della politica e delle istituzioni
- 28 AMBIENTE TERRITORIO ENERGIA  
Considerazioni su una nuova linea tramviaria a Bologna

## In Copertina



La **Conserva di Valverde** (nota anche come **Bagni di Mario**), è un sistema di captazione, raccolta e decantazione delle acque, realizzata nel 1563 dall'architetto Tommaso Laureti a Bologna. Il toponimo Bagni di Mario si affermò nel corso del XIX secolo quando la conserva venne erroneamente identificata con un centro termale romano di età repubblicana realizzato all'epoca del console Caio Mario. La cisterna raccoglieva le acque dell'area di Valverde che riunendosi a quelle della Fonte della Remonda andavano ad alimentare due fontane pubbliche: la Fontana del Nettuno nella piazza omonima, e la cosiddetta Fontana Vecchia lungo il prospetto nord del palazzo Apostolico (odierno Palazzo Comunale), affacciato sulla piazza dei Pollaroli (tratto dell'odierna via Ugo Bassi).

Foto di Fausto Gabusi

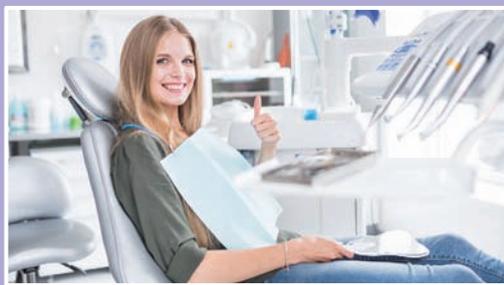
# Seramente decisi a farvi sorridere.



re-comunicazione.it

Si può sorridere andando dal dentista e si può uscire sorridendo anche dallo Studio LaserOdontoiatrica della Dott.ssa Cristina Vincenzi, e i nostri clienti lo sanno bene, perchè utilizziamo con successo una tecnologia laser che vi farà dimenticare di essere dal dentista e vi predisporrà al miglior sorriso.

Festeggiamo 30 anni di attività e di riconoscimenti professionali, sempre aggiornati per dare le migliori risposte ad ogni vostro problema di conservativa, di endodonzia, di chirurgia orale, di protesi, di implantologia, di parodontologia, di occlusione/postura. Grazie alla collaborazione del dr. Federico Gaggioli troverete inoltre soluzioni di ortodonzia nel bambino, nell'adulto e di odontoiatria pediatrica. La nostra equipe si prenderà cura della vostra bocca e di quella dei vostri figli, per garantirvi una dentatura perfetta ed un sorriso, il più bello possibile.



## LASER ODONTOIATRICA

AMBULATORIO DI ODONTOIATRIA LASER-ASSISTITA  
DOTT.SSA CRISTINA VINCENZI



Bologna - P.zza di P.ta Maggiore, 3 - 051 347356 - [www.laserodontoiatrica.it](http://www.laserodontoiatrica.it) - Posto auto per i clienti



Con questo editoriale si chiude quel momento di confronto allargato del 2019, è l'occasione per dire buon fine e buon inizio a chi non potrà salutare di persona il

13 dicembre al nostro consueto brindisi natalizio che personalmente amo fare riservato ai soci e ai "partners" in sede.

Le cose per cui dirci buona fine e buon inizio sono tante e qui volutamente voglio essere "leggero" sapendo che quelle più importanti troveranno spazio in altre pagine di questa o della prossima rivista. Parto da quella più simbolica ma al contempo significativa. Da gennaio ci chiameremo **Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna**: proseguiamo il progetto di aggregazione, iniziato tre anni fa con Ravenna e ora a compimento con l'associazione di Ferrara. Ferrara e Ravenna infatti hanno già da molti anni un rapporto di scambio e collaborazione con Bologna. Come per Ravenna, anche per Ferrara, la decisione di sciogliersi come associazione e confluire a Bologna non toglie nulla al rapporto "di vicinanza" con gli iscritti, in quanto sedi e referenti locali resteranno invariati, così come rimarranno i rappresentanti dell'associazione: il Presidente di Ferrara diventerà Vicepresidente di Bologna - Ferrara - Ravenna con delega per il territorio di Ferrara.

L'obiettivo di questa aggregazione è duplice: da un lato, una **maggiore efficienza gestionale** (un'unica amministrazione); dall'altro, una **maggiore qualità e tempestività dei servizi forniti agli associati**, attribuendo l'operatività a professionisti aggiornati e disponibili con orari più allargati, migliorando quindi la soddisfazione degli iscritti e pertanto la fedeltà associativa e lasciando al Vice presidente con delega sul territorio il ruolo istituzionale che è il collante col territorio e le sue istituzioni.

Questo approccio aggregativo non deve

essere visto come l'unico possibile, né come tendenzialmente egemonico; il progetto di aggregazione di più sedi va visto in funzione di una **migliore risposta alle esigenze e alla richiesta di servizio degli associati**.

Con Federmanager Modena, ad esempio, stiamo collaborando per progetti di formazione e proselitismo mettendo in comune una risorsa professionalmente preparata che riporta funzionalmente a entrambi i Presidenti e dedica ad ognuno lo stesso tempo e impegno.

Concludo il ragionamento dicendo che, a mio parere, avere dimensioni troppo grandi per un'associazione territoriale è molto rischioso, per l'impegno e la complessità organizzativa che comporta. Per contro, ritengo che realtà contigue di piccole e medie dimensioni possano trovare nelle varie soluzioni aggregative sperimentate un'efficienza e una solidità di competenze e servizi che gli iscritti si aspettano.

Per quanto riguarda la nostra **organizzazione interna**, abbiamo sviluppato e stiamo implementando, grazie al supporto della nostra Vicepresidente Eliana Grossi, un **CRM**, un sistema di gestione di associati e proseliti che riteniamo sia una risposta importante per la gestione organica e attenta dell'iscritto effettivo e potenziale e dei servizi che richiede. Grazie ai progetti e alle iniziative delle Commissioni e dei gruppi di lavoro di Federmanager Bologna - Ravenna abbiamo raggiunto grande visibilità: per citare un esempio tra gli altri, grazie alla **Commissione 4.0**, coordinata da Alberto Montanari, stiamo attraendo anche nuovi manager non associati che cercheremo di far iscrivere alla nostra associazione, dopo avergli dato testimonianza di quanto siamo capaci di fare.

Il grazie di cuore è comunque a tutti colleghi consiglieri, revisori e proboviri che quest'anno si sono impegnati per portare a casa risultati importanti. Un grazie particolare a Massimo Melega che con abnegazione si è speso per coordinare il GSMP (gruppo sindacati minori nazionale a cui aderiamo) e la **Commissione**

**Formazione** e che ha generosamente accettato anche l'incarico Vice Presidente CIDA nazionale, per tenere monitorata da vicino, insieme al referente Seniores di Bologna - Ravenna, Giovanni Giacò, la situazione dei dirigenti pensionati e le iniziative da intraprendere contro il blocco della perequazione automatica, il contributo di solidarietà sulle pensioni e ogni altra iniziativa lesiva nei confronti dei nostri iscritti.

Il grazie è infine per la struttura pronta a impegnarsi sia nelle attività quotidiane di servizio, sia nelle molteplici attività richieste a livello nazionale e dalle istituzioni locali, che sempre più ci vedono portatori di competenze ed esperienze. Personalmente, durante questo 2019 ho investito tempo e risorse nel **progetto UNI.CO.RE** (creazione di corridoi universitari per studenti rifugiati provenienti dall'Etiopia) e nell'associazione **Approdo Sicuro**, delegando alla struttura la gestione del **progetto Seneca** per manager momentaneamente inoccupati, format che vorrei rendere annualmente replicabile. Da qui sempre più l'idea che l'organizzazione debba avere una struttura solida impermeabile ai cambiamenti di presidenza.

Concludo dicendo che nel 2020 sono previste le **elezioni per il rinnovo delle cariche di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna**: con la prossima rivista riceverete aggiornamenti e informazioni utili per prepararvi a questo importante momento di democrazia associativa, dove la percezione di quanto si è fatto si misura con le aspettative di ognuno di noi/voi.

Durante questo mandato mi sono spesso chiesto se avessi fatto bene a accettare nuovamente la sfida di gestire l'associazione, visto che sono un manager che lavora; per il futuro la risposta non mi è ancora chiara, ma per quanto fatto fino ad oggi rispondo con un grande e appassionato Sì.



# 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](mailto:centroodontoiatricomarconi@gmail.com)

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

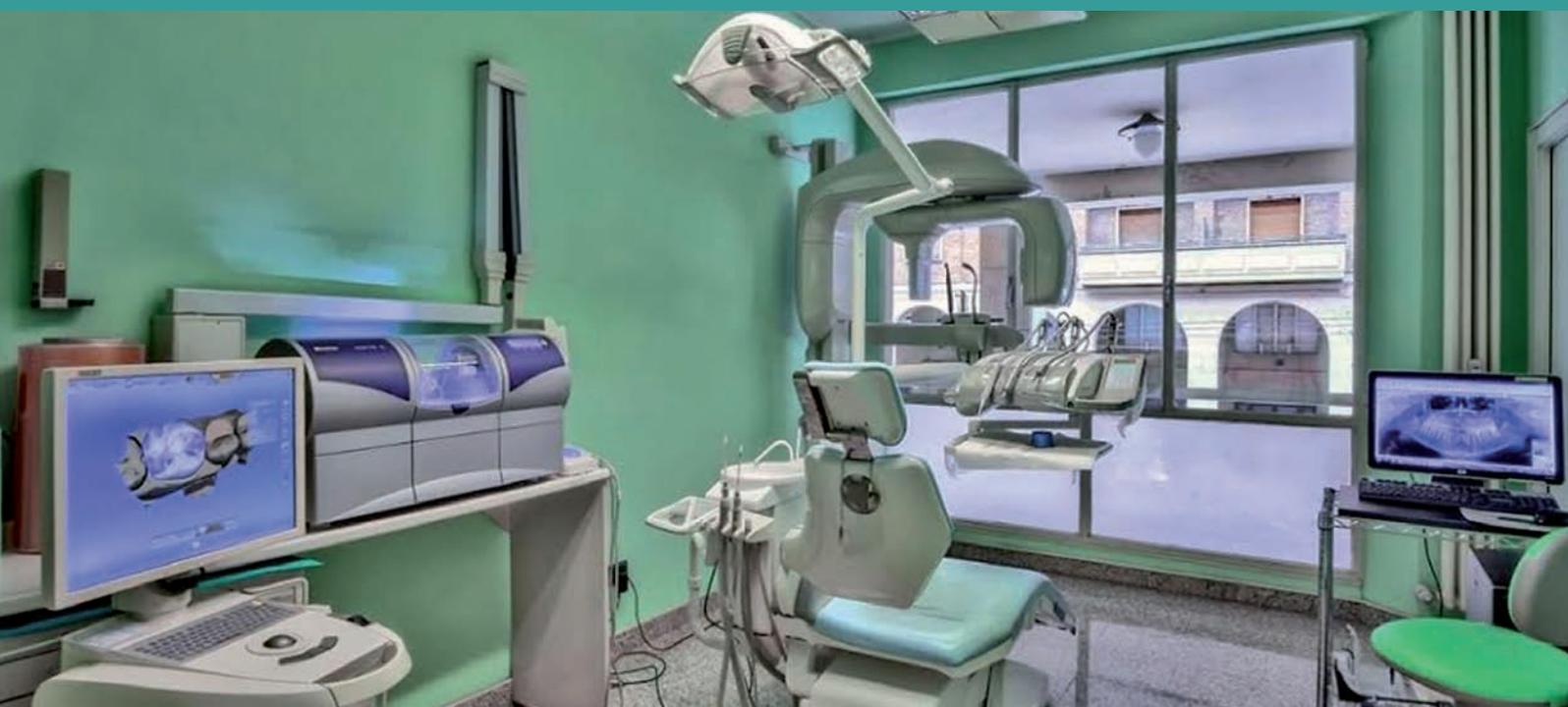
**CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA:** guidata dalla tac permette esecuzione dell'intervento SENZA BISTURI NE PUNTI ad alta precisione e sicurezza.

**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**



# IN BILICO TRA RIPRESA E RECESSIONE



*Dal Presidente Cuzzilla arriva un appello agli attori del sistema produttivo: fiducia nella competenza e coraggio di investire*

Poteva sembrare un progetto ambizioso, ma sta già rispondendo al fabbisogno reale

dei protagonisti del tessuto produttivo italiano: sviluppare **politiche attive per il lavoro manageriale** e, cosa non banale, operare per la diffusione di **una nuova cultura di impresa**.

Ecco come abbiamo attivato il nostro ruolo di rappresentanza nella direzione della promozione di strumenti e soluzioni che sostengano lo spirito imprenditoriale dei territori e rafforzino la dotazione di competenze di alta qualità del management. Ci promettiamo di continuare a offrire in modo proattivo le risposte che servono al Paese, il momento è cruciale: siamo in equilibrio tra la speranza della ripresa e l'incubo della recessione.

Il contesto internazionale, il noto debito pubblico italiano, la guerra globale sui dazi e la frenata della crescita dell'UE, con lo spettro della recessione in Germania, sono tutti elementi che rafforzano la necessità di una forte sinergia tra imprese e manager.

Ma emergono alcuni segnali confortanti dal secondo rapporto **“Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo”** dell'Osservatorio 4.Manager; sono segnali che devono essere interpretati con attenzione: rispetto ai dati presentati nel 2017, cresce nel Paese la domanda di manager, figure in grado di guidare il cambiamento, accompagnando le aziende in

un progressivo percorso di crescita. Un secondo dato: il 50% degli imprenditori intervistati punta ad assumere manager nei prossimi tre anni (arriviamo al 76% nelle imprese con più di 50 dipendenti).

Si apre quindi una grande sfida che possiamo racchiudere in due parole: **fiducia** e **competenza**. Fiducia da parte degli imprenditori che avranno bisogno di aprire le porte delle aziende a professionisti di primo livello; competenza, quella che i manager dovranno sempre più maturare per competere in un mercato globale.

Ma dobbiamo lavorare anche per **ridurre il mismatch tra domanda e offerta di competenze manageriali**, un tema che l'Osservatorio mette ben in luce nel rapporto presentato. Il problema del mismatch deve interessare l'intera classe politica: riguarda infatti tutto il sistema.

Sei posti di lavoro altamente qualificati su dieci mostrano carenza di competenze; quattro lavoratori su dieci sono troppo o troppo poco qualificati per il lavoro che stanno svolgendo.

Nell'ambito del nostro sistema di rappresentanza, promuoviamo strumenti per ridurre il disallineamento di competenze e per supportare i manager nello **sviluppo di carriera**. Se ci sono deficit strutturali in termini di competenze e conoscenza, ci mettiamo a disposizione dei decisori politici non certo per denunciarlo, bensì in termini propositivi. Il mio appello è quindi rivolto agli orizzonti della fiducia e della competenza, ribadisco. Questo è il momento del co-

raggio, della collaborazione tra mondo della politica, dell'impresa e del management, di professionalità qualificate e sempre aggiornate.

Perché tra l'incubo di un Paese in recessione e la fiducia nella ripresa, non v'è dubbio alcuno per chi parteggiamo.



**Il Rapporto dell'Osservatorio 4.Manager** dedicato al tema **“Capitale Manageriale e strumenti per lo sviluppo”** indaga i nuovi scenari produttivi, le caratteristiche e lo sviluppo delle competenze manageriali, le dimensioni e le cause del mismatch tra domanda e offerta di competenze, per fornire suggerimenti sulle azioni e gli strumenti da realizzare e per migliorarne la diffusione. Il rapporto, in formato pdf, è disponibile sul sito <https://www.4manager.org>

# MANAGER PER LA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità è una grande opportunità per le aziende. Ecco perché stiamo introducendo appositi percorsi di certificazione per sustainability manager



Oggi si discute molto di **sostenibilità**. L'Europa spinge in questa direzione e sono previsti importanti incentivi nella prossima legge di Bilancio, ma siamo tutti d'accordo sulla portata del suo significato? Con questa parola non intendiamo solo un parametro di valutazione delle attività umane, e naturalmente aziendali, ma consideriamo anche le opportunità di business che essa sta spalancando. A dirlo sono i numeri: **in Italia l'80% delle aziende quotate al FTSE-MIB ha attribuito a un comitato del Cda la responsabilità per la gestione dei temi connessi alla sostenibilità.**

Le grandi aziende del Paese sono capofila di un cambiamento che deve accompagnare una profonda trasformazione della società. Cresce sul mercato la richiesta di competenze specifiche che configurano **una professionalità innovativa**: quella del **"manager per la sostenibilità"**. Un professionista qualificato in grado di integrare la sostenibilità nei processi aziendali, in collaborazione con le altre figure direzionali e a diretto contatto con i vertici aziendali.

Viviamo un tempo in cui chi vuole competere deve attivare le leve giuste. Non stupisce anche questa tendenza: nel nostro Paese cresce il numero di aziende che legano il compenso variabile del

top management al conseguimento di risultati sociali e ambientali. Questo perché **a essere sostenibile l'azienda guadagna**, sia in termini economici, sia in termini reputazionali.

Sull'onda dei recenti movimenti di opinione, è aumentata infatti la consapevolezza dei consumatori sul prodotto e tra gli investitori è cresciuta la considera-

**certificazione dedicato ai manager per la sostenibilità** in grado di offrire alle imprese professionisti pronti a operare efficacemente. Manager che sappiano recepire le indicazioni dettate dall'**economia circolare**, dall'**efficienza energetica** e dall'**innovazione**. Un bacino di risorse professionali che stiamo implementando con specifici percorsi di formazione proposti dalla nostra Academy.

La posta in gioco è altissima: le nuove generazioni chiedono un cambio di passo nella salvaguardia del pianeta e gli attori della produzione non si possono sottrarre. Vogliamo contribuire a **rimodellare la cultura aziendale** nell'ottica di precisi criteri di sostenibilità: tutte le funzioni aziendali saranno sempre più portate a considerare **il manager per la sostenibilità una figura di coordinamento complessivo**, per individuare sinergicamente le aree di miglioramento e i rischi che le sfide possono comportare. L'Europa e l'Italia puntano su un **Green new deal** per accelerare il raggiungimento dei 17 target Onu.

In questo quadro, ogni singolo manager competente sarà decisore di politiche d'impresa determinanti a supportare il sistema Paese. Partendo anche dalla promozione di un dialogo con gli stakeholder di riferimento, da coinvolgere in un processo di creazione di valore per l'azienda. È un compito difficile, ma Federmanager aiuterà i manager a farlo al meglio.



## La Certificazione delle Competenze Manageriali

È il percorso dedicato agli iscritti Federmanager che attesta le competenze curriculari, erogando formazione e corsi specifici, e le "soft skill", quelle competenze trasversali, abilità e caratteristiche personali, che vanno oltre l'ambito tecnico, come la capacità di lavorare in team, l'orientamento al risultato, lo sviluppo delle risorse, il commitment e la motivazione delle persone.

### 15 profili certificati



- Innovation Manager
- Manager di rete
- Manager per la sostenibilità
- Export Manager e Manager per l'internazionalizzazione
- Temporary Manager

zione dei **criteri ESG** (Environment, Social and Governance).

Come Federmanager abbiamo interpretato i segnali lanciati dalla società e dal mercato, concependo un **percorso di**



## DA GENNAIO ATTIVA FEDERMANAGER BOLOGNA - FERRARA - RAVENNA

Riflessioni sull'aggregazione tra Ferrara e Bologna – Ravenna e analisi delle nuove opportunità



Cari colleghi, mi hanno chiesto di scrivere questo editoriale alla vigilia dell'accorpamento di Federmanager Ferrara

con Bologna e Ravenna, che avrà luogo a partire da Gennaio 2020. Volevo ripercorrere le principali tematiche che ci hanno fatto decidere per questo passo importante per la nostra federazione nazionale e anche per il territorio.

Il triennio 2016-18 ha visto un mutamento della Federazione a livello nazionale, al quale ci siamo allineati per dare continuità con attività sul territorio a supporto dei nostri iscritti.

Federmanager Nazionale si è adoperata per poter attuare politiche di cambiamento che andavano necessariamente fatte e cercando di adattare i Manager alla sempre più complessa transizione delle aziende verso la nuova era digitale. Stiamo parlando della **formazione e certificazione delle competenze manageriali**, un primo passo per stimolare le imprese ad avviare un processo di cambiamento interno per sfruttare l'innovazione come arma per la competitività. Ricordo che il Ministero dello Sviluppo Economico nell'ultima manovra finanziaria ha stanziato 75 milioni al fine di permettere alle aziende sgravi fiscali per dotarsi di nuove figure manageriali, per poter inserire nelle PMI le competenze manageriali esperte nell'innovazione tecnologica e di processo.

Questa iniziativa, a livello territoriale, è partita proponendo incontri tra le

imprese locali e i nostri manager dove, dal confronto, sono nate anche opportunità e conoscenza reciproca che ha portato ad avere nuovi iscritti e anche la possibilità per imprese già strutturate di avvalersi della certificazione delle competenze per i propri manager.

Considero questa iniziativa un "fiore all'occhiello" del nostro mandato, che ha suscitato molto interesse anche tra le Istituzioni locali.

Il nostro impegno inoltre è stato dedicato ai **giovani**: Federmanager Ferrara ha avviato infatti nell'anno scolastico 2017 - 2018 un primo progetto pilota con l'Istituto Bachelet, consistente nella visita ad aziende del territorio e in conferenze tematiche realizzate presso la sede scolastica con l'ausilio di manager (iscritti e non a Federmanager). Un'attività che si è rivelata di comune soddisfazione e che ha visto coinvolti circa 50 ragazzi di due classi terze, indirizzo Amministrazione, Finanza e Marketing. Il progetto, curato per Federmanager dal Vice Presidente Paolo Bassi e dalla responsabile per la comunicazione Monica Dall'Olio, è proseguito nel corrente anno scolastico con la conferma della collaborazione con l'Istituto Bachelet, il nuovo accordo con l'Istituto Copernico-Carpeggiani e il Liceo artistico Dosso Dossi. Siamo consapevoli che il territorio di Ferrara necessita di un rafforzamento dei processi di formazione che contribuiscano a formare profili tecnici e manageriali qualificati e allineati con le realtà produttive insediate nel ferrarese. Abbiamo visto il **progetto "Alternanza Scuola Lavoro"** come un primo passo per poter indirizzare le scelte formative dei ragazzi verso ruoli anche

manageriali.

Non ultimo il nostro **ruolo sindacale**. Abbiamo seguito e curato tutti i casi di conciliazione e controversie aziendali di nostri associati. Un lungo percorso di sensibilizzazione sulla complessa normativa giuslavoristica e previdenziale è stato intrapreso con successo nei confronti di quegli iscritti che si sono trovati in difficoltà.

Dobbiamo però anche guardarci attorno. Fermo restando che il presidio sul territorio rimane un elemento irrinunciabile, dobbiamo capire in quale direzione le altre Istituzioni e Associazioni si stiano muovendo, dobbiamo cercare di fare sinergia e partecipare alle opportunità.

In questo triennio abbiamo assistito all'unione delle realtà Confindustriali di Bologna, Modena e Ferrara nella nuova **Confindustria Emilia Area Centro**. È chiaro che l'accorpamento per il nostro territorio traccia un nuovo percorso di crescita e innovazione. Lo scopo e lo sforzo effettuato hanno avuto e hanno l'obiettivo di allungare le filiere produttive sull'asse della via Emilia e con ciò facilitare le occasioni di lavoro e le sinergie che possono nascere dallo scambio fra differenti culture d'impresa.

L'aggregazione di certo è una straordinaria opportunità per far emergere le nostre realtà imprenditoriali e può essere l'occasione giusta per proiettarci con un nuovo e rilevante ruolo nella realtà industriale della regione e non solo.

È in quest'ottica che si ritiene necessario che il mondo istituzionale e politico debba supportare questa fase di sviluppo e collaborare con politiche attive



DI GIORNO

# POLIAMBULATORI PRIVATI CENTRI KINESI FISIOTERAPICI DI GIORNO

## EXCELLENCE REHABILITATION MEDICAL CENTRE

## ORTHOPEDIC AND SPORTS REHABILITATION

BOLOGNA - ROMA - LAMEZIA TERME

### SPECIALISTICA - DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE

Convenzioni DIRETTE / INDIRECTE:

A.C.A.I. - Aci - Acli - Aereoporto di Bologna - AGA International - Aliberf-Sitab - A.L.I.CE - Anaci - Ancos Confartigianato - A.n.u.p.s.a.  
 APE Bologna - Arco Consumatori - ASSIRETE/Uni.C.A. - Associazione Nazionale Carabinieri in congedo Bologna  
 Associazione Istituto Carlo Tincani - Blue Assistance - Bologna Rugby 1928 - Campa - CAMST - Casagit servizi Confcommercio - C.A.S.P.I.E.  
 Circolo HERA - CGIL - CISL - Cliniservice - CNA - Confcommercio/Più Shopping - Confesercenti - Cooperativa Edificatrice Ansaloni  
 CRAL C.R.I. - CRAL INPS - CRAL R.E.R. - C.S.A. Intesa - Cubs - Day Medical - DKV Salute - Elvia Assistance - Europe Assistance  
 F.A.B.I. Fasdac Fasi - Fasi All - Fasiopen - Fials - Filo Diretto - Fimiv - Fivac - Fisde - Fisde Edison - Golf Club Bologna - HELP Card  
 INPDAPoltrè - Interpartner Assistance- LIONS Club - LLOYD Adriatico - Mapfre Warranty - Medic4all Italia  
 Ministero di Grazia e Giustizia - Mondial Assistance - Mutua Nuova Sanità - My Assitance - New Med - Ordine Geologi, Ingegneri, Veterinari  
 P.A.S. - Previmedical - Prime - Quas - Rotary Club - Sanicard - Sara Assicurazioni - Sci Club Bologna - Silp-CGIL - Saint 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. - Uppi - Waitaly - Welcome Association Italy

### RIABILITAZIONE ARTICOLARE E DEL RACHIDE

#### RIABILITAZIONE PRE-POST CHIRURGIA 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 tibia-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, 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, Manipolazioni Vertebrali ed Articolari Manu Medica, R.P.G. Rieducazione posturale globale, Mèzières, Osteopatia, Ginnastica Propioceettiva e Respiratoria, Test Stabilometrico, Pancafit, Terapia manuale.

Terapie Fisiche e Riabilitative Domiciliari

CONVENZIONE DIRETTA  
FASI



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

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

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



#### RITORNO ALLA GUIDA IN SICUREZZA - VIENNA TEST

IL CENTRO KINESI FISIOTERAPICO DI GIORNO DI BOLOGNA IN COLLABORAZIONE CON IL CENTRO STUDI PER LA RICERCA SUL COMA  
 RITORNO ALLA GUIDA IN SICUREZZA IN ESITI GRAVI CEREBROLESIONI MEDIANTE VALUTAZIONE NEUROPSICOLOGICA E VIENNA TEST



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

Poliambulatori Privati **CKF** Centri Kinesi Fisioterapici Di Giorno - Excellence Rehabilitation Medical Centre

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

Lucio Maria Manuelli Direttore Sanitario

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

Alfonso Di Giorno Direttore Generale

per permettere l'accelerazione della crescita del nostro territorio, sfruttando azioni di integrazione e di sviluppo dell'economia imprenditoriale geograficamente contigue. Creare un progetto territoriale di medio-lungo periodo che coinvolga amministrazioni, enti, imprese (industriali e artigiane), privato, sociale, sindacato, centri di ricerca, università, volontariato.

In questo contesto mi sento di dire che è necessaria la creazione di una "regia" forte di sistema, capace di guidare, in modo coordinato, il processo di cambiamento dell'economia territoriale attraverso la selezione condivisa di progetti a valore strategico reali e il monitoraggio delle criticità che ne impediscano lo sviluppo.

E Federmanager deve sedere a questo tavolo per poter proporre personale competente, che possa contribuire effettivamente alla condivisione di progetti comuni di sviluppo ma non solo, anche all'individuazione di sinergie che possano trasformarsi in nuove idee imprenditoriali come start up, reti di imprese o consorzi che attraggano e coinvolgano sempre di più i giovani.

Abbiamo assistito ad **alcuni casi "virtuosi" sul territorio** che ci sono piaciuti e vorremmo replicare. Uno fra tutti il caso di **Benvic**, impresa nel settore della plastica, che ha pensato di aprire le porte del suo stabilimento a nuove "start up" del settore, fornendo infrastrutture e supporto organizzativo per sviluppare le idee proposte. In questo modo Benvic ha potuto beneficiare di un "centro di ricerca" proprio per poter sviluppare progetti innovativi. Non ultimo la riconversione della Vynilop, impresa in crisi, nello sviluppo di bio-plastiche, dove il personale è stato completamente assorbito.

Con Confindustria Emilia Area Centro, Ferrara accede ad un polo manifattur-

iero tra i più consistenti d'Europa che consentirà alle imprese di Ferrara di restare sui mercati globali e di attrarre investimenti per tornare a crescere e a generare posti di lavoro stabili. Noi vogliamo aiutare questo processo sul territorio, impegnandoci con risorse competenti per accelerare la crescita.

Federmanager Ferrara territorialmente ha formato e sviluppato competenze professionali che hanno permesso di poter svolgere attività di servizio agli associati in tema di previdenza sanitaria e giuslavoristica, attività di valorizzazione e riconoscimento del ruolo istituzionale presso Confindustria, Inps e Inail e altri enti. Abbiamo sensibilizzato e coinvolto il gruppo dei "Seniores", contribuito alla proattiva diffusione della figura del manager (certificazioni professionali, supporto formativo, networking, etc.), intrapreso azioni di proselitismo anche rivolte ai Quadri e ai Manager atipici, fatto azioni di progettazione su temi emergenti quali "alternanza scuola lavoro", di visibilità mediatica strategica tramite utilizzo del sito web (rinnovato), dei social e degli articoli apparsi sulla stampa locale.

Ha inoltre recepito gli indirizzi della Federazione, per la quale la territorialità è un valore da conservare in termini di rappresentanza non disgiunta da un'erogazione di servizi indispensabili qualitativamente efficaci, da raggiungere anche attraverso un processo di aggregazione associativa.

D'altra parte, l'intensificarsi delle necessità di assistenza, sempre più complesse in materia giuslavoristica e previdenziale, con Bologna da una parte e l'ormai consolidata linea della Federazione Nazionale in favore di accordamenti fra territori contigui laddove è possibile, ci ha fatto considerare con interesse l'ipotesi di una vera e propria

aggregazione con Federmanager Bologna - Ravenna al fine di far beneficiare gli associati di tale implementata struttura.

L'accorpamento, deliberato dalla Assemblea Straordinaria in Maggio 2019, ha effetto dal 1° Gennaio 2020 e porta alla formazione di un'Associazione **Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna** di circa 3.000 soci e con una massa critica per poter essere un interlocutore politico-istituzionale efficace nell'ambito del sistema industriale emiliano.

Ai fini dell'accorpamento è stato concordato un **Protocollo di Intesa**, anch'esso deliberato durante l'Assemblea, che definisce le modalità operative di gestione del territorio che deve mantenere gli stessi principi e dare continuità alle attività già iniziate.

In particolare, viene **confermato il presidio sul territorio di Ferrara** comunque garantito anche **in termini di uffici e segreteria**, al fine di fornire servizi ai nostri soci che non possono essere dati su base volontaria. È necessario assicurare servizi e rappresentatività sindacale professionali e sostenibili nel tempo, al passo con le politiche territoriali e nazionali.

A nome di Federmanager Ferrara, auspico che questo progetto ambizioso si realizzi nelle sue linee programmatiche e che sia una premessa per portare nuove opportunità sul nostro territorio, che andranno giocate e valorizzate con una squadra "più forte". Ringrazio infine il Direttivo che ha creduto in questo progetto e che comunque rimarrà attivo per assicurare che tutti i processi di aggregazione siano compiuti come approvati dall'assemblea a beneficio dei nostri soci territoriali.



# IWS S.P.A. DUE IMPORTANTI NOVITÀ: PROPOSTA UNICA FASI – ASSIDAI E PRATICA UNICA

**IWS: COS'È E COME È NATO** - IWS S.p.a. è l'acronimo di Industria Welfare Salute e rappresenta un progetto "unico" nel suo genere sul mer-

cato della sanità integrativa, che nasce dall'esperienza di Confindustria, Federmanager e Fasi. Fasi e Assidai hanno conferito mandato a IWS S.p.a., di

realizzare una **nuova rete di strutture sanitarie e professionisti convenzionati**, improntata a standard di qualità e semplificazione.

## PROPOSTA UNICA FASI – ASSIDAI

Il rinnovo del CCNL Dirigenti siglato da Confindustria e Federmanager nel luglio scorso, all'art. 18 bis, ha ridisegnato strategicamente l'assistenza sanitaria contrattuale attraverso una forte sinergia tra il Fasi e Assidai, il cui primo risultato è la realizzazione di una **Proposta Unica (si veda nello specifico la figura sottostante\*)**, **riservata ai soli dirigenti in servizio**, al fine di consentire un ampliamento del livello dei rimborsi. Tale proposta è rivolta a tutte le aziende industriali e veicolata da parte di IWS S.p.a., avrà decorrenza dal 1 gennaio 2020 e il costo sarà di € **1.550 anno/nucleo**

## PRATICA UNICA

### COSA CAMBIA NELLE RICHIESTE DI RIMBORSO FASI E/O ASSIDAI?

A partire dal 2020, gli iscritti comuni dei due fondi Fasi/Assidai potranno inviare una pratica di rimborso unica attraverso la Società IWS S.p.a. che fornirà tale servizio.

Attraverso la piattaforma IWS S.p.a. sarà possibile inviare anche le richieste di rimborso per gli iscritti che aderiscono solo al Fasi.

*\*Si precisa che la liquidazione dei rimborsi richiesti dietro presentazione della documentazione di spesa, avverrà esclusivamente sulla base delle voci e con i criteri riportati nel Nomenclatore Tariffario Fasi in vigore. Qualora, quindi, le spese non fossero ammesse al rimborso da parte del FASI nessun rimborso sarà dovuto da Assidai*

Prestazioni	Massimali anno/nucleo familiare rimborsabili da Assidai	Massimali anno/nucleo familiare rimborsabili da Assidai <sup>(1)</sup>	Limiti di rimborso comprensivi della quota erogata dal Fasi
	Forma Diretta <sup>(2)</sup>	Forma Indiretta <sup>(3)</sup>	
Ricovero con o senza intervento chirurgico e interventi ambulatoriali	€ 1.000.000	€ 250.000	- fino al 100% della spesa totale in forma diretta - fino al 90% della spesa totale in forma indiretta
Extraricovero	€ 25.000	€ 10.000 sottolimiti di € 2.500 per le prestazioni fisioterapiche	fino al 90% della spesa totale sia in forma diretta che in forma indiretta
Cure odontoiatriche	€ 12.500	€ 3.500	fino al 90% della spesa totale sia in forma diretta che in forma indiretta
Non autosufficienza	Under 65	In caso di non autosufficienza 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 affidamento preadottivo, saranno erogate le seguenti rendite vitalizie mensili: ✓ € 1.200 (€ 14.400 annui); ✓ in caso di figlio minorenni: € 1.560 (€ 18.720 annui); ✓ in caso di figlio disabile: € 2.400 (€ 28.800 annui).	
	Over 65	Se l'evento che determina lo stato di non autosufficienza avviene dopo il 65° anno di età, per il caponucleo (iscritto) e/o il relativo coniuge/convivente more uxorio, è prevista l'assistenza infermieristica domiciliare con un massimale di € 1.000 mensili, per un massimo di 300 giorni per anno/assistito.	

(1) I massimali garantiti nella forma indiretta sono da considerarsi dei sottolimiti dei massimali garantiti nella forma diretta.

(2) Per forma diretta s'intende la spesa sostenuta presso le strutture sanitarie convenzionate.

(3) Per forma indiretta s'intendono le prestazioni pagate direttamente dall'iscritto e poi chieste a rimborso.

## BLOCKCHAIN: SAPPIAMO DI COSA SI TRATTA? INTERVISTA A VERONICA FIORINI, VICEPRESIDENTE ANDAF EMILIA ROMAGNA

“Economics” è la rubrica che ha l’obiettivo di aprire una finestra sul mondo dei numeri e della creazione del valore in azienda. Grazie alla collaborazione con ANDAF Emilia-Romagna, gli associati di Federmanager possono approfondire temi di gestione economica, grazie alle testimonianze di manager dell’area Finance. In queste pagine incontriamo **Veronica Fiorini**, Vice-Presidente di ANDAF Emilia Romagna, Dottore commercialista e revisore legale. Ha ricoperto il ruolo di Direttore Amministrativo in Micoperi S.p.A., dove ora è Temporary manager. Attualmente è Responsabile Corporate Office di Virgilius Wealth e Corporate Analyst per Purple Hat Capital. Con lei parliamo di Blockchain: tutti sappiamo di cosa si tratta? Lasciamo a Veronica la parola per capire meglio attraverso qualche esempio concreto.



**Blockchain sappiamo tutti di cosa si tratta?** Occorre prima di tutto fare chiarezza. In questo periodo storico, dove internet e social media danno

accesso a tutte le informazioni in tempo reale, con la possibilità di approfondirle e non, ci troviamo ad associare a volte alcuni termini ad altri senza, forse, coglierne davvero il significato. Tendiamo a confondere il significato della parola Blockchain con la parola **Bitcoin** quando in realtà sono due concetti diversi anche se connessi fra di loro. Il **Bitcoin** è una criptovaluta, ovvero una forma di moneta digitale, le cui transazioni vengono validate attraverso un registro pubblico: la **blockchain**, una catena di blocchi, che così come le transazioni, sono pubblici e consultabili, ma non alterabili. Quali implicazioni sono già possibili che i manager, non solo dell’area finance, dovrebbero conoscere? Queste tecnologie non sono soltanto la loro rappresentazione ultima, cioè la **certificazione delle transazioni delle criptocurrencies**, ma hanno altri potenziali estremamente importanti. Pensiamo alle caratteristiche intrinseche della tecnologia blockchain, come la **validazione certa, inequivocabile, matematica e**

**difficilmente sabotabile dei dati** che viaggiano attraverso la rete; quindi un documento che attraversa la rete e viene validato dalla blockchain potrebbe essere equiparato alla validazione data dalla marca temporale. E insieme a queste caratteristiche proviamo a pensare, oltre ai dati che passano attraverso la rete, ai processi. La validazione dei processi aziendali potrebbe avvenire in maniera più certa attraverso la blockchain, con utilizzi per diverse finalità: dalla certificazione controllata della filiera alimentare, alla certificazione dell’origine di un prodotto, dove ogni singolo passaggio, ogni singolo fornitore è certificato e tracciato. Tutto questo troverebbe applicazione all’interno dei diversi ambiti che vanno dalla 231/2001 alle certificazioni ISO, ecc. Un recente esempio di adozione dell’utilizzo di blockchain in ambito industriale è stato presentato al mondo qualche tempo fa. Durante l’in-

contro bilaterale Francia - Cina tenutosi tra il presidente Macron e il cinese Xi Jinping, sono state degustate carni francesi importate attraverso l’utilizzo di FoodGates, un sistema di food tracking basato sulla blockchain di VeChain Thor. Questo è il primo caso di utilizzo di una blockchain pubblica (sino ad ora alcune aziende avevano sperimentato la creazione di reti blockchain private) per il tracking di cibo. **FoodGates** è in grado di tracciare tutta la filiera della carne, dalla selezione del bestiame, alla macellazione, all’impacchettamento fino alle tavole dei ristoranti. L’utilizzo di una blockchain pubblica offre significativi vantaggi in termini di **sicurezza e anti-sabotaggio della catena di validazione dei dati** che certificano il prodotto, poiché un numero enorme di computer sparsi per il mondo impegnati nella validazione dei dati rendono impossibile la manomissione della certificazione da

***Blockchain** (letteralmente significa **catena di blocchi**) è un grande **registro digitale**. Si tratta di una serie di registrazioni immutabili di dati in cui ogni blocco di dati è fissato e vincolato ad un altro utilizzando principi crittografici matematici (catena), il che rende praticamente impossibile qualsiasi tentativo di frode e falsificazione. Una volta che un nuovo blocco è stato aggiunto alla catena non si può fare nulla per modificarlo. Per cambiare qualcosa si aggiungerà un blocco sopra quello precedente, e questa operazione verrà notificata a tutti. La particolarità della blockchain è che non ha un’**autorità centrale**: per sua stessa definizione è un **sistema decentralizzato, democratizzato e trasparente**. Dal momento che è un libro condiviso e immutabile, tutte le informazioni in esso contenute sono accessibili a chiunque. La blockchain non ha costi di transazione ma solo di infrastruttura.*

parte di singoli individui e aziende. Un'altra caratteristica della blockchain è la sua capacità di poter tendenzialmente rendere liquidi, quegli asset che tipicamente sono illiquidi. Ad esempio la possibilità di creare un sistema che consenta di negoziare facilmente un credito o un insieme di asset immobilizzati che il sistema tradizionale non ritiene finanziabili. L'utilizzo della blockchain consentirebbe, inoltre, la costruzione e l'emissione di un token, un gettone crittografico, nello specifico un security

token, un token valutato e soggetto alle medesime regolamentazioni di un security asset (come ad esempio un bond o un'azione), quindi rappresentativo di un valore economico che l'azienda sa esprimere, ma a differenza dell'azione il token potrebbe essere correlato a una singola area di business dell'azienda e non all'equity o all'azienda intera. Le remunerazioni degli investitori potrebbero essere legate a singoli business aziendali oppure a determinati parametri come Ebit o Ebitda, o legati ai conve-

nat, che tramite i meccanismi crittografici della blockchain darebbero certezza all'investitore, al raggiungimento della condizione pattuita, dell'avverarsi della condizione stabilita, come l'incasso di una cedola o interesse in maniera automatica. Questo concetto potrebbe nel futuro rivoluzionare il concetto del corporate finance, ma c'è bisogno di un supporto da parte del legislatore per poterlo sviluppare.



## SINDACALE a cura della redazione

# IL NUOVO CCNL DIRIGENTI INDUSTRIA: LE PRINCIPALI NOVITÀ

Il 30 luglio scorso Federmanager e Confindustria hanno firmato l'accordo che rinnova il **CCNL dei Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi**. Il nuovo contratto **decorre dal 1° gennaio 2019** e ha una **durata di 5 anni**, con scadenza 31 dicembre 2023.

31 previsioni contrattuali modificate di cui 18 nuove su 13 articoli (di cui 3 nuovi). Contiene esclusivamente elementi migliorativi rispetto al precedente contratto, segnando una netta inversione di tendenza rispetto al passato. Restituisce ruolo e peso al CCNL

di categoria. Innova ampliando la gamma di strumenti a disposizione del manager, coerentemente con l'evoluzione della figura manageriale. Il nuovo CCNL si applica a tutto il management italiano operante nel settore industriale.

GLI OBIETTIVI	LE PRINCIPALI NOVITÀ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendere più efficace il modello retributivo</li> <li>• Favorire la contrattazione di II° livello</li> <li>• Sviluppare la cultura della formazione continua</li> <li>• Avviare il sistema politiche attive</li> <li>• Migliorare gli strumenti di welfare</li> <li>• Valorizzare le donne manager</li> </ul>	<p><b><u>TRATTAMENTO ECONOMICO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trattamento minimo di garanzia</li> <li>• Scatti di anzianità</li> <li>• Retribuzione variabile per obiettivo</li> </ul> <p><b><u>RAPPORTO CON IL DATORE DI LAVORO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferie</li> <li>• Politiche attive</li> <li>• Tutele in caso di malattia, non autosufficienza, invalidità e morte</li> <li>• Copertura assicurativa</li> <li>• Tutela delle pari opportunità e valorizzazione della Donna Manager</li> <li>• Trasferimento</li> </ul> <p><b><u>TUTELE ASSISTENZIALI E PREVIDENZIALI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previdenza integrativa</li> <li>• Assistenza sanitaria integrativa</li> </ul> <p><b><u>TUTELE SINDACALI DEL RAPPORTO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collegio Arbitrale e Risoluzione per vecchiaia</li> </ul>

**IL TRATTAMENTO ECONOMICO**  
**Trattamento minimo di garanzia (TMCG)**  
**Il trattamento minimo complessivo**

di garanzia da 66.000 euro subirà una variazione su base annuale pari a:

- 69 mila euro a valere dal 2020;
- 72 mila euro a valere dal 2022;
- 75 mila euro a valere dal 2023.

Risultato questo di particolare valore perché porta a un **+14% di incremento del parametro**. Continuano ad applicarsi, se di miglior favore, i parametri previsti dal CCNL

30 dicembre 2014.

### Scatto periodico di anzianità

Al dirigente in servizio al 24 novembre 2004 e che non abbia già maturato il numero massimo di 10 scatti di anzianità, continuerà ad essere corrisposto un importo mensile lordo pari a 129,11 euro in cifra fissa, al compimento di ogni biennio di anzianità di servizio con la medesima qualifica e con effetto dal 1° giorno del mese successivo al biennio stesso.

### Compensi ad importo variabile

Confermato l'obbligo di adozione di un sistema di retribuzione variabile nel caso in cui il trattamento economico annuo lordo riconosciuto al dirigente sia pari al TMCG.

**Introduzione di un 4° modello di MBO (Management By Objectives)**, orientato al *long term incentive* in cui l'incentivo viene corrisposto per il 50% con il raggiungimento del risultato annuale e la quota restante del 50% in seguito al raggiungimento dei risultati di medio-lungo termine.

**4.Manager** promuoverà iniziative e ricerche volte a monitorare e valorizzare l'applicazione di politiche retributive innovative, svolgendo al contempo un servizio di consulenza alle imprese in tale ambito.

## IL RAPPORTO CON IL DATORE DI LAVORO

### Ferie

Le ferie sono irrinunciabili e retribuite per 4 settimane: il periodo che eccede le 4 settimane, se non eccezionalmente fruito entro i 24 mesi successivi al termine dell'anno di maturazione per scelta del dirigente, non potrà più essere fruito, né sostituito da indennità per ferie non godute, sempre che l'azienda abbia espressamente invitato il dirigente alla fruizione.

In assenza di invito espresso dall'azienda viene corrisposta, per il periodo non goduto, un'indennità pari alla retribuzione spettante, che dovrà essere liquidata entro il 1° mese successivo al 24° mese.

### Politiche attive: formazione e placement

**Fondirigenti** si occuperà esclusivamente di gestire la formazione continua e l'aggiornamento culturale-professionale dei dirigenti in servizio presso le imprese aderenti al Fondo per la loro *employability*. Per la prima volta **la formazione assume la funzione di strumento di salvaguardia e di miglioramento dell'occupabilità del manager.**

**4.Manager** si occuperà di realizzare iniziative in tema di politiche attive, promozione e sviluppo della parità di genere in ambito manageriale. Dal 1° gennaio 2019, i datori di lavoro versano all'associazione 4.Manager una quota di euro 100 annui per ogni dirigente in servizio, al fine di cofinanziare attività di *outplacement* a vantaggio di manager coinvolti in processi di ristrutturazione o di risoluzione del rapporto e che non abbiano maturato il diritto a pensione o che perdano il posto di lavoro per fondati motivi.

## TUTELE ASSISTENZIALI E PREVIDENZIALI

### Tutele in caso di malattia

Introdotta il **comporto per malattia** per sommatoria, ove il calcolo del periodo di conservazione del posto di lavoro (12 mesi) dovrà essere effettuato facendo riferimento alle assenze complessivamente verificatesi nei 3 anni precedenti ogni nuovo ultimo episodio morboso.

In caso di patologie oncologiche o gravi patologie cronico-degenerative inaggravanti o che, comunque, com-

portino l'impiego di terapie salvavita, su domanda dell'interessato, il **periodo di aspettativa non retribuita** di cui al comma 2 del suddetto articolo è elevato da 6 a 12 mesi, periodo durante il quale, se il dirigente è iscritto al Fasi, la prevista Gestione Separata «Non autosufficienza» si farà carico dei contributi dovuti allo stesso Fasi e garantirà le coperture assicurative previste all'art. 12.

### Coperture assicurative morte e invalidità permanente

Dal 1° gennaio 2020, il **massimale della copertura assicurativa per morte** o invalidità permanente causata da malattia non professionale verrà elevato da 150.000 euro a 200.000 (senza coniuge o figli a carico) e da 220.000 a 300.000 (con coniuge o figli a carico). **Il dirigente concorre al costo del relativo premio con l'importo di 200 euro all'anno.**

### Copertura assicurativa infortunio, malattia professionale e tutela legale

Nuova GS FASI "non autosufficienza", dal 1° gennaio 2020 gestirà coperture cumulative su base assicurativa inerenti le tutele artt. 12 e 15 CCNL, tramite I.W.S. SpA.

## PARI OPPORTUNITA'

L'Osservatorio costituito presso 4.Manager raccoglierà le *best practice* aziendali riguardo la gestione delle pari opportunità, in tema di parità retributiva e gestione del congedo per maternità e paternità. Le aziende associate a Confindustria trasmetteranno un **rapporto biennale sulla situazione delle pari opportunità in azienda.**

### Trasferimento

Salvo diverso accordo tra le parti, il trasferimento non può essere disposto

nei confronti del dirigente che abbia compiuto il 55° anno di età senza distinzioni per genere. Il limite scende a 50 anni in caso di figli minori. In presenza di portatori di handicap il trasferimento non può essere disposto.

### Previdenza integrativa

Dal 1° gennaio 2020, **incremento del massimale contributivo** annuo da 150.000 fino a 180.000 euro.

Dal 1° gennaio 2020 introduzione di un principio di flessibilità nella ripartizione della contribuzione da azienda (tra 4% e 7%) e da dirigente (tra 4% e 1%) fermo restando il complessivo dell'8%. Dal 1° gennaio 2022 il contributo annuo a carico azienda non può risultare inferiore a 4.800 euro per i dirigenti iscritti o che si iscriveranno.

### Assistenza sanitaria integrativa

La Società IWS gestirà una **copertura Sanitaria Integrativa Unica FASI/Assidai** valida per i dirigenti in servizio in forma collettiva che rappresenta un punto di riferimento tra le polizze sanitarie collettive sia dal punto di vista economico, sia sotto il profilo sanitario in quanto improntata a criteri di semplicità nella fruizione dei servizi e nella gestione amministrativa delle pratiche di rimborso. La nuova copertura sarà attiva dal 1° gennaio 2020.

### Collegio arbitrale

L'indennità supplementare in caso di licenziamento ingiustificato viene innalzata da 2 a 4 mensilità di preavviso in caso di anzianità aziendale fino a 2 anni.

### TUTELE SINDACALI DEL RAPPORTO

#### Risoluzione per vecchiaia

Eliminato il limite di **età di 67 anni**, pertanto la non impugnabilità del licenziamento opera solo per coloro che sono in possesso dei requisiti minimi di legge per il pensionamento di vecchiaia ordinaria.

#### Vuoi ulteriori informazioni sul CCNL?

Contatta i colleghi dell'area sindacale:

**Sergio Menarini:**

[sergio.menarini@federmanagerbo.it](mailto:sergio.menarini@federmanagerbo.it)

**Manuel Castagna:**

[manuel.castagna@federmanagerbo.it](mailto:manuel.castagna@federmanagerbo.it)



Il 21 ottobre 2019 abbiamo presentato il nuovo CCNL all'NH Hotel Bologna Villanova con l'evento: **CONTRATTO NUOVO O NUOVO CONTRATTO? Il contratto nazionale dirigenti industria 2019/2023** organizzato da Federmanager Emilia-Romagna. Sono intervenuti **Valter Quercioli**, a capo della delegazione che si è occupata del rinnovo del CCNL e Presidente di Federmanager Toscana e **Mario Cardoni**, Direttore Generale Federmanager, introdotti da **Andrea Molza**, Presidente Federmanager Emilia-Romagna e Federmanager Bologna-Ravenna. All'incontro, al quale hanno partecipato manager provenienti da tutta la regione, sono stati diffusi, grazie all'intervento di **Maurizio Morini**, Direttore dell'Istituto Carlo Cattaneo, i primi risultati della ricerca sul lavoro del futuro a Bologna e in Emilia Romagna, realizzata dall'Istituto Cattaneo in partnership con aziende e istituzioni locali. Sul nostro sito sono pubblicati tutti i materiali dell'evento: <http://www.bologna.federmanager.it/contratto-nuovo-o-nuovo-contratto-il-ccnl-dirigenti-industria-2019-2023-i-materiali-del-lincontro/>





# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

## Assidai

Il fondo sanitario per il tuo benessere

## Rinnovato il Contratto nazionale dei manager Migliorate tutte le aree, focus sul welfare

Intervista a Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager, sulle novità per i dirigenti industriali

### LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Il rinnovo del Contratto collettivo per i dirigenti industriali è un risultato importante: lo sottolinea il Presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla nell'intervista che apre questo numero. Per la prima volta nel contratto stesso compare Assidai, in un'ottica di reciproca collaborazione con il Fasi che rafforza il ruolo di entrambi nel panorama della sanità integrativa e contribuisce a salvaguardare il patto intergenerazionale tra dirigenti in servizio e pensionati. Inoltre, la collaborazione tra i due Enti ottimizza le risorse, a vantaggio degli iscritti, per continuare a mantenere nel tempo il livello di prestazioni finora garantito.



Queste pagine sono anche l'occasione per fare il punto su "Healthy Manager", la campagna di prevenzione contro il melanoma lanciata a giugno in collaborazione con Federmanager e offerta gratuitamente agli iscritti. Le prestazioni erogate hanno superato quota 7.400, il 25% in più rispetto all'anno scorso e circa il doppio rispetto al 2016. Infine, un interessante approfondimento sul Policlinico Gemelli di Roma, convenzionato con Assidai, e il rinnovo della nostra iscrizione all'Anagrafe dei fondi per il 2019: un tassello del mosaico di trasparenza su cui si impenna la nostra mission.

«Un rinnovo contrattuale è sempre un risultato importante che non può essere mai dato per scontato». È soddisfatto Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager, per aver trovato l'intesa con Confindustria che, lo scorso 30 luglio, ha dato origine al nuovo Contratto collettivo per i dirigenti industriali. «Siamo intervenuti su tutti gli aspetti chiave del rapporto di lavoro per riconsegnare al contratto, nella sua interezza, un quadro di regole più adeguato alla figura del manager, con significativi miglioramenti».

**Presidente Cuzzilla, il nuovo CCNL che si applica ai manager industriali presenta molti elementi di novità. Come siete arrivati alla firma?**

Siamo partiti dall'ascolto dei fabbisogni dei colleghi, che è indispensabile in



questo momento storico in cui il ruolo della leadership in azienda sta cambiando radicalmente. Le sfide sono sempre più complesse e noi sentivamo l'urgenza di offrire un contesto contrattuale di garanzia per la figura manageriale. Abbiamo avuto un dialogo serrato con i nostri interlocutori e in tutti questi

mesi è stato massimo l'impegno della Delegazione federale, della Commissione Lavoro e Welfare, della Direzione Generale e il sostegno espresso da tutti i territori. Se ci siamo riusciti, lo dobbiamo al fatto che ci eravamo dati degli obiettivi chiari e condivisi.

>>> Continua a pagina 2

## ASSIDAI ENTRA NEL CONTRATTO DEI MANAGER DALLE NOVITÀ VANTAGGI PER GLI ISCRITTI

### Quali dunque i principali obiettivi?

Innanzitutto migliorare le tutele esistenti, rendendo più efficace il modello retributivo. Voglio poi ricordare l'ambizione, condivisa con Confindustria, di sviluppare una nuova cultura di impresa basata sulla managerialità. Questa si è tradotta nella volontà di rendere operative le politiche attive del lavoro, nello sviluppo degli interventi per la formazione continua e, non da ultimo, nella valorizzazione del contributo delle donne.

### Infatti, nel contratto debutta il tema delle pari opportunità. Cosa comporta?

Il tema delle differenze di genere non è nuovo per Federmanager: negli ultimi anni abbiamo condotto importanti iniziative di sensibilizzazione e abbiamo lanciato servizi per la conciliazione vita-lavoro. L'inserimento a livello di contrattazione di un apposito articolo sulle pari opportunità, con particolare attenzione all'equità retributiva, rappresenta un risultato significativo. Sarà 4.Manager, l'associazione che condividiamo con Confindustria, a raccogliere le best practice su cui costruire iniziative più idonee a consentire il sereno svolgimento della funzione genitoriale e la piena ripresa

del rapporto con l'azienda al momento del rientro al lavoro.

### Quali sono le previsioni in materia di welfare?

Voglio premettere che questo contratto interviene positivamente su tutte le aree: malattia, coperture assicurative, previdenza complementare, sanità integrativa. Le novità introdotte saranno inoltre di grande impatto per garantire la sostenibilità dei nostri enti e renderli ancora più solidi in futuro. In tema di tutela sanitaria, costituisce un ulteriore passo in avanti la previsione di introdurre coperture cumulative già a partire dal 2020, tramite polizze assicurative collettive che cercheremo non solo di renderle più vantaggiose, ma anche più accessibili per mezzo di un'estensione degli ambiti applicativi con la società IWS SpA, recentemente costituita tra le parti e il Fasi, strumento operativo della nuova GS Fasi "non autosufficienza".

### Per la prima volta, poi, è citata Assidai. A che titolo?

Considero di grande rilevanza questa previsione. Il nuovo Ccnl fa riferimento all'accordo di reciproca collaborazione tra Fasi e Assidai, finalizzato a rafforzare il ruolo di entrambi nel panorama della sanità integrativa, a

“ IL NUOVO CONTRATTO FA RIFERIMENTO ALL'ACCORDO DI COLLABORAZIONE TRA FASI E ASSIDAI CHE RAFFORZA IL RUOLO DI ENTRAMBI NEL PANORAMA DELLA SANITÀ INTEGRATIVA E CONTRIBUISCE A SALVAGUARDARE IL PATTO INTERGENERAZIONALE TRA DIRIGENTI IN SERVIZIO E PENSIONATI.



Stefano Cuzzilla  
Presidente  
Federmanager

“ IL TEMA DELLE DIFFERENZE DI GENERE NON È NUOVO PER FEDERMANAGER: NEGLI ULTIMI ANNI ABBIAMO CONDOTTO IMPORTANTI INIZIATIVE DI SENSIBILIZZAZIONE. L'INSERIMENTO A LIVELLO DI CONTRATTAZIONE DI UN APPOSITO ARTICOLO SULLE PARI OPPORTUNITÀ, CON PARTICOLARE ATTENZIONE ALL'EQUITÀ RETRIBUTIVA, RAPPRESENTA UN RISULTATO SIGNIFICATIVO

consolidare la posizione di leadership dei due enti su un mercato molto competitivo e, non da ultimo, a salvaguardare il patto intergenerazionale tra dirigenti in servizio e pensionati.

### Quali vantaggi ne trarranno gli iscritti?

Questo intervento risponde sempre alla logica non profit dei nostri Fondi e ci consentirà di ottimizzare le risorse per continuare a investire in capitoli importanti in cui personalmente credo moltissimo, come la

prevenzione sanitaria e la tutela in caso di non autosufficienza. La partnership tra Fasi e Assidai verrà sancita anche dal punto di vista operativo con la possibilità per gli iscritti comuni ai due Fondi, attraverso i servizi forniti da IWS, di presentare una sola richiesta di prestazioni. Insomma, l'idea è quella di mettere a disposizione delle aziende e dei nostri colleghi procedure semplificate, veloci e, soprattutto, alle condizioni di mercato migliori. ■

# “HEALTHY MANAGER”, LOMBARDIA E LAZIO LEADER NELLA CAMPAGNA DI PREVENZIONE ANTI MELANOMA

**L'INIZIATIVA DI PREVENZIONE 2019 LANCIATA CON FEDERMANAGER HA REGISTRATO 7.407 ADESIONI, IL 25% IN PIÙ RISPETTO ALLO SCORSO ANNO E IL DOPPIO DAL 2016**

Lombardia e Lazio in testa, rispettivamente con 2.836 e 2.210 prestazioni erogate, seguite con un distacco consistente da Piemonte (694), Veneto (449), Emilia-Romagna (311) e Toscana (298). È questo lo spaccato territoriale della nuova campagna “Healthy Manager” - rappresentata graficamente nell'istogramma che analizza le prestazioni erogate per regione - e lanciata a giugno da Assidai e Federmanager in collaborazione con Allianz e Generali Welion. Quest'anno, per tutti gli iscritti del Fondo, è stato possibile svolgere, in modo gratuito presso la rete di strutture sanitarie aderenti all'iniziativa, una visita dermatologica, compresa di mappatura completa dei nei. Con un obiettivo chiaro: prevenire eventuali patologie della pelle, a partire dal melanoma, una delle forme di cancro a maggior tasso di crescita negli ultimi anni.

**Assidai**  
e  
**FEDERMANAGER**

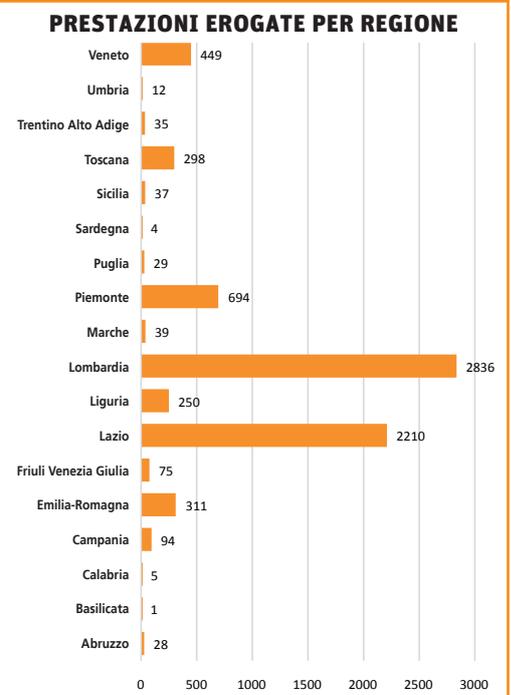
**IL FUTURO SI GIOCA SULLA NOSTRA PELLE.**

Giugno è il mese di prevenzione del melanoma.

Prevenire il modo migliore di curare. Ecco perché Assidai e Federmanager offrono a tutti gli iscritti al Fondo, a titolo gratuito, il pacchetto **Healthy Manager** che prevede, per tutto il mese di giugno, la possibilità di prenotare presso le strutture sanitarie aderenti all'iniziativa una visita dermatologica e una mappatura completa dei nei per prevenire eventuali patologie della pelle.

Consulta le strutture sanitarie aderenti all'iniziativa sul sito [www.assidai.it](http://www.assidai.it), chiama la struttura più vicina a te per prenotare l'accertamento e comunica la prenotazione effettuata alla centrale operativa al numero verde 800855388.

Partner dell'iniziativa: **Allianz** | **Generali Welion**



Il risultato finale della campagna è di per sé un grande successo. In tutto gli aderenti sono stati 7.407, un dato in netta crescita (circa +25%) rispetto alla campagna di prevenzione dell'anno scorso, che offriva un esame Ecocolor Doppler dei tronchi sovraortici, e si era fermata a quota 5.933. Guardando

invece più indietro, e cioè all'iniziativa lanciata nel 2016, quando le prestazioni erogate erano state 3.777, il numero è raddoppiato. Un trend decisamente positivo, che dimostra la validità delle strategie di Assidai e Federmanager e il ruolo chiave riconosciuto alla prevenzione per la tutela della salute degli iscritti.

## NEL 2019 PER LA PRIMA VOLTA CALANO I CASI DI CANCRO IN ITALIA

Per la prima volta calano i nuovi casi di tumore nel nostro Paese. La buona notizia arriva dalla nona edizione del rapporto “I numeri del cancro in Italia 2019”, presentato nei giorni scorsi al Ministero della Salute e realizzato grazie al lavoro, tra gli altri, dell'Associazione Italiana di Oncologia Medica (Aiom) e dell'Associazione Italiana Registri Tumori (Airtum). In particolare, per il 2019 sono stimate 371mila diagnosi (196mila uomini e 175mila donne) contro le 373mila nel 2018: dunque 2mila in meno rispetto al 2018, quando invece ne erano state registrate 4mila in più sul 2017. L'inversione di tendenza, spiegata dagli esperti col fatto che

le campagne di sensibilizzazione per la prevenzione primaria (mirate a diffondere stili di vita corretti) iniziano a dare i primi frutti, si accompagna con altri dati confortanti. Per esempio, diminuisce la mortalità grazie ai programmi di prevenzione e al miglioramento delle terapie. Inoltre, in virtù della maggiore adesione agli screening e della disponibilità di cure sempre più efficaci, quasi 3 milioni e mezzo di italiani vivono dopo la diagnosi di cancro, cifra in costante crescita (erano 2 milioni e 244 mila nel 2006, 2 milioni e 587mila nel 2010, circa 3 milioni nel 2015): complessivamente il 63% delle

donne e il 54% degli uomini sono vivi a cinque anni dalla diagnosi. Almeno un paziente su quattro, pari a quasi un milione di persone, è invece tornato ad avere la stessa aspettativa di vita della popolazione generale e può considerarsi guarito. Dal rapporto emerge anche che le cinque neoplasie più frequenti sono quelle del seno (53.500 casi nel 2019), colon-retto (49.000), polmone (42.500), prostata (37.000) e vescica (29.700). In calo le neoplasie del colon retto, stomaco, fegato e prostata e, solo negli uomini, i carcinomi del polmone, che continuano invece ad aumentare fra le donne (+2,2%

annuo) per la diffusione del fumo di sigaretta.

Il tumore del seno si conferma dunque il più frequente, in crescita soprattutto nel Centro-Nord per l'estensione dei programmi di screening e della popolazione target (da 50-69 anni a 45-74). Ciò, tuttavia, non rappresenta di per sé un fenomeno negativo, perché - sottolineano gli esperti - ciò significa che vengono individuati in fase iniziale e con alte probabilità di guarigione molti tumori che, senza lo screening, sarebbero stati scoperti in stadio avanzato e con minori possibilità di sopravvivenza.

# POLICLINICO GEMELLI, L'ECCELLENZA IN PRIMA LINEA

**NEL SECONDO OSPEDALE ITALIANO PER DIMENSIONI  
LA RICERCA E L'ASSISTENZA CLINICA  
METTONO LA PERSONA AL CENTRO DI TUTTO**

**P**rima di tutto i numeri. Otto dipartimenti clinici e di ricerca, 241 unità assistenziali, di cui 85 unità operative complesse, 124 unità operative semplici, 1.526 posti letto, 400 trapianti effettuati in un anno, 94.919 pazienti dimessi, 82.076 accessi al pronto soccorso, 4.110 nati nel 2018 e 10.514.533 prestazioni ambulatoriali.

È questo in sintesi il Policlinico Universitario A. Gemelli IRCCS di Roma, convenzionato con Assidai, secondo ospedale italiano per dimensioni, centro di eccellenza per cure, innovazione e studi clinici. L'attività di ricerca viene svolta in sinergia con gli istituti della Facoltà di Medicina e chirurgia dell'Università Cattolica.

Il Policlinico Universitario A. Gemelli IRCCS è uno dei principali centri oncologici italiani ed è membro di Alleanza Contro il Cancro, il network di cui fanno parte tutti gli Istituti di



ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) nazionali dedicati al trattamento e alla ricerca contro i tumori. Parliamo di circa 50.000 pazienti oncologici curati ogni anno, oltre 22.000 ricoveri, oltre 1 milione di prestazioni ambulatoriali, 12.600 interventi di chirurgia oncologica, più di 26.000 chemioterapie e 35.000 sedute di radioterapia. L'Unità Operativa Complessa di Oncologia Medica è in grado di offrire ai pazienti chemioterapia, farmaci a bersaglio molecolare e immunoterapia. Inoltre, grazie alla partecipazione a studi internazionali e nazionali, ogni paziente viene valutato per essere inserito in studi clinici

con farmaci innovativi e sperimentali. In questo ambito, viene svolta un'ampia attività di ricerca clinica e traslazionale in tutte le tipologie di sperimentazione clinica, dagli studi di fase precoce, a quelli randomizzati, a quelli registri.

Altra area rilevante è l'U.O.C. di Ostetricia e Patologia Ostetrica, una realtà universitaria e sanitaria che si fa apprezzare per i livelli di qualità e sicurezza raggiunti grazie ad alti standard di accoglienza e alla integrazione dei percorsi assistenziali ma anche per l'assistenza alle gravidanze difficili: tutto ciò ha portato al conseguimento di

risultati in linea con i migliori centri europei.

Tutti i Dipartimenti che operano all'interno del Gemelli svolgono un lavoro continuo che impegna 5.322 addetti, di cui 1.018 medici e 2.111 infermieri, altissime professionalità, ma soprattutto persone che ogni giorno garantiscono con dedizione, competenza e umanità cure eccellenti e accessibili all'intera comunità.

Il conferimento del riconoscimento IRCCS da parte del Ministero della Salute ha confermato l'eccellenza del Gemelli e ha segnato una svolta fondamentale nella mission della Fondazione grazie allo stretto rapporto con l'Università Cattolica che ha consentito di costruire un modello di crescita al servizio dei pazienti in termini di qualità, innovazione ed efficacia delle cure. ■

## ANAGRAFE DEI FONDI, ECCO IL RINNOVO 2019

Per Assidai è confermato il rinnovo dell'iscrizione all'Anagrafe dei Fondi sanitari anche per il 2019. La certificazione (vedi a lato) è arrivata lo scorso 23 settembre direttamente dal Ministero della Salute, in particolare dalla *Direzione Generale della Programmazione Sanitaria*. Si tratta di un documento chiave visto che, per operare in Italia, i fondi di assistenza sanitaria integrativi devono essere iscritti ad un albo, chiamato appunto Anagrafe dei Fondi Sanitari Integrativi. Quest'ultima è stata istituita dal Ministero della Salute con il Decreto del 31 marzo 2008, e poi resa operativa con il successivo Decreto ministeriale del 27 ottobre 2009. Il rinnovo dell'iscrizione all'Anagrafe è solo un elemento che fa parte di un più ampio quadro di valori su cui si impernia l'attività del Fondo. Valori come assistenza, riservatezza, professionalità, integrità, trasparenza, mutualità e solidarietà che hanno mosso e muoveranno sempre Assidai nel proprio operato a tutela degli iscritti.



Ministero della Salute

**DIREZIONE GENERALE DELLA PROGRAMMAZIONE SANITARIA**  
UFFICIO II  
Piano sanitario nazionale e Piani di settore

Anno di iscrizione all'Anagrafe Fondi: 2019

**ATTESTAZIONE DI ISCRIZIONE/RINNOVO ALL'ANAGRAFE  
DEI FONDI SANITARI**

Si attesta che il Fondo Sanitario 97076780580 - ASSIDAI, compilatore Sig./Sig.ra ROSSETTI MARCO, si è iscritto (ovvero ha rinnovato la propria iscrizione) all'Anagrafe dei Fondi Sanitari di cui al Decreto del Ministero della Salute del 31 marzo 2008 e del 27 ottobre 2009.

Numero di protocollo: 0027608-23/09/2019-DGPROGS-DGPROGS-UFF02-P

Data: 23/09/2019

# COME FANNO AMAZON, NETFLIX O YOUTUBE A RACCOMANDARCI PRODOTTI O VIDEO?



I “**Recommendation systems**” (sistemi di raccomandazione) consigliano un prodotto o un servizio, cercando di restringere

le scelte e presentando i suggerimenti che possono avere le maggiori probabilità di acquisto o di utilizzo. Con un efficace sistema di raccomandazione le aziende possono indirizzare e personalizzare i contenuti e i suggerimenti per i propri consumatori. Ciò si traduce in un maggiore coinvolgimento degli utenti, una maggiore fedeltà e, di conseguenza, un possibile aumento delle vendite.

Questi sistemi **determinano che cosa appare su Facebook, in quale ordine i prodotti si presentano su Amazon, quali video sono suggeriti da Netflix o YouTube**, così come innumerevoli altri esempi.

I sistemi di raccomandazione sono fondamentali per l'efficacia di molti contenuti online e per le piattaforme di e-commerce, visto che oggi gli utenti sono sopraffatti dalla scelta di che cosa guardare, comprare, leggere e ascoltare online.

A volte viene aggiunta una spiegazione associata ad una raccomandazione per aumentare la soddisfazione dell'utente e la persuasività delle raccomandazioni stesse.

Questi sistemi sono fra gli esempi più importanti degli algoritmi di apprendimento automatico e sono fondamentalmente di tre tipologie:

□ **Filtraggio collaborativo**, in cui gli

elementi sono raccomandati agli utenti in base alle preferenze di altri utenti con caratteristiche e storie di transazioni simili.

- **Filtraggio basato sui contenuti**, in cui gli elementi raccomandati sono basati sulla somiglianza da elemento a elemento.
- **Filtraggio ibrido**, che combina i due metodi.

**FILTRAGGIO COLLABORATIVO:** si utilizza la potenza combinata delle valutazioni fornite da molti utenti per presentare le raccomandazioni. Il filtraggio collaborativo si basa sull'interazione utente-oggetto e si basa sul concetto che ad utenti simili piacciono cose simili: coloro che hanno comprato questo articolo hanno comprato anche quello.

Ad esempio, l'utente A ha comprato i libri x, y, z e l'utente B ha comprato i libri y, z. La tecnica di filtraggio collaborativo tenderebbe a raccomandare il libro x all'utente B. Questo è però sia il vantaggio che lo svantaggio del filtraggio collaborativo perché non considera se il libro x era un libro di saggistica mentre il gradimento dell'utente B era strettamente per la narrativa. La pertinenza della raccomandazione può essere più o meno corretta ma le aziende utilizzano questa tecnica lo stesso perché tentano

di vendere prodotti in modo incrociato (cross selling).

Le informazioni utilizzate nel filtraggio collaborativo possono essere esplicitate, dove gli utenti forniscono valutazioni per ogni voce, o implicite, dove le preferenze dell'utente devono essere estratte dal comportamento dell'utente stesso (acquisti, visualizzazioni, ecc.). Quando gli utenti danno un giudizio su di un determinato film che hanno visto (ad esempio da uno a cinque), la raccolta dei feedback può essere rappresentata sotto forma di matrice, dove ogni riga rappresenta ogni utente mentre ogni colonna rappresenta un film diverso. Ovviamente la matrice non sarà completa poiché non tutti guarderanno tutti i film ed i valori dovranno essere integrati tramite il Machine Learning. L'immagine riportata in questa pagina è stata presa un filmato che invito a guardare seguendo il link: <https://www.youtube.com/watch?v=ZspR5PZemcs>.

Capirete così che nella figura l'utente A e l'utente C hanno lo stesso gusto e M1 (film 1) ha lo stesso apprezzamento del film M4.



Un altro filmato, un po' più tecnico è <https://youtu.be/Eeg1DEeWUjA>  
In questo filmato si ricorda che Netflix nel 2009 ha offerto \$1.000.000 per chi potesse aumentare del 10% la precisione del loro sistema.

Il concetto alla base di questo sistema è che i dati storici degli utenti debbano essere sufficienti per fare una previsione, senza nessuna indicazione in più da parte dell'utente e nessuna informazione, ad esempio, sulle tendenze attuali. Sulla base di questi dati il sistema cerca di prevedere come l'utente potrebbe valutare un nuovo articolo che non ha ancora preso in considerazione.

**FILTRAGGIO BASATO SUI CONTENUTI:** comporta la **raccomandazione di articoli in base agli attributi degli articoli stessi**. Si cercano similitudini tra gli articoli o i prodotti che una persona ha acquistato o apprezzato in passato per raccomandare le opzioni in futuro. Se un utente ama un libro nella categoria "Letteratura", ha senso raccomandare all'utente libri della stessa categoria, inoltre potrebbe essere un'ottima idea consigliargli libri pubblicati nello stesso anno e/o dallo stesso autore. A differenza del filtraggio collaborativo, gli approcci basati sui contenuti utilizzano informazioni aggiuntive sull'utente o altri elementi per fare previsioni. Un tale sistema potrebbe considerare l'età, il sesso, l'occupazione e altri fattori personali. Questa è la ragione per cui quando ci si iscrive a siti web e servizi online vengono richieste la data di nascita, il sesso ed altre informazioni: sono più dati per

il sistema per fare previsioni migliori. I metodi basati sui contenuti sono i più simili al classico apprendimento automatico (Machine Learning), fra gli output del sistema è possibile prevedere se l'utente sarà interessato o meno all'articolo.

### **FILTRAGGIO IBRIDO**

I sistemi di maggior successo utilizzano **approcci ibridi** che combinano entrambi i metodi di filtraggio. Gli approcci ibridi possono essere implementati in diversi modi, facendo separatamente e poi combinando le previsioni basate sui contenuti e quelle basate sulla collaborazione. Diversi studi hanno confrontato le prestazioni dell'ibrido con i metodi puramente collaborativi o basati sui contenuti e hanno dimostrato che quelli ibridi possono fornire raccomandazioni più accurate rispetto agli approcci puri.

Questi metodi possono essere utilizzati per superare alcuni dei problemi comuni come **"l'avviamento a freddo"** e il **"problema della scarsità"**, che si riscontrano all'inizio dell'applicazione, quando i dati sono pochi, di qualità non certa e che quindi danno risultati poco affidabili.

**Netflix** è un buon esempio di sistema ibrido: formula raccomandazioni confrontando le abitudini di visione e di ricerca di clienti simili (quindi con il filtraggio collaborativo) e offrendo film che condividono caratteristiche con film che un cliente ha valutato positivamente (quindi con il filtraggio basato sui contenuti).

Sono molto importanti le spiegazioni e le note che vengono affiancate alle raccomandazioni. Queste spiegazioni

hanno lo scopo sia di fornire informazioni sugli elementi raccomandati, sia di convergere verso un maggiore coinvolgimento degli utenti, grazie ad una maggiore trasparenza delle raccomandazioni stesse. Gli utenti rispondono alle spiegazioni in maniera differente e di conseguenza vi è la necessità di ottimizzare sia le voci che le spiegazioni. Gli stessi utenti possono avere reazioni differenti di fronte alle spiegazioni a seconda del contesto e dell'intenzione, ad esempio, le persone che utilizzano apparecchiature mobili, es. i cellulari, possono richiedere raccomandazioni più concise.

Nel caso di **YouTube** il problema è leggermente diverso: quando gli utenti guardano la pagina, viene visualizzato un elenco di video consigliati che l'utente potrebbe gradire in un ordine diverso da quello proposto. L'algoritmo si concentra su due obiettivi: di coinvolgimento (clic, tempo trascorso) e di soddisfazione (mi piace) ma occorre ridurre il **"bias (distorsione) di selezione"**.

Questa distorsione è introdotta dal sistema in quanto gli utenti, a causa della posizione sullo schermo, hanno maggiori probabilità di fare clic sulla prima raccomandazione, anche se i video in posizione più bassa potrebbero aumentare il coinvolgimento e la soddisfazione.

Il modello genera una previsione per ciascuno degli obiettivi. Le caratteristiche del video corrente (contenuto, titolo, argomento, tempo di caricamento, ecc.) ed i dati dell'utente che sta guardando (tempo, profilo utente, ecc.) vengono utilizzati come input. Si utilizza inoltre un algoritmo che

considera i video su cui è stato fatto clic precedentemente ed il dispositivo utilizzato per guardare i video stessi, i vari modelli vengono poi combinati per ottenere il risultato atteso. In conclusione, i sistemi di raccoman-

dazione comprendono un insieme di tecniche e algoritmi in grado di suggerire agli utenti elementi "rilevanti", raggiungendo l'obiettivo.

Quando ci compaiono quindi videate, proposte o "anche gli altri utenti...",

sappiamo che dietro ci sono tecniche sofisticate e lunghi studi, tutto per convincerci a fare click su di un pulsante...



## TRANSIZIONE 4.0: LE PROPOSTE DI FEDERMANAGER AL MISE

Il 13 novembre scorso, Federmanager ha partecipato al tavolo **Transizione 4.0** convocato dal **Ministro dello Sviluppo Economico**, on. **Stefano Patuanelli** ed ha avanzato alcune **proposte per un'evoluzione della normativa a sostegno dell'innovazione** e in continuità con le misure del **piano Impresa 4.0**. Tutte le proposte avanzate da Federmanager rispondono all'esigenza, diventata ormai una necessità, di **sostenere il processo di trasformazione tecnologica e digitale del nostro sistema produttivo, uscendo dalla logica di eccezionalità e sporadicità tipica di interventi straordinari e emergenziali per passare a una logica strutturata e diffusa**, che coinvolga l'intero ciclo produttivo e che si concentri sull'importanza, a tutti i livelli e in modo permanente, della **formazione** e dell'**aggiornamento delle competenze**. Le **proposte di intervento** presentate da Federmanager sono articolate su quattro aree di intervento:

### SOSTEGNO INNOVAZIONE DIGITALE

- **Voucher per Innovation Manager**

**Incremento delle risorse** disponibili, attualmente pari a 75 milioni di euro per il triennio 2019 – 2021, ad almeno 50 milioni di euro per ogni anno.

- **Credito di imposta sulla Formazione 4.0**

**Continuità dell'incentivo**, al momento limitato al solo 2019, che prevede la detrazione al 50% per le aziende di piccola dimensione per le spese di formazione sulle tecnologie digitali e **ampliamento delle attività agevolabili** per ricomprendere anche le tematiche gestionali e di business legate all'Innovazione 4.0.

- **Digital Innovation Hub (DIH)**

**Riconoscimento giuridico e forme strutturate di incentivazione** con supporti economici di matrice pubblica.

- **Ricerca e Innovazione**

– Ampliamento della durata della misura di **credito di imposta per sostenere ricerca e innovazione** e sua trasformazione in incentivo strutturale;  
– **Estensione dell'agevolazione** a favore di spese sostenute dall'azienda per inserire risorse dedicate a Ricerca e Sviluppo, ad esempio risorse con dottorato o titolo specialistico equivalente o manager con esperienza biennale in R&S.

- **Start up**

**Continuazione delle azioni di sostegno per la nascita e il consolidamento delle start up innovative anche con investimenti pubblici**, come fatto con il programma Smart & Start Italia.

### INCENTIVI PER L'ASSUNZIONE DEI MANAGER

Stanziamiento complessivo di almeno 80 milioni di euro per la **managerializzazione delle imprese** italiane attraverso:

- **credito di imposta sulle assunzioni di manager** da parte di soggetti titolari di reddito d'impresa;
- **decontribuzione degli oneri previdenziali per le imprese** che assumono personale con qualifica dirigenziale in stato di disoccupazione, anche sottoforma di temporary management.

### INCENTIVI FISCALI PER LA PARTECIPAZIONE DI MANAGER IN START UP E NEL CAPITALE SOCIALE DELLE PMI

Introduzione di **incentivi fiscali a favore dei manager che investono le somme percepite a titolo di incentivazione all'esodo in start-up o in partecipazioni nel capitale sociale delle PMI**.

### REGIME FISCALE DEI PREMI DI AGEVOLAZIONE DEL RISULTATO

– **Elevazione dell'importo massimo detassabile della retribuzione variabile** legata alla produttività e ai risultati ottenuti in ogni caso fino alla quota di 4000 €  
– **Elevazione della soglia di reddito agevolato** fino a € 100.000.

# VERSO LA COGNITIVE ENTERPRISE

SOLUZIONI PER INTEGRARE SERVIZI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE E COGNITIVE COMPUTING IN AZIENDA

*Il 23 ottobre scorso, la Commissione Industria 4.0 di Federmanager Bologna – Ravenna ha organizzato, in collaborazione con IBM, l'incontro "Intelligenza artificiale e cognitive computing: l'esperienza di IBM". In questo articolo riproponiamo una sintesi dei temi trattati durante l'incontro.*



Michele Grossi



Uberto Merani

L'ascesa ormai inarrestabile ed esponenziale di tecnologie innovative come intelligenza artificiale, IoT, cognitive computing, realtà virtuale e realtà aumentata, sta avendo un impatto significativo non solamente sui "reparti IT" delle aziende, ma anche sulle persone, sul loro modo di lavorare, sui processi, sui modelli di business e di go-to-market, sulle relazioni tra imprese e mercati. Si pensi alla grandissima quantità di dati (più di 2,5 quintilioni) che queste tecnologie generano quotidianamente, di cui l'80% è di natura destrutturata e quindi difficilmente consumabile. Nell'attuale scenario di grande trasformazione digitale, le imprese dovranno adattarsi velocemente al cambiamento, arrivando ad analizzare questa grande mole di informazioni in modo da ricavare spunti utili per migliorare i loro processi decisionali.

## Quali sono le principali tecnologie che guidano e guideranno l'innovazione per le aziende e le persone?

Immaginiamo un pianeta, una sfera: il nucleo di questo pianeta tecnologico è dato dagli elementi fondamentali dell'informatica, cioè i bit, ma ora pos-

siamo e dobbiamo considerare anche la loro evoluzione quantistica, i **quantum bit (qubit)** e i **neuroni**, nell'ottica dei **neuromorphic computer**. Su questo nucleo possiamo pensare di costruire diversi ecosistemi: **architetture e infrastrutture informatiche dette ibride, servizi in cloud cooperanti** con sistemi di nostra proprietà collocati nei nostri centri di calcolo. Sfruttando queste architetture, scalabili e performanti, possiamo quindi creare istanze di servizi di intelligenza artificiale, basati su diversi algoritmi che ci permettono di ottenere servizi e sistemi intelligenti e automatici.

Tuttavia, nelle realtà quotidiana esistono diversi ostacoli, tecnologici e culturali, che rallentano l'adozione e l'utilizzo di questi nuovi paradigmi informatici.

Partendo dal **cloud**, quali sono gli step necessari e le difficoltà emerse raccolti nella nostra esperienza? Ogni realtà è unica, esistono applicazioni e carichi di lavoro unici, con requisiti di conformità e gestione dei dati specifici del settore, esigenze di sicurezza e resilienza e altri fattori che richiedono una maggiore scelta nel luogo in cui eseguire i carichi di lavoro. In alcune realtà, esiste un mix di servizi cloud definiti su diversi provider, che devono essere collegati e gestiti in ambienti ibridi e multicloud. Il passaggio al cloud richiede una comprensione di ciò che dovrebbe muoversi, il dove, il quando, e le nuove competenze per farlo. Esiste quindi

una **diversificazione delle competenze richieste**.

L'approccio al cloud di IBM è quello di utilizzare standard open source ottimizzati sulle nostre infrastrutture, con una scelta di più modelli di cloud: pubblici, dedicati, privati e gestiti, in modo che ognuno possa eseguire il giusto carico di lavoro sul modello più adatto e spostare i carichi di lavoro secondo le esigenze, senza interruzioni di servizio. Il vendor lock-in è un concetto limitante e per questo favoriamo un'integrazione ibrida per collegare la maggior parte dei cloud con le applicazioni esistenti e i carichi di lavoro. È la **gestione multicloud** che dà piena visibilità e controllo su tutti i modelli e fornitori di cloud utilizzati.

**Come iniziare?** La migrazione e integrazione dell'infrastruttura IT vanno pensate come un viaggio dove si valuta con profonda attenzione e conoscenza il settore dove si opera, per dare priorità e modernizzare ciò che conta di più, per portare subito valore alla propria azienda.

**L'utilizzo del cloud è per definizione scalabile** e legato alle proprie esigenze. I tre principali paradigmi sono legati al grado di autonomia e rapidità di sviluppo che si vuole ottenere, definendo a che livello si vuole demandare la gestione della propria infrastruttura IT al provider Cloud e a che livello possiamo garantire i necessari standard di sicurezza, compliance e scalabilità con le nostre risorse.

Possiamo usufruire di hardware su cui installare in autonomia il sistema operativo e i vari strati applicativi, oppure utilizzare una piattaforma su cui operare con applicativi di nostra produzione, fino a poter scegliere direttamente l'applicazione finale da inserire nel nostro ecosistema. Da qui possiamo integrare servizi di intelligenza artificiale per entrare quindi nella "Cognitive Era".

**IBM**, con i suoi sistemi, è in grado di offrire alle aziende un vantaggio competitivo, portando tutta la sua esperienza e fornendo importanti capacità di calcolo in tempo reale.

**Ma che cosa si intende quando si parla di "Cognitive Computing" o di "Sistema Cognitivo"?**

Un **sistema cognitivo**, come è **Watson per IBM**, è una **piattaforma che è in grado di simulare le funzionalità del cervello umano** imitando i processi mentali di acquisizione di conoscenza e comprensione attraverso il pensiero, le esperienze e i sensi. **Un sistema cognitivo capisce**: comprende i dati in una varietà di forme. Può "leggere" un testo, "vedere" le immagini e "ascoltare" il linguaggio naturale, può identificare e tradurre più lingue, può riconoscere i volti o incorporare dati da immagini e video. **Un sistema cognitivo ragiona**: interpreta le informazioni, le organizza e offre spiegazioni su cosa significhino con motivazioni e conclusioni. **Un sistema cognitivo impara ed interagisce**: accumula dati e ricava intuizioni ad ogni interazione, ottiene approfondimenti e migliora, perpetuamente. Proprio come noi, impara da

ogni esperienza.

In questo contesto, un'**azienda** che capisce di essere essa stessa una **piattaforma generatrice e fonte di dati** e che riesce a gestire una **complessità** che va ben oltre la propria organizzazione, traendo il massimo valore grazie alle tecnologie cognitive, può essere definita una **Cognitive Enterprise**. La costruzione della Cognitive Enterprise rappresenta un modello di business che necessita di rivedere processi, di aggiornare le logiche applicative, di sviluppare nuove competenze e soprattutto prevede un'orchestrazione del Cloud e delle infrastrutture.

Con la loro capacità di assorbire grandi quantità di dati strutturati e non strutturati, le soluzioni cognitive stanno creando possibilità impreviste e sono in grado di stravolgere ogni settore aziendale, compreso quello delle Risorse Umane: in questo contesto nasce la "Cognitive HR".

**Ma che cosa significa per le Risorse Umane questa trasformazione?**

In primo luogo, è necessario **rivedere le strategie per attrarre, trattenerle e gestire i talenti**, creando esperienze "irresistibili" per i dipendenti. In secondo luogo, la giusta crescita dei dipendenti formerà **leader** in grado di favorire il prestigio aziendale. Da sottolineare che gli strumenti cognitive per l'HR non intendono in alcun modo sostituire l'esperienza umana, al contrario, sono progettati per aumentarne le capacità e l'efficienza fornendo strumenti che garantiscono un risparmio dei tempi e un lavoro eccellente. In particolare, le soluzioni IBM per l'HR sfruttano la tecnologia di Watson

e sono in grado di:

- scovare ed assumere i talenti più adatti per la propria azienda analizzando i CV ricevuti in qualsiasi formato;
- imparare da fonti di dati interne ed esterne per attirare i migliori candidati;
- facilitare lo sviluppo di nuovi contenuti di apprendimento e personalizzare la training experience di ogni dipendente;
- raccomandare percorsi di carriera su misura in base a obiettivi, desideri e competenze individuali.

Le principali aziende del mondo si basano su risorse uniche nei loro processi fondamentali, dati proprietari, reti aziendali ed esperienza. L'emergere della Cognitive Enterprise offre un'opportunità unica per sfruttare queste capacità e per sostenere queste aziende nella generazione successiva e reinventarle per una nuova era. Non si tratta tuttavia di un'ambizione passiva, ma richiede audacia nella scelta delle piattaforme, pieno abbraccio del nuovo potenziale tecnologico e profondo rinnovamento delle persone e dei team a tutti i livelli.

**Michele Grossi** è Solution Architect in IBM Italy Ecosystem Advocacy team, è IBMQ Ambassador e Qiskit Advocate [michele.grossi@it.ibm.com](mailto:michele.grossi@it.ibm.com).

**Uberto Merani** è Datastage System Administrator presso IBM Client Innovation Center.



## PATTI PREMATRIMONIALI E ASSEGNO DIVORZILE NELLA GIURISPRUDENZA CHE CAMBIA



Avv. C. Nassetti



Avv. A. Montanari

Negli ultimi 50 anni si è verificato il progressivo abbandono del **concetto di matrimonio** come istituzione, pervenendo alla rielaborazione dell'unione matrimoniale, che oggi viene giuridicamente vissuto come un fatto privato dove l'aspetto contrattualistico ha un ruolo fondamentale.

Prova ne è una delle ultime riforme che ha riguardato il diritto di famiglia (**La legge 162 del 11.11.2014**) che ha introdotto la facoltà dei coniugi di negoziare la loro separazione o il loro divorzio fuori dalle aule del Tribunale, regolando i loro rapporti attraverso disposizioni pattizie valide in quanto vincolanti fra le parti, e ciò anche in presenza di figli minori, con l'unica differenza che la negoziazione genitoriale deve essere trasmessa al PM per l'*autorizzazione (previa verifica della rispondenza dell'accordo all'interesse del minore)*, mentre quella coniugale è trasmessa al PM per ottenere un *visto (previa verifica della regolarità)*. Il percorso che ha condotto a consacrare l'**autonomia negoziale dei coniugi nella fase della separazione** è segnato da pronunce giurisprudenziali che assegnano ai coniugi la facoltà di stipulare accordi finalizzati a definire la crisi coniugale con disposizioni patrimoniali anche in adempimento di

obblighi derivanti dalla legge e dalla separazione o divorzio.

Tipico patto di disposizione patrimoniale è certamente il **trasferimento immobiliare** da parte del coniuge obbligato, a favore dell'altro coniuge o dei figli minori della coppia, a titolo di liquidazione una tantum del contributo al mantenimento dovuto loro in ragione della separazione consensuale o del divorzio. Si tratta di un patto con effetti reali che produce il trasferimento della proprietà da un coniuge all'altro con natura non donativa, o anche solo *latu sensu liberale*, in quanto manca *l'animus donandi*, né può essere riferito allo schema contrattuale della vendita, la cui causa è tipicamente lo scambio di un bene con il prezzo. Nel contesto della crisi coniugale, la disposizione patrimoniale è effettuata in adempimento dell'obbligo contributivo derivante dalla separazione o dal divorzio ed è certamente connotata da un elemento ulteriore, consistente nella comune volontà dei coniugi di risolvere la crisi coniugale attraverso la definizione dei loro rapporti patrimoniali. Dunque, i patti fra coniugi (che costituiscono il contenuto eventuale della separazione o del divorzio) sono certamente assoggettabili alla disciplina contrattuale e quindi riconducibili alla relativa disciplina codicistica che richiede, per la loro stessa validità, la *"... meritevolezza dell'interesse perseguito dalle parti..."*, ove il concetto di meritevolezza è sostanzialmente riconducibile ad un giudizio sulla liceità del negozio giuridico posto in essere, ovvero sia la sua non contrarietà a norme imperative di legge.

È quindi consolidata la reciproca **facoltà dei coniugi di disporre del proprio patrimonio a vantaggio dell'altro, allo scopo di concludere accordi finalizzati a comporre la crisi coniugale, purché tali patti siano meritevoli di tutela** secondo l'ordinamento, ovvero sia non contrari alle norme imperative, all'ordine pubblico ed al buon costume.

Tuttavia, **mentre è ammissibile che i coniugi dispongano del loro patrimonio allo scopo di definire la crisi coniugale, non è ammissibile che essi ne dispongano prima del matrimonio attraverso patti che regolano ora per allora gli effetti della eventuale separazione o divorzio**, ciò che, com'è noto, è pratica frequente in molti ordinamenti stranieri. Nel nostro ordinamento, infatti, tradizionalmente i patti prematrimoniali sono illeciti, in quanto contrari a norme imperative di legge, che consacrano l'inderogabilità del coacervo dei diritti e doveri che discendono dal matrimonio (art.160 c.c.) che sono per definizione indisponibili, ovvero sia irrinunciabili e non negoziabili preventivamente alla crisi. La giurisprudenza ha per lo più tradizionalmente ritenuto nulli gli accordi assunti in vista del futuro divorzio prima del matrimonio o in sede di separazione consensuale, per illiceità della causa e per impossibilità dell'oggetto, soprattutto laddove volti a regolare l'intera vicenda patrimoniale dei coniugi, ovvero un profilo rilevante degli stessi, come in particolare l'assegno divorzile. La Cassazione afferma che *"in forza della radicale indisponibilità preventiva dei diritti patrimoniali conseguenti allo scioglimento del matrimonio deve*

*considerarsi invalido l'accordo eventualmente seguito da separazione con il quale i coniugi fissino il regime giuridico del futuro ed eventuale divorzio"* (Cass. 6857/1992).

Pertanto, alla domanda sulla validità dei patti prematrimoniali in Italia, la risposta è di segno negativo, anche se recentemente la giurisprudenza ha manifestato qualche apertura, correggendo l'impostazione tradizionale che ha ammorbidito e introducendo il principio secondo il quale l'indisponibilità dello status non è violato qualora le parti si limitino a prevedere le conseguenze dell'eventuale scioglimento del matrimonio, senza impegnarsi a tenere comportamenti processuali diretti ad influire sullo status coniugale, ovvero limitandosi a prestabilire le mere conseguenze economiche dell'eventuale mutamento di status (Trib. Torino, sezione VII, Ord. 20 aprile 2012).

In questo contesto, il fallimento del matrimonio non è la causa genetica del contratto, ma è un «mero evento condizionale»; in altre parole, è stato parzialmente superato il principio secondo il quale la programmazione dei coniugi delle conseguenze della loro eventuale separazione, preventiva al matrimonio, è nulla, in quanto condizionerebbe in assoluto la libertà del singolo di decidere di separarsi, avendo introdotto un correttivo nella misura in cui la separazione sia posta come condizione e non come la causa dell'effetto previsto. Quanto sopra è già un primo passo nel superamento del divieto assoluto dei patti prematrimoniali, e quindi se due coniugi, prima del matrimonio, regolassero preventivamente i loro rapporti economici relativamente alla ristrutturazione della casa coniugale di proprietà esclusiva di uno solo di essi per l'eventuale separazione, concluderebbero un patto prematrimoniale valido, in quanto la crisi in-

terverrebbe esclusivamente come condizione del verificarsi di determinati effetti e non come la causa degli stessi. Ma vi è di più; la recente pronuncia di Cassazione a Sezioni Unite n.18287/2018, sulla tradizionale lettura dell'art.5, co.6, L.898/70 da cui emergeva un assegno divorzile con funzione squisitamente assistenziale preposto istituzionalmente alla tutela del coniuge debole, ha modificato ulteriormente l'ambito applicativo del patto prematrimoniale, segnando un'apertura senza precedenti.

Il richiamo, presente nella suddetta pronuncia, ai valori che costituiscono l'essenza stessa dell'istituto matrimoniale e della sua disciplina positiva, armonicamente coniugati ai valori costituzionali dell'uguaglianza, della pari dignità e dell'autonomia dei coniugi, ha condotto il Supremo Collegio al **concetto di "meritevolezza", in chiave perequativa-compensativa**, della solidarietà economica che prende titolo dalla sentenza di status divorzile. L'assegno divorzile assume quindi una funzione finalizzata a riequilibrare i rapporti economico – patrimoniali dei coniugi e quindi, ove vi sia uno squilibrio tra le condizioni economiche delle parti, occorrerà accertare se tale squilibrio sia da ricondurre eziologicamente alle determinazioni comuni ed ai ruoli endofamiliari, in relazione alla durata del matrimonio e all'età del richiedente. Per la decisione sulla domanda di assegno divorzile deve quindi, in primo luogo, essere accertato se sussista uno squilibrio tra le condizioni economiche delle parti; solo in caso affermativo, deve essere valutata la riconducibilità di tale squilibrio alle scelte della coppia e l'assegno deve essere determinato tenendo conto di tutti i criteri stabiliti dall'art. 5 della legge sul divorzio.

Se è vero, com'è vero, che l'assegno

divorzile è indisponibile nella sua funzione assistenziale, allora potrebbe dirsi che, al contrario, la sua componente compensativa – risarcitoria non sia soggetta al medesimo limite e che quindi i nubendi possano ben disporre, attraverso la definizione dell'indirizzo familiare e dei ruoli endofamiliari a ciascuno di essi assegnati, stabilendo, nel caso di fallimento del matrimonio, come debba essere dimensionata la componente compensativa fino a rinunciarvi, nell'ipotesi in cui la programmazione del matrimonio sia tale da non prevedere ruoli endofamiliari determinanti nella formazione prospettica dei reciproci patrimoni.

Quanto sopra nel rispetto del principio dell'indisponibilità degli status, e quindi come sopra detto, assegnando alla crisi coniugale un ruolo condizionante degli effetti previsti.

Questo assetto, peraltro, avrebbe una connotazione costruttiva del programma matrimoniale, stabilendo fin da subito un equilibrato assetto dei rapporti economici e patrimoniali dei coniugi, pur evitando di coinvolgere la componente assistenziale, sempre rimessa all'eventuale valutazione del Giudice.

**Avv. Carla Nasseti**, socia di VTN & Associati, partner di LAETA Consulting Network, il team di consulenza globale integrata convenzionato con Federmanager, è referente del settore del "diritto di famiglia, dei minori e delle persone".

[c.nasseti@vtnavvocati.it](mailto:c.nasseti@vtnavvocati.it)

**Avv. Andrea Montanari**, socio senior di MC studio legale associato, fondatore e coordinatore di LAETA Consulting Network (Bologna-Milano-Padova), il team di consulenza globale integrata convenzionato con Federmanager, supporta Aziende ed Enti non profit nelle operazioni straordinarie e di riorganizzazione e fusione e nello studio e realizzazione di progetti di innovazione.

[avv.montanari@laeta.it](mailto:avv.montanari@laeta.it)

## L'AZIONE DI FEDERMANAGER E CIDA NEI CONFRONTI DELLA POLITICA E DELLE ISTITUZIONI

Continua il lavoro di presa di posizione di Federmanager e CIDA nel contesto politico e istituzionale attuale sulle proposte di variazioni normative che implicino ricadute negative

sulla classe dirigente, affinché non diventino provvedimenti esecutivi, e contro i provvedimenti già assunti in precedenza. A seguire riportiamo una panoramica delle principali posizioni

assunte da Federmanager e CIDA sui vari argomenti all'ordine del giorno sui tavoli della politica e delle istituzioni in questi ultimi mesi.

### FEDERMANAGER AL LAVORO PER LA LEGGE DI BILANCIO 2020

Ormai prossimi alla Legge di Bilancio 2020, Federmanager ha avviato gli incontri istituzionali con importanti esponenti delle forze politiche di maggioranza per presentare le proprie proposte di emendamento al testo della Manovra: **mercoledì 13 novembre** il presidente Cuzzilla ha incontrato il Capo della Segreteria del Ministro dell'Economia e delle Finanze, dr. Ignazio Vacca, e il Segretario della Commissione Finanze della Camera dei Deputati, on. Claudio Mancini (PD), mentre giovedì 14 una delegazione federale ha incontrato la Capogruppo del M5S in Commissione Bilancio al Senato, sen. Elisa Pirro. Nel condividere alcuni aspetti dell'impostazione della nuova Legge di Bilancio, abbiamo colto l'occasione per informare gli esponenti politici incontrati del pacchetto di emendamenti al provvedimento che, unitamente alla CIDA, è stato inoltrato ai componenti della Commissione Bilancio del Senato presso cui il d.d.l. di Bilancio 2020 è all'esame. Partendo da questo, il confronto si è focalizzato in primis sulla **proposta di emendamento volta alla soppressione della modifica del regime fiscale applicato alle auto aziendali** concesse in uso promiscuo ai dipendenti. La nostra richiesta è volta al ritiro della norma in argomento – con il mantenimento dell'attuale disciplina fiscale – che intende elevare la percentuale di tassazione per i dipendenti con autovetture concesse in uso promiscuo al 60% o al 100%, in relazione alle emissioni inquinanti emesse dal veicolo, con esclusione delle vetture a trazione elettrica o ibrida e per gli addetti alle vendite e rappresentanti di commercio. Si è rimarcato che una simile modifica colpirebbe gravemente i redditi di numerosi lavoratori dipendenti, aggravando un già pesante carico fiscale, e rallenterebbe la transizione energetica del settore automotive e lo svecchiamento del parco circolante, penalizzando un settore che costituisce un comparto industriale strategico del nostro Paese.

Altre proposte di emendamento fatte presente riguardano la **soppressione delle disposizioni relative alla rimodulazione degli oneri detraibili in base al reddito, che comporterebbe una riduzione ed eliminazione delle detrazioni fiscali per i redditi superiori a 120 mila euro**, e modifiche in materia di rivalutazione delle pensioni, al fine di evitare una ulteriore penalizzazione dei criteri di computo della perequazione delle prestazioni previdenziali. Tutti i referenti istituzionali incontrati hanno sostenuto la fondatezza delle nostre proposte, sottolineando che sui

temi affrontati si aprirà il dibattito in Senato e, con elevata probabilità, almeno alcune delle disposizioni in esame saranno riviste rispetto a quanto finora emerso, specie per quanto riguarda il regime fiscale applicato alle auto aziendali concesse ai dipendenti, su cui si registrano già posizioni politiche di sostegno alle nostre tesi. Nell'ottica di sostenere l'innovazione digitale nel nostro sistema produttivo, inoltre, in occasione di tali incontri istituzionali si è approfondito il dialogo anche sul tema delle misure di rilancio del pacchetto "Impresa 4.0", a valle della riunione del cd. "**Tavolo Transizione 4.0**" convocato dal Ministro dello Sviluppo Economico, on. Stefano Patuanelli, a cui hanno partecipato anche la presidenza e la direzione generale di Federmanager. Federmanager vuole offrire un valido contributo all'evoluzione della normativa in atto, proiettata in un'ottica strutturale a sostegno dell'innovazione e di continuità con le misure del Piano Impresa 4.0 che hanno già dimostrato di funzionare. Tra le proposte contenute in un articolato documento predisposto sul tema, in particolare, ci si è soffermati sul Voucher per Innovation Manager nato dalla consapevolezza del ruolo chiave dei manager nel consentire alle aziende di dominare la trasformazione digitale e fare il salto di qualità. (si veda pag. 19)

Fonte: Diario Federmanager 22.11.19

### FEDERMANAGER PROPOSTA DI EMENDAMENTO AL REGIME FISCALE DELLE AUTO AZIENDALI

Si trasmette la **proposta di emendamento curata da Federmanager** per la soppressione della previsione contenuta nel D.d.l. di Bilancio 2020 di modifica del **regime fiscale applicato alle auto aziendali concesse in uso promiscuo ai dipendenti**, inviata congiuntamente alla CIDA (Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità) ai componenti della Commissione Bilancio del Senato, presso cui il provvedimento è all'esame. Segnaliamo che dai primi riscontri istituzionali raccolti sulla questione, trapela una diffusa disponibilità delle forze parlamentari all'eventuale soppressione della norma oggetto della nostra proposta di emendamento, tramite un intervento emendativo apportato durante l'esame parlamentare al testo del D.d.l. di Bilancio 2020 conforme alla nostra richiesta di mantenimento dell'attuale regime fiscale sulle

auto aziendali.

Inoltre, comunichiamo che abbiamo concordato con la CIDA anche la presentazione di altre due proposte di emendamento al D.d.I. di Bilancio 2020 concernenti la soppressione delle disposizioni relative alla rimodulazione degli oneri detraibili in base al reddito, che comporterebbe una riduzione ed eliminazione delle detrazioni fiscali per i redditi superiori a 120 mila euro, e modifiche in materia di rivalutazione delle pensioni, al fine di evitare una ulteriore penalizzazione dei criteri di computo della perequazione delle prestazioni previdenziali.

**Al disegno di legge AS 1586 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022" Sopprimere l'art. 78 "Fringe benefit auto aziendali".**

*Fonte: Comunicazione mail Federmanager del 07.11.19*

#### FEDERMANAGER: EX ILVA, LAVORATORI A RISCHIO SICUREZZA

Roma, 8 novembre 2019 – Dal disimpegno di Ancelcor Mittal derivano due effetti immediati: **la funzionalità degli impianti è definitivamente compromessa e, soprattutto, le condizioni di sicurezza di tutti i lavoratori non sono garantite.** Questa è la denuncia avanzata da Federmanager, in rappresentanza del management del Gruppo, nel giorno in cui il presidente del Consiglio ha raggiunto Taranto per affrontare la crisi.

**«Il primo effetto di questo abbandono da parte di Ancelcor Mittal», chiarisce Stefano Cuzzilla, presidente Federmanager, «riguarda le garanzie di sicurezza minime per uno stabilimento così rischioso, che non sono assicurate. In tale situazione, il management del Gruppo declina quindi ogni attribuzione di responsabilità sull'attuale stato di rischio, di cui si trova a essere incaricato senza il necessario scudo penale».**

Secondo i manager dell'ex Ilva, la situazione di blocco sta producendo **danni diretti sulla integrità degli stabilimenti.** Il rallentamento della produzione, infatti, non determina soltanto una perdita di fatturato, ma pregiudica l'intero patrimonio aziendale che torna, totalmente svalutato e senza prospettive di risoluzione, sotto Commissariamento.

**«Rispetto alle condizioni di partenza al momento dell'assegnazione, Ancelcor Mittal non sta mantenendo gli impegni, finendo per restituire una fabbrica depauperata, nel suo valore aziendale e nella capacità competitiva», avverte Cuzzilla. «L'acciaio è un settore strategico per il nostro Paese, qualsiasi tesi che sostenga il contrario è demagogica».**

**«Rinnoviamo l'appello al governo per ricomporre in tempi rapidissimi lo scontro con il Gruppo oppure indicare una concreta via d'uscita che non può scaricare sulla collettività e sui**

**conti pubblici l'intero prezzo della vicenda».**

Secondo Federmanager, date le intenzioni manifestate dall'azienda, **la soluzione non è nazionalizzare: «È necessario trovare un player industriale», spiega il presidente Federmanager, «che abbia la capacità di avanzare un business plan all'altezza della sfida e di farci recuperare le posizioni di mercato che abbiamo perso».**

«Ricordiamo che Ilva significa Mezzogiorno e l'Italia tutta. L'impegno dei manager che operano all'interno del Gruppo non è mai mancato nonostante cicliche circostanze di criticità, per garantire al più grande polo industriale e a tutto l'indotto di continuare ad operare al meglio e per accompagnare la transizione del sito verso un futuro più sostenibile nonostante i vincoli oggettivi».

A tutela del management, il presidente Cuzzilla sottolinea le conseguenze legali: **«Riteniamo gravissimo che sia stata sospesa dai Commissari di Ilva AS la copertura delle spese legali per i procedimenti in corso che coinvolgono i manager, per responsabilità relative a fatti accaduti nelle precedenti gestioni. Siamo determinati a far applicare quanto previsto dal Contratto nazionale e – rilancia Cuzzilla - pronti ad attuare ogni tipo di azione e in ogni sede per veder ristabilite le garanzie».**

*Fonte: Comunicato stampa Federmanager 08.11.19*

#### LAVORO: CIDA E ADAPT LANCIANO L'OSSERVATORIO DEL LAVORO MANAGERIALE

Roma, 12 novembre 2019. Le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro viste dai manager, per capire come i dirigenti interpretano il cambiamento e quale atteggiamento adottano per fronteggiarlo, con l'obiettivo di analizzare le varie esperienze a livello territoriale e tradurle in proposte concrete, normative e contrattuali. Queste le motivazioni che hanno spinto Cida, la confederazione dei dirigenti e delle alte professionalità, a costituire in partnership con Adapt, un 'Osservatorio' sul mercato del lavoro ed il ruolo dei manager. Il nuovo strumento di analisi è stato annunciato in occasione del 'Global outlook conference' redatto da Oxford Economics e presentato a Roma, e si inserisce in un contesto reso più problematico dalle incertezze diffuse a livello macroeconomico, come indicato all'outlook.

"L'economia globale ha rallentato la crescita così come quella europea", ha detto Emilio Rossi, senior advisor di Oxford Economics illustrando il rapporto del prestigioso centro studi. "Gli scambi commerciali risentono della guerra tariffaria tra USA e Cina mentre in Europa le problematiche derivanti dalla frenata del settore auto tedesco e dalla Brexit fanno sentire il loro peso. Con questo quadro esterno è probabile che l'economia italiana mantenga l'attuale profilo di stagnazione anche nel 2020 e che non sia in grado di migliorare né la pro-

duttività, né i livelli occupazionali".

E di occupazione ha parlato Francesco Seghezzi, presidente della Fondazione Adapt: "La trasformazione del mercato del lavoro ha subito un'accelerazione causata da quattro fattori: la tecnologia, la demografia, l'ambiente, la globalizzazione. Ognuno dei quali ha importanti conseguenze sul lavoro, sulla sua organizzazione, sulla sopravvivenza di mansioni note e sullo sviluppo di nuove. Agendo contemporaneamente – ha spiegato – questi fattori determinano una situazione nuova per il lavoro organizzato, spesso critica, che richiede nuovi strumenti di analisi e di intervento. In questo contesto nasce l'Osservatorio, per capire come, a livello territoriale, i manager facciano fronte al cambiamento, come lo gestiscano all'interno delle aziende, come lo riescano a mediare con gli altri dipendenti. E' dal confronto con queste esperienze che Cida e Adapt intendono ricavare gli elementi utili a elaborare uno strumento inedito, ma indispensabile per chi voglia capire come sta cambiando il mondo del lavoro. Un 'Osservatorio', appunto, che recependo dal basso le esperienze concrete, le trasformi in analisi complete e in proposte utili per il legislatore e per le piattaforme contrattuali".

*Fonte: Comunicato stampa CIDA 12.11.19*

### CONVEGNO FEDERMANAGER NAZIONALE IL FUTURO PREVIDENZIALE DEL MANAGER

Il Gruppo Giovani Federmanager ha promosso il Workshop sul tema "Il futuro previdenziale del manager: cosa c'è da sapere", che si è tenuto nel pomeriggio di venerdì 8 novembre presso l'Auditorium della sede federale a Roma, con l'obiettivo di fornire strumenti utili ai manager in servizio per costruire il proprio piano previdenziale.

Dopo gli interventi di apertura del Coordinatore Nazionale dei Giovani, **Renato Fontana**, e del Direttore Generale di Federmanager, **Mario Cardoni**, che hanno illustrato le finalità dell'evento, si sono avvicendati una serie di interventi tecnici di esperti di previdenza pubblica e complementare.

**Rita Comandini**, Responsabile dei Fondi Speciali Inps, ha esposto le opportunità offerte dal nostro sistema previdenziale per costruire nel migliore dei modi il piano previdenziale individuale, a cui è seguito l'intervento del consulente previdenziale **Antonello Orlando**, che ha spiegato nel dettaglio i diversi strumenti da utilizzare a tale scopo, dal riscatto della laurea a ricongiunzione e cumulo dei contributi, con l'obiettivo garantirsi una rendita previdenziale adeguata alle capacità di reddito del singolo.

In conclusione, il Direttore del Previdai – il fondo di previdenza complementare costituito da Federmanager e Confindustria – **Oliva Masini**, ha illustrato una presen-

tazione sulle opportunità della previdenza complementare per i dirigenti industriali, in particolare alla luce delle novità introdotte dal recente accordo di rinnovo del Contratto Collettivo per rafforzare la propensione dei manager ad aderire al fondo contrattuale di categoria, che già oggi rappresenta un esempio di gestione efficiente nel panorama di riferimento del secondo pilastro della previdenza.

*Fonte: Diario Federmanager 15.11.19*

### FINALMENTE UNA BUONA NOTIZIA SULLE PENSIONI!

La sequenza ininterrotta di provvedimenti che hanno sistematicamente compresso e talora del tutto escluso la perequazione dei trattamenti pensionistici di maggior importo è posta in discussione dall'ordinanza della Corte dei Conti del Friuli Venezia Giulia n. 6 del 17 ottobre 2019. Con l'ordinanza 17 ottobre 2019, n. 6, la Corte dei Conti del Friuli Venezia Giulia ha rimesso al giudizio della Consulta l'art. 1, commi 260 -269 della l. n. 145 del 2018. Ha rilevato che i provvedimenti legislativi in questione non rispettano i tre fondamentali principi posti dalla Corte Costituzionale in tema di previdenza: ragionevolezza, adeguatezza, affidamento.

*Fonte: Comunicazione mail di Mino Schianchi, Presidente Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi Pensionati e Vicepresidente ALDAI*

### PENSIONI: CORTE DEI CONTI RICONOSCE CRITICITA' COSTITUZIONALI AVANZATE NEL RICORSO CIDA

Prima, significativa vittoria nell'azione giudiziaria intrapresa a difesa dei diritti dei nostri rappresentati in materia previdenziale: la Corte dei Conti, Sez. giurisdizionale per il Friuli Venezia Giulia, ha sollevato la questione di legittimità costituzionale dei provvedimenti legislativi che hanno determinato l'ennesimo blocco della perequazione e il prelievo straordinario sulle pensioni di importo medio-alto. In particolare, con l'ordinanza 17 ottobre 2019, n. 6, la Corte dei Conti del Friuli VG ha rinviato al giudizio della Consulta, l'art. 1, comma 260, della l. n. 145 del 2018, per violazione degli artt. 3, 36 e 38 della Costituzione; e l'art. 1, commi da 261 a 268, della l. n. 145 del 2018, per violazione degli artt. 3, 23, 36, 38 e 53 della Costituzione. In un'ordinanza di 36 pagine la Corte dei Conti del Friuli ha rilevato

che i provvedimenti legislativi in questione non rispettano i tre fondamentali principi posti dalla Corte Costituzionale in tema di previdenza: ragionevolezza, adeguatezza, affidamento.

In particolare, sull'intervento di riduzione delle pensioni di importo elevato (art. 1 commi 261-268 della l.n.145/2018) nell'ordinanza si fa esplicito riferimento alla durata quinquennale, che di fatto determina una "decurtazione patrimoniale arbitrariamente duratura del trattamento pensionistico, con acquisizione al bilancio statale del relativo gettito. E costituisce un prelievo coattivo correlato ad uno specifico indice di capacità contributiva, che esprime l'idoneità del soggetto passivo all'obbligazione tributaria". Confliggendo così, rileva la Corte di Conti, con gli articoli 3 e 53 della Costituzione, perché il prelievo grava soltanto "su specifiche categorie di pensionati e non su tutti i cittadini, con ciò risultando ingiustificatamente discriminatorio e non rispettoso dei canoni fondamentali di uguaglianza a parità di reddito e di universalità dell'imposizione".

Inoltre, questa modalità di prelievo non è neanche giustificata da "alcuna condizione di eccezionalità e/o di specifica crisi del settore previdenziale, cui si debba far fronte con il tributo de quo". Insomma, "il sacrificio imposto ad una ristretta cerchia di soggetti, si palesa del tutto ingiustificato e discriminatorio, impropriamente sostitutivo di un intervento di fiscalità generale nei confronti di tutti i cittadini".

Per quanto riguarda, poi, la revisione del meccanismo di rivalutazione delle pensioni (art. 1 comma 260 l.n.145/2018), secondo la magistratura contabile siamo in presenza di "una sequenza ininterrotta di provvedimenti che, secondo modalità diverse ma rispondenti ad una omologa ratio ispiratrice, hanno sistematicamente compresso (e talora del tutto escluso) la perequazione dei trattamenti pensionistici di maggior importo a partire dall'anno 2012. La situazione determinata con la legge di bilancio 2019, porta a considerare detta contrazione per un decennio 2012-2022". Per il remittente, prosegue l'ordinanza, l'intervento sulla perequazione delle pensioni, presenta "due significativi profili di criticità": non risulta "sorretto da specifiche esigenze di contenimento della spesa pubblica", insiste su un arco temporale "difficilmente riconducibile nell'alveo della nozione di transitorietà". Quindi, conclude la Corte dei Conti, "si dubita della legittimità costituzionale della norma all'esame, per violazione degli art. 3, 36 e 38 della Costituzione".

Nei mesi scorsi il Consiglio dei Presidenti di CIDA aveva deciso di passare alle vie giudiziarie a sostegno delle pensioni medio-alte, dopo aver condotto per mesi un'intensa attività di comunicazione e di incontri con il mondo della politica per rivendicare le proprie ragioni. Certamente un'iniziativa di natura sindacale, un atto dovuto nei confronti dei pensionati iscritti alle Federazioni aderenti, ma anche un'azio-

ne politica, di carattere generale, per garantire la certezza del diritto, un valore al quale lo Stato deve necessariamente tendere per garantire la libertà dell'individuo, l'eguaglianza dei cittadini davanti alla legge e non intaccare la fiducia e la credibilità dei cittadini nei confronti delle istituzioni.

CIDA, quindi, aveva dato mandato all'avvocato Massimo Luciani, dello Studio Legale Luciani, di proporre alcuni ricorsi "pilota" contro la riduzione dei trattamenti pensionistici e contro il blocco della perequazione. Auspichiamo quindi che anche gli altri ricorsi avviati possano produrre analoghi risultati, in particolare quelli sui quali saranno chiamati a pronunciarsi i Tribunali ordinari, in quanto riferiti a dirigenti del settore privato. Una pluralità di rinvii provenienti da sedi diverse, specialmente se corredati da motivazioni tra loro coerenti, potrà significativamente testimoniare la fondatezza delle tesi da noi sostenute.

*Fonte: newsletter CIDA 18.10.19*

## CONSIGLIO NAZIONALE 29-30 NOVEMBRE 2019

Il Consiglio Nazionale svolto a Roma il 29 e 30 novembre scorsi ha avuto come tema all'ordine del giorno Il punto sul welfare previdenziale.

Non riusciamo a pubblicare qui la sintesi perché il numero della rivista si è chiuso prima di avere il resoconto, ma vi terremo aggiornati sulle iniziative programmate!

## CONSIDERAZIONI SU UNA NUOVA LINEA TRAMVIARIA A BOLOGNA PER COLLEGARE ATTRAVERSO IL CENTRO DUE PUNTI ESTERNI DELLA CITTÀ (LINEA ROSSA BORGOPANIGALE - CAAB)

*Pubblichiamo a seguire una sintesi dell'intervento del Prof. Crocioni al Convegno "Mobilità e Ambiente a Bologna", svolto il 17 ottobre scorso alla Biblioteca di San Domenico e organizzato da Federmanager Bologna - Ravenna e Ordine degli ingegneri di Bologna.*



Il PUMS, Piano Urbano di Mobilità Sostenibile della Città Metropolitana di Bologna, ha posto perentoriamente come **obiettivo etico la riduzione dei gas climalteranti** dovuti alla mobilità. L'obiettivo è perseguibile, ancora secondo il PUMS, ribaltando rapidamente i rapporti fra mobilità pubblica, mobilità privata e mobilità ciclabile. Personalmente ritengo che si debba puntare, nello stesso tempo, al **miglioramento della qualità del trasporto e della qualità dell'ambiente**, ossia una graduale **riduzione dei tempi e dei costi del trasporto**, a carico delle famiglie e delle imprese, riducendo anche l'incidentalità e, per l'ambiente, a una riduzione dell'inquinamento dell'aria e dei gas serra, oltre al rumore. È questo insieme di obiettivi che occorre considerare, senza unilateralismi. La scelta del PUMS è quella di assumere che la **priorità assoluta debba essere data al trasporto pubblico ed alla bicicletta**, trasferendo rapidamente 400.000 spostamenti giornalieri dal trasporto privato alla bicicletta ed al mezzo pubblico. Posto che non mi sembra un obiettivo di cui il Piano dimostri la fattibilità, ritengo che gli obiettivi possano essere raggiunti solo grazie a un'integrazione competitiva fra sistemi, capace di lasciare agli uten-

ti i necessari gradi di libertà.

Le azioni del Piano sono indirizzate verso due grandi realizzazioni pubbliche: il **Servizio Ferroviario Metropolitano** e la **nuova Rete Tramviaria**, oltre al cosiddetto **Biciplan**.

Del **Biciplan** non c'è il tempo di parlare, se non per rilevare che, in questo caso, la domanda appare fortemente anelastica e l'investimento assai consistente, pari a 170 milioni di Euro.

Per quanto riguarda il **Servizio Ferroviario Metropolitano, SFM**, avviato a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, è stato realizzato su 7 linee, delle quali una, quella di Vignola, è stata ricostruita. Sono state introdotte molte nuove stazioni urbane, il materiale rotabile è stato rinnovato e potenziato. I passeggeri risultano attualmente 55.000 al giorno per tutta la rete, poco meno del 3% della totale domanda di mobilità. Gli obiettivi del PUMS sono quelli di portare la frequenza del servizio su molte linee a 15 minuti, dagli attuali 30, obiettivo difficile da perseguire per le tre linee ad un solo binario, la Porrettana, la Vignolese e la Veneta, ma difficile anche sulle altre linee a due binari, perché impegnate anche da treni che operano a livello nazionale e regionale. Sulle linee ad un solo binario, sarà necessario realizzare, per tratte piuttosto estese, un secondo binario; sulle altre, negoziare un utilizzo più intenso a favore del SFM, con un investimento complessivo previsto nell'ordine di 400 milioni di Euro. Tutte le operazioni quanto mai impegnative.

In questo caso, la domanda risulta fortemente anelastica e il rendimento degli investimenti non troppo elevato e la domanda di mobilità metropolitana del nostro sistema produttivo diffuso non potrà venire intercettata in misura significativa da un simile sistema, anche se migliorato.

La seconda grande realizzazione prevista è quella di una **nuova Rete tramviaria** costituita da quattro linee: la **rossa**, la **gialla**, la **blu** e la **verde**, che investiranno quasi tutte le radiali storiche della città, con un programma da completare entro il 2030.

Le radiali sono assi urbani complessi che sostengono la qualità della vita delle periferie. Vi si appoggiano centinaia di esercizi commerciali capaci di reggere l'impatto degli ipermercati prima, dei centri commerciali di prossimità oggi, del commercio telematico, oggi e domani, e che rappresentano un supporto cruciale per la popolazione, soprattutto per quella anziana. Servizi commerciali, pubblici esercizi, servizi pubblici, servizi terziari, uffici, artigianato sono diffusi lungo le radiali ed occorre far convivere molte esigenze in queste realtà urbane. Nel **Progetto di Fattibilità Tecnica ed Economico della Linea Rossa** - la prima da realizzare - non mi sembra siano considerate adeguatamente queste esigenze. Non secondaria appare anche la capacità del progetto di risolvere i rapporti con la mobilità privata, posto che un sistema tramviario, con le sue possibili linee di corsa, riservate, pro-

tette o promiscue che siano, pone seri problemi di utilizzo delle sedi stradali, più degli attuali servizi pubblici su gomma.

Il percorso della **Linea Rossa** investe un insieme di assi urbani storici consolidati: dalla via Emilia Ponente al Centro, attraverso Borgo Panigale, Santa Viola e le vie Saffi, San Felice, Riva Reno, e poi dal Centro alla Stazione Centrale, attraverso le vie Ugo Bassi e Indipendenza (o in alternativa via Marconi) ed infine dalla Stazione alla Fiera ed al Caab, attraverso via Matteotti, via della Liberazione e via San Donato (ed altre strade minori), con una diramazione verso il parcheggio Fiera - Micheli-

no. Su questi assi storici si ritrova oggi un'intensa mobilità urbana, consolidata da trenta anni di mancate innovazioni, sia nelle politiche urbanistiche, che nelle politiche dei trasporti. Nel corso di questi trent'anni si è modellato il sistema di mobilità attualmente operante questi assi stradali, con tutta la sapienza dei comportamenti individuali sperimentati da una prolungata ricerca dei residenti e degli operatori su quale sia il modo più conveniente per andare al lavoro o per svolgere le proprie attività. Si sono quindi consolidati gli attuali sistemi di circolazione. La nuova **Linea Rossa** dovrà, quindi, confrontarsi con queste situazioni, ricercando tutte le possibili compatibilità, per non compromettere la qualità di vita dei residenti, ed in particolare le possibili compatibilità con la rete dei servizi e con la mobilità privata.

Con riferimento alle interferenze con la mobilità privata, la nuova **Linea Rossa** ne affronta alcune assai impegnative, quali quella dell'incrocio con l'Asse sud-ovest ai Prati di Caprara, quella di Porta San Felice, quella di Porta Galliera e dell'incrocio con

l'asse di via Stalingrado. Per i veicoli tramviari, lunghi 35 metri, il **Capitolato** prevedeva, in origine, corse con una frequenza di 3-5 minuti per senso di marcia, mentre il **Progetto di fattibilità** l'ha ridotta, opportunamente, a 5 minuti. Per mantenere una frequenza di 3 minuti si sarebbe compromessa la convivenza del tram con qualsiasi altra forma di mobilità. Si deve inoltre rilevare che nel progetto vi è un tratto molto impegnativo, tra via Riva Reno e i Prati di Caprara, dove la **Linea Gialla** percorrerà gli stessi binari della **Linea Rossa**: su questo tratto i mezzi delle due linee correranno, dunque, con frequenza di 2 minuti e 30 secondi per senso di marcia.

A Porta San Felice, così, dovremmo avere 4 tram, lunghi 35 metri, ogni 5 minuti, con precedenza automatica ai semafori. Nelle ore di punta sui viali che confluiscono sulla porta, uno dei tratti più trafficati della città, vi sarà un mezzo tramviario ogni 1,15 minuti con precedenza semaforica. Sul ponte di via Matteotti, analogamente, correranno due linee, **la Verde e la Rossa**, sugli stessi binari, sempre con la frequenza di 5 minuti per ogni mezzo, e ancora con precedenza semaforica automatica, incrociando un asse che ospita la mobilità dei Viali e della Stazione ferroviaria. Anche qui avremo, nelle ore di punta, la congestione descritta per Porta San Felice. Infine, in via Stalingrado l'attraversamento di via della Repubblica vede la presenza di una sola linea tramviaria, ma pare ancora una volta un nodo estremamente impegnativo, già oggi non lontano da condizioni critiche.

Il PUMS ha previsto un investimento cospicuo, circa 1 miliardo di Euro per le quattro linee tramviarie, ossia di 200 - 300 milioni per linea, ma gli aggiornamenti più recenti danno per la sola **Linea Ros-**

**sa** un importo di oltre 500 milioni. La linea è a due binari, ha una lunghezza di 16 Km, una velocità commerciale di 17/18 Km ora, fermate a distanze maggiori delle attuali linee filoviarie (mediamente 450 metri) e presenta sempre precedenza semaforiche automatiche.

L'obiettivo è di trasportare mediamente 70.000 passeggeri al giorno, con un aumento del 16% rispetto agli attuali 60.000 passeggeri, incremento non particolarmente rilevante a fronte dell'investimento previsto: domanda anelastica e basso rendimento economico e trasportistico.

Le **Linee guida** hanno l'obiettivo di minimizzare l'impatto su circolazione, patrimonio arboreo e aree di sosta.

Per l'impatto sulla circolazione è bene aggiungere che, oltre all'interferenza semaforica trasversale, la **Linea Rossa** prevede la soppressione di uno dei due sensi di marcia per la mobilità privata: a Borgo Panigale e Santa Viola, sul ponte ferroviario, sul ponte sul Reno ed altri tratti di via Emilia Ponente, sul ponte di San Donato e altri tratti dello stesso asse. Di conseguenza si dovranno invadere, per supplire, altre strade riservate oggi, in gran parte, al servizio della residenza, con problemi rilevanti per i residenti, visto che anche in quelle aree vi è un sistema consolidato di mobilità.

Infine, ritengo che l'impatto sulla sosta sarà molto rilevante perché su una parte di queste linee (come ad esempio la via Emilia Ponente) è prevista anche una pista ciclabile e quindi una gran parte dei parcheggi esistenti verrà soppressa. Inoltre decine di passi carrai si verranno a trovare in condizioni critiche, nel rapporto con una sede protetta come quella della tramvia. Che cosa potrà significare tutto questo per le attività commerciali, per i pubblici esercizi e le altre attività,

per gli studi professionali, gli artigiani, oltre che per i residenti? Che cosa potrà significare eliminare quasi integralmente la sosta lungo questi assi? Questo vale per la **Linea Rossa** e per le altre tre linee previste.

Si tratta di una scelta radicale ed a forte impatto sociale.

Comprendo che sia nell'obiettivo del PUMS spostare il più possibile la mobilità dai mezzi privati ai mezzi pubblici, ma se si eliminano i parcheggi, questo determina effetti forzosi, non indolori, che impongono scelte difficili per le famiglie, gli esercizi commerciali, le attività di servizio. Tutto ciò rappresenta un cambiamento strutturale, forse epocale, che non potrà essere giustificato, se non legittimato dal solo obiettivo del miglioramento ambientale che viene perseguito.

Il sistema progettato per la prima linea tramviaria creerà ulteriori condizioni di difficoltà nella circolazione. Su ogni asse principale vi potrà essere: la sede riservata, la sede parzialmente riservata, la sede promiscua, la sede parzialmente promiscua, il problema dei pedoni che utilizzano liberamente la sede tramviaria in via Indipendenza

e in via Saffi, le biciclette che gireranno ovunque e molto altro ancora. Credo che tutte queste alternative, al di là dei controlli telematici che potranno essere introdotti, rappresentino un fattore di difficoltà per il conducente del mezzo pubblico, che si trova davanti una vasta gamma di diverse modalità di rapporto tra la linea tramviaria e tutto ciò che vi è intorno e al di là della linea. E questo, per l'attraversamento della strada, vale anche per il pedone, per il ciclista e per l'automobilista distratto. Anche questi sono fattori di criticità da non trascurare, per l'obiettivo di ridurre l'incidentalità.

Una nota per concludere. Il **Progetto di fattibilità della Linea Rossa** ci riporta analiticamente il numero delle **alberature che verranno abbattute** ma, sorprendentemente, non ci dice nulla su **quanti parcheggi verranno eliminati**, su **quanti passi carrai verranno resi critici**, né su **quanti esercizi commerciali, artigianali e pubblici esercizi verranno coinvolti entro questi nuovi scenari**.

Questo mi sembra un limite non secondario del lavoro fin qui svolto, perché è su queste partite che si giocherà il

consenso dei cittadini interessati più direttamente da un intervento così impegnativo.

Vi sono almeno due livelli di problematiche da prendere in considerazione.

Il primo è quello della cantieristica, estesa per 16 Km, che dovrà prevedere necessariamente un sistema efficace di **indennizzi per tutte le attività compromesse transitoriamente**.

Il secondo è quello dei **parcheggi pubblici e privati in sostituzione dei parcheggi soppressi**, per i quali occorrerà prevedere soluzioni alternative, attraverso una specifica progettazione contestuale a quella della Linea Rossa, con nuovi parcheggi pubblici di prossimità e con bonus adeguati a sostituire i parcheggi ed i garages privati messi in crisi dalla realizzazione. Nel budget reso noto dal Progetto di fattibilità non vedo nessuna di queste voci di spesa, che reputo, invece, del tutto necessarie.

Riconosco ben volentieri ai progettisti un adeguato ed apprezzabile livello di professionalità, nel lavoro fin qui svolto, ma nello stesso tempo, li invito a non ignorare le questioni e le diverse criticità, che qui ho sollevato, in modo del tutto essenziale ed inevitabilmente grossolano, perché il successo del loro progetto dipenderà più di quanto si pensi dalla loro capacità di tenerne conto in misura adeguata.

Questo articolo è tratto dall'articolo completo del Prof. Crocioni pubblicato sul nostro sito all'indirizzo: <http://www.bologna.federmanager.it/mobilita-e-ambiente-nella-citta-metropolitana-di-bologna-materiali-del-convegno/>

### Tram LINEA ROSSA a Bologna: Le Principali criticità

NON COERENTE col tessuto urbanistico, residenziale, produttivo della città

- ✓ **Ingombro trasversale** di 6 m. + ciclabile = compromette: mobilità privata + restanti linee bus su asse storico portante
- ✓ **Impatto sulle Attività** (*pubblici esercizi, botteghe, artigianato produttivo, servizi, studi professionali*)
- ✓ **Limitazione posti auto esistenti**
- ✓ **Distanza tra fermate** ( 400 + m.) vs. categorie "deboli" (anziani, bambini, div.te abili, ecc)
- ✓ **Impatto sulla viabilità trasversale** (es. *via Triumvirato per Aeroporto, Lippo e Bargellino*)
- ✓ **Tratte in sede promiscua** = rallentamenti (*anche per + convogli tram i.e. separazione*)
- ✓ **Grave limitazione per il percorso dei mezzi di soccorso** (*ambulanze Maggiore anche sede 118) e tutto il percorso – no sorpasso su sede propria (es. Via S. Felice)*)
- ✓ **Cantierizzazione e rilocazione sottoservizi**



## “BACHECA EVENTI DI FEDERMANAGER BOLOGNA-RAVENNA”

Gli eventi in programma

**13 dicembre 2019 – BenESSERE DONNA,** organizzato dal Gruppo Minerva Bologna – Ravenna, presso la nostra sede dalle ore 17,00 alle 18,00

**13 dicembre 2019 – BRINDISI NATALIZIO** con associati e partners, presso la nostra sede a partire dalle ore 19,00

**21 gennaio 2020 – Seminario Commissione Industria 4.0 sul tema AMAZON,** locandina in via di definizione, presso la nostra sede dalle ore 18,30, con Cloudif.Ai, startup esperta in Intelligenza Artificiale e titolare del Local User Group Amazon

**25 gennaio 2020 – MANAGER TRA MANAGER, ESCI DAGLI SCHEMI PER GARANTIRTI SOSTEGNO ECONOMICO. Finanza e Sostenibilità personale,** presso la nostra sede dalle ore 9,00 alle 13,00.

Molte altre iniziative in pentola...vi terremo aggiornati! Federmanager Bologna – Ravenna è su LinkedIn, Facebook, Twitter e Youtube. Segui i nostri canali social per essere aggiornato in tempo reale

Gli eventi organizzati negli ultimi mesi

**21 ottobre 2019 - CONTRATTO NUOVO O NUOVO CONTRATTO? IL CCNL DIRIGENTI INDUSTRIA 2019 / 2023,** presso NH Bologna Vilanova, con Walter Quercioli, Mario Cardoni e Maurizio Moretti

**23 ottobre 2019 - INTELLIGENZA ARTIFICIALE E COGNITIVE COMPUTING. L'ESPERIENZA DI IBM,** presso la nostra sede con Michele Grossi e Uberto Merani di IBM

**29 ottobre 2019 - NUTRIMENTI 2.0: MI CURO DI ME. L'apprendimento come autorealizzazione e scelta,** presso il Camplus Alma Mater, con Saverio Cuoghi e Enrico Carosio

**20 novembre 2019 - IIoT PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE. EFFICIENZA ENERGETICA E PRODUTTIVA NON SOLO PER L'AMBIENTE,** presso Schneider Electric Worklife Innovation Hub, con Ilaria Fiore e Jessica Riscili

**23 novembre 2019 – MANAGER TRA MANAGER: DISEGNA E VIVI LA VITA CHE VORRESTI – LIFE DESIGN,** presso la nostra sede, con Chiara Volpicelli e Alessandro Volta di Homus

**27 novembre 2019 – NUTRIMENTI 2.0: INFLUENCY. COME NASCE UNA STARTUP,** presso il Camplus Alma Mater, con Saverio Cuoghi e lo staff di Influency



**FEDERMANAGER**  
BOLOGNA - RAVENNA

*augura a tutti gli associati e  
partner*

*Buon Natale e Felice 2020*

*I nostri uffici saranno chiusi dal 23/12/2019 al  
06/01/2020 compresi*



# FEDERMANAGER

57 SEDI SUL TERRITORIO



## ABRUZZO E MOLISE

Florio Corneli - PESCARA



## BASILICATA

Luigi Prisco - MATERA



## CALABRIA

Pasquale Clericò - CATANZARO



## CAMPANIA

Antonio Scutto - NAPOLI  
Armando Indennimeo - SALERNO



## EMILIA ROMAGNA

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



## FRIULI VENEZIA GIULIA

Daniele Damele - TRIESTE



## LAZIO

Pierluigi Camillacci - LATINA  
Giacomo Gargano - ROMA



## LIGURIA

Marco Vezzani - GENOVA



## LOMBARDIA

Bambina Colombo - BERGAMO  
Marco Bodini - BRESCIA  
Claudio Butti - COMO  
Tiziano Neviani - CREMONA  
Diego Bresciani - LECCO  
Rodolfo Bellintani - MANTOVA  
Bruno Villani - MILANO  
Edoardo Lazzati - PAVIA  
Eligio Trombetta - VARESE



## MARCHE

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



## PIEMONTE

Francesco Bausone - ALESSANDRIA  
Giuseppe De Monte - ASTI  
Renzo Penna - BIELLA  
Giovanni Censi - CUNEO  
Ubaldo Uberti - NOVARA-VCO  
Oscar Valentini - TORINO  
Giorgio Anselmetti - VERCELLI



## PUGLIA

Valerio Quarta - BARI



## SARDEGNA

Giuseppe Matolo - CAGLIARI



## SICILIA

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



## TOSCANA

Daniele Moretti - AREZZO  
Valter Quercioli - FIRENZE  
Claudio Tonci - LIVORNO  
Andrea Capuano - LUCCA  
Roberto Rabito Crescimanno - MASSA CARRARA  
Cinzia Giachetti - PISA  
Francesco Belemi - SIENA



## TRENTINO

Maurizio Riolfatti - BOLZANO  
Gianluca Schiavi - TRENTO



## UMBRIA

Roberto Peccini - PERUGIA  
Luciano Neri - TERNI



## VALLE D'AOSTA

Paola Muraro - AOSTA



## VENETO

Adriano De Sandre - TREVISO e BELLUNO  
Giampietro Rossi - PADOVA e ROVIGO  
Mario Merigliano - VENEZIA e MESTRE  
Monica Bertoldi - VERONA  
Fabio Vivian - VICENZA

## SEDE NAZIONALE

Stefano Cuzzilla - PRESIDENTE

Mario Cardoni - DIRETTORE GENERALE

CON TE PROTAGONISTI DEL DOMANI

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