

FILO DIRETTO F DIRIGENTI D



cod. ISSN 2281-3888

News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna - Ravenna

POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% CN/BO
Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa
Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 33 - N. 2
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **Luci e ombre dell'Intelligenza Artificiale**
- **SPECIALE ASSEMBLEA 2019**
- **Innovazione Digitale: pronti alla sfida?**
- **La gestione del rischio in azienda**



QUOTE 2019

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

MODALITA' DI PAGAMENTO

a. Addebito permanente in c/c bancario

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

POSTE ITALIANE IT80Z0760102400000013367404
conto intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali

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

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

d. assegno bancario

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

SEDI E UFFICI

BOLOGNA:

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

Tel. 051 0189900- segreteria@federmanagerbo.it

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

RAVENNA:

Via di Roma 102 48121 Ravenna

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

Tel. 051 0189913- ravenna@federmanager.it

SERVIZIO SINDACALE, CONTRATTUALE E LEGALE

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

SERVIZIO PREVIDENZIALE

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

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

Riceve su appuntamento.

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

Riceve su appuntamento.

SERVIZIO ASSISTENZA SANITARIA (FASI - ASSIDAI)

Referenti: **PAOLA FASOLI** - tel. 051 0189901 - paola.fasoli@federmanagerbo.it

Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna

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

Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna.

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

Riceve su appuntamento presso la sede di Ravenna.

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E ISCRIZIONI

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

Riceve su appuntamento.

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

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

CENTRALINO - ACCOGLIENZA

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

s o m m a r i o

I nostri numeri

PRESIDENZA

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

CONSULENZA SINDACALE

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

CONSULENZA PREVIDENZIALE

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

FONDIRIGENTI / AGENZIA LAVORO

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

FASI - ASSIDAI (su appuntamento)

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@federmanagerbo.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

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

UFFICI - ORARI DI APERTURA

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

RAVENNA - FASI: lunedì e venerdì dalle 9,00 alle 12,30
e giovedì dalle 15,00 alle 18,00.

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

Direzione, Redazione e Amministrazione:

Presso FEDERMANAGER Bologna - Ravenna
Via Merighi, 1/3 - 40055 Villanova di Castenaso (Bo)
tel. 051/0189900 - Fax 051/0189915

Direttore responsabile: ANDREA MOLZA

Comitato di redazione:

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

Segreteria di Redazione:

SARA TIRELLI
E-mail: sara.tirelli@federmanagerbo.it

Impaginazione e Stampa

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

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

Numero chiuso in tipografia in data: 31/05/2019
tiratura: 3600 copie

- 5 EDITORIALE
- 7 ATTUALITA'
Accountability
- 8 IL PUNTO
Bruxelles è più vicina
- 9 INDUSTRIA 4.0
Luci e ombre dell'Intelligenza Artificiale
- 13 SPECIALE ASSEMBLEA
- 23 QUADRI
Innovazione Digitale: pronti alla sfida? Intervista a Saverio Cuoghi
- 24 ECONOMICS
La gestione del rischio in azienda. Intervista a Roberto Carroli
- 25 AMBIENTE TERRITORIO ENERGIA
Iniziativa e scelte per risolvere in tempi brevi la criticità attuale del passante con una soluzione nel tempo sostenibile
- 27 AMBIENTE TERRITORIO ENERGIA
Proposte per una mobilità più razionale e sostenibile. Un approccio equilibrato

In Copertina



Veduta di San Petronio dalla terrazza sul tetto di Palazzo D'Accursio, o Palazzo Comunale, oggi sede del municipio di Bologna. Il nucleo originario, acquistato dal Comune alla fine del Duecento, comprendeva l'abitazione di Accursio, giurista e maestro di diritto nello Studio bolognese. Solo nel 1336 divenne residenza degli "Anziani", la massima magistratura del comune e quindi sede del governo della città.

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 - Posto auto per i clienti



Prevedo che questo editoriale sarà nelle mani della maggior parte di voi in versione cartacea agli inizi di luglio. Alcune delle attività di cui vi parlerò

saranno quindi state vissute in prima persona da qualcuno di voi.

Ritengo però fondamentale aggiornarvi tutti su alcuni dei progetti in corso a cui tengo particolarmente e sulle riflessioni strategiche ad essi correlate.

Vi confermo innanzitutto l'avanzamento del **progetto Il Mercato del Futuro a Bologna**, promosso dalla Fondazione Istituto Carlo Cattaneo, con il quale stiamo realizzando una ricerca di tipo economico - sociale sul mercato del lavoro a Bologna, che avrà tra i suoi focus anche il mondo dei dirigenti. L'obiettivo sotteso a questa ricerca, che abbiamo co-finanziato, è l'aumento di consapevolezza sullo stato attuale del mondo del lavoro locale, consapevolezza che riteniamo utile per affiancarvi nei vostri bisogni.

Prosegue anche il **Progetto UNI.CO.RE**: continua il nostro supporto all'Università di Bologna nella gestione degli studenti universitari rifugiati per i quali sono stati creati corridoi universitari dall'Etiopia a Bologna e si concretizza nel realizzare incontri di formazione sul mercato del lavoro e nell'impostazione di sistemi e strumenti di valorizzazione delle skill e del potenziale, creando ponti con il mercato del lavoro delle PMI.

L'approccio di "vedere il problema anche come opportunità" con il quale affrontiamo le sfide contemporanee ci ha infatti portati ad approfondire il tema ed ha fatto emergere - attraverso incontri con tutor e studenti - la grande opportunità che questi giovani studenti stranieri possono rappresentare per il nostro territorio, senza nulla togliere ai nostri giovani.

È in corso il **Progetto "Seneca"**, di cui vi ho accennato in precedenza, che ambisce a favorire l'incontro professionale tra Imprese, in particolare PMI, e Manager. Approvato in Aprile da 4.Manager, sta in questo momento, creando gli abbinamenti tra 20 PMI e Manager in fase di cambiamento, che lavoreranno insieme per circa un mese. L'obiettivo sotteso a questa iniziativa è la promozione nelle PMI della consapevolezza del valore della managerialità.

A valle del positivo risultato che mi auguro e di cui sono fiducioso, creeremo un format standardizzato di progetto da esportare anche fuori regione a supporto di un mercato del lavoro mai così "in agitazione" come in questi ultimi anni. Infine, con orgoglio, vi comunico che un progetto a cui tenevo molto e al quale ho dedicato molte sere, "**Approdo Sicuro**", oggi è diventato realtà con la costituzione di un'Associazione di Promozione Sociale: un mix di cultura e di sapere manageriale, offerto al territorio per supportarlo nella gestione delle fasce sociali deboli e dei disoccupati.

La soddisfazione che viene dalla realizzazione di queste iniziative è anche personale, ma il ritorno d'immagine che stiamo riscontrando nei confronti delle Istituzioni e Associazioni del territorio ricade sulla nostra Associazione e sul valore percepito dei suoi manager. Prova ne è anche - e qui allargo il perimetro all'Italia - la richiesta da parte delle Istituzioni di identificare, all'interno di Federmanager, dei manager in grado di entrare nei CDA delle più grandi aziende pubbliche e partecipate, i cui organi saranno nominati nella primavera 2020. Una reputazione all'interno delle sfere istituzionali di cui Federmanager non ha mai goduto, impensabile solo qualche anno fa.

Questo trend va di pari passo con una lungimirante politica di vicinato di alcune sedi territoriali della Federazione. Vi posso ufficialmente comunicare che Federmanager Ferrara ha deliberato di aggregare i propri iscritti all'associazione di Bologna e Ravenna.

Da Gennaio 2020, la nuova realtà di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna vedrà i propri iscritti superare il numero di 3.000, e speriamo veleggi verso una robusta crescita traendo da ogni realtà locale le migliori esperienze e competenze associative; così deve essere in un'associazione che deve avere come faro la solidarietà e la competenza, e non interessi altri.

Pur rimanendo assolutamente autonoma, anche la Federazione di Modena vive la filosofia collaborativa con noi su attività e progetti in sinergia e piena sintonia: questa collaborazione ci ha portato a condividere l'impegno di una risorsa dedicata al proselitismo sui quadri e allo sviluppo della nuova piattaforma CRM che contribuirà ad aumentare la qualità del servizio offerto agli associati.

In questo momento di sviluppo, impegno e creatività, stimolato anche da un contesto che non lascia molto spazio all'ozio - esempio di ciò sono le nostre Commissioni che stanno dando un contributo molto importante alla vita e alle attività dell'associazione - vivo a volte il cruccio di non riuscire a far capire a Colleghi di altre province che questo impegno non è guidato da un retropensiero o da un secondo fine, egemonico, ma dalla consapevolezza che la dimensione e la conseguente struttura (preparata e competente) è oggi l'unica risposta alle molteplici esigenze dei manager associati: aggregarsi su basi chiare e condivise è l'unico antidoto per evitare uomini soli al comando e favorire corretti avvicendamenti in ruoli impegnativi e mutevoli.

Queste ultime riflessioni non sono che uno stimolo ulteriore a pormi in ottica di ascolto verso i veri bisogni di una categoria sempre più strategica per la nostra economia in una logica non di autoreferenzialità, ma di rappresentanza vigile e attenta alle istanze in continuo mutamento.



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

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

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



www.laserodontoiatrica.it

Federico Gaggioli

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

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

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



Cristina Vincenzi

Laureata in Odontoiatria e Protesi Dentaria all'Università di Bologna

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



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

LASER ODONTOIATRICA
DI CRISTINA VINCENZI E FEDERICO GAGGIOLI

ACCOUNTABILITY



Cosa possiamo fare, in concreto, per far rivivere la nostra grandezza? Quella dei nostri Padri costituenti, quella degli imprenditori illuminati,

della crescita economica e del progresso sociale, del welfare per tutti e della solidarietà tra cittadini? La cattedrale di Notre Dame che brucia ce l'avremo a lungo davanti agli occhi: l'immagine di un passato che chiede di essere ricostruito, di una grande bellezza che ha bisogno delle braccia di uomini e donne per tornare al suo splendore. Il passato va ricostruito, e difeso, ma forse è più urgente costruire il futuro. Merita fondamenta più solide. **È al futuro che intendiamo guardare** pensando alla funzione della nostra azione di rappresentanza: Federmanager tutela e difende, ma soprattutto rilancia e crea opportunità di innovare. È nato qui, da questa visione ambiziosa, il titolo della nostra **Assemblea Nazionale**, che si è svolta a Roma il 10 maggio. Siamo **"L'Italia che costruisce"**, e l'abbiamo ripetuto insieme ai **tanti manager che sono all'opera per un Paese che sia protagonista in Europa e si affermi tra i leader nel mondo.**

Questa visione, che ci spinge a fare invece che a promettere, impone di

interpretare in modo nuovo il "chi siamo" e il "cosa facciamo".

Nella logica di servizio che ci ha sempre contraddistinto, **noi ci appelliamo alle donne e agli uomini di talento** affinché restino in questa bellissima Italia contribuendo, con le loro competenze e determinazione, a renderla più competitiva, a rilanciare l'economia, a far ripartire l'industria.

Ecco perché sono particolarmente lieto di annunciare dalle pagine di questa rivista l'avvio dell'iniziativa **"Governance2020"**. Il nome del progetto viene dalla possibilità di partecipare in modo attivo e coerente alla **prossima campagna di nomine nelle società**

tema di corporate governance, **Spencer Stuart.**

Pensiamo sia un dovere, ancora prima che un'opportunità, quello di sostenere l'inserimento di competenze manageriali di alto profilo all'interno delle realtà del Paese dove l'interesse aziendale e quello nazionale molto spesso collimano.

Il rafforzamento della governance delle principali aziende italiane non può avvenire se non immettendo, come fosse una medicina, il know how adeguato a una gestione efficiente e a un rilancio concreto.

Nell'epoca della incompetenza, del relativismo, della soggettività a tutti

i costi, vogliamo supportare le persone che valgono a partecipare attivamente alla definizione delle decisioni che impattano sulle sorti del Paese.

Il progetto "Governance2020" è pensato per un target ben dettagliato di colleghi e tutte le informazioni per partecipare sono state inviate **via email** agli iscritti e

pubblicate **sul nostro sito.**

È il nostro contributo a favore del Paese, tramite ciò di cui siamo più ricchi, le nostre persone.

quotate e non, di rilevante entità, che si aprirà nella primavera prossima.

Il progetto che lanciamo è **rivolto a tutte e tutti i manager associati** che, in possesso dei necessari requisiti, possono ambire a ricoprire incarichi nei Consigli di Amministrazione o nei Collegi dei Sindaci delle società che andranno a rinnovo nel 2019, ed è svolto in collaborazione con una delle più influenti società di consulenza in

SEI UN MANAGER ASSOCIATO CON ESPERIENZA IN
CDA O COLLEGI DI SINDACI DI SOCIETÀ CON
FATTURATO ANNUO > 300 MILIONI €?

**SCOPRI IL
PROGETTO
GOVERNANCE
2020**

Scopri maggiori informazioni sul progetto GOVERNANCE 2020: vai sul nostro sito <http://www.bologna.federmanager.it/progetto-governance-2020/>



BRUXELLES È PIU' VICINA



Si ripete spesso che l'Italia non sfrutta abbastanza le tante opportunità schiuse dall'Europa unita. Di solito

si parla di fondi strutturali gestiti male o di finanziamenti non colti affatto. L'Europa non è un eldorado, ma è pur sempre un sistema a cui il nostro Paese, con la nostra fiscalità, contribuisce a rendere ricco.

Per i nostri manager **questo Continente in cui le merci e le persone circolano liberamente è l'orizzonte minimo in cui ragionare** per essere competitivi come azienda e come Sistema Paese.

Ecco perché abbiamo deciso di promuovere il **"Progetto Europa"**, grazie all'Associazione **4.Manager**, in collaborazione con Confindustria, per coinvolgere direttamente i nostri colleghi in percorsi di politiche attive funzionali a valorizzare le competenze manageriali sul mercato del lavoro.

Il "Progetto Europa" prende avvio nel mese di giugno 2019 per continuare nelle sue fasi attuative fino alla primavera 2020. Si caratterizza per una duplicità di interventi: **un primo modulo** prevede la partecipazione a percorsi di aggiornamento che si terranno

a Bruxelles, mentre il **secondo modulo** opera a supporto della candidatura di manager come valutatori e coach europei.

Riguardo il primo intervento, saranno offerti strumenti e conoscenze concrete per consentire ai partecipanti al progetto di valorizzare la propria esperienza sul mercato del lavoro continentale, attraverso **approfondimenti tecnici nelle principali aree di competenza del "manager europeo"**. Nelle 3 sessioni di aggiornamento a



Bruxelles (la prima prevista per fine giugno 2019), saranno coinvolti **circa 20 manager in ciascuna sessione** (60 partecipanti in totale).

Il secondo intervento, invece, favorirà la **presentazione di manifestazioni di interesse per l'incarico di valutatore e coach della Commissione europea e delle sue Agenzie esecutive**. I colleghi interessati, se in possesso di

determinate competenze, potranno registrarsi nella banca dati dei valutatori e coach della Commissione, da cui potranno essere selezionati per valutare/accompagnare le attività relative a singoli bandi o ai programmi che beneficiano di finanziamenti dell'Ue a gestione diretta.

Il nostro progetto mira a favorire l'accreditamento di **circa 25 manager**, i cui CV sono segnalati da Federmanager, e supportati nel percorso di candidatura da Confindustria Delegazione Bruxelles anche

attraverso vari webinar informativi. Tale attività, evidentemente, non garantisce la selezione automatica dei manager ma fornisce la possibilità di essere, appunto, inseriti nella banca dati ed eventualmente essere chiamati a collaborare a seconda dei profili ricercati dalla Commissione. Attraverso entrambe le iniziative **avviamo quindi un percorso innovativo di politiche attive per il lavoro** in un contesto aperto all'intera Europa, a cominciare da coloro che hanno conseguito la **certificazione delle proprie competenze manageriali** e che costituiscono la componente più avanzata delle tante risorse in grado di dare risposta al bisogno crescente di competenze internazionali nell'attuale mercato del lavoro.



LUCI ED OMBRE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE



L'intelligenza artificiale promette progressi incredibili, ma c'è un problema spinoso: **per noi umani non sempre è possibile spiegare**

come gli algoritmi di apprendimento giungano alle loro decisioni.

È un fenomeno responsabile di una nuova ondata di radicali cambiamenti: l'automazione cognitiva, che può essere riassunta con la parola chiave "AI" (Artificial Intelligence).

L'intelligenza artificiale è un territorio dove le opinioni si dividono. Per alcuni, raffigurati in modo preminente dall'imprenditore tecnologico Elon Musk, rappresenta un'altra, se non la minaccia decisiva, per l'umanità. Per altri, tra i quali il fondatore di Facebook Mark Zuckerberg, al contrario, saranno le macchine per l'apprendimento a rendere la nostra vita migliore e più sicura in futuro. Da qualunque parte ci si possa schierare in questa fondamentale disputa tra ottimisti della tecnologia e pessimisti, è indiscutibile che gli algoritmi di apprendimento saranno sempre più presenti in molti settori, che si tratti di medicina, di guida autonoma o della valutazione automatica di gigantesche quantità di dati generati da esperimenti scientifici. L'intelligenza artificiale sta però causando una serie di conseguenze indesiderate come violazioni della privacy, discriminazioni, incidenti e manipolazione dei sistemi politici; poiché è un fenomeno relativamente nuovo, spesso si trascurano i potenziali pericoli.

Le persone temono di essere sostituite dalla tecnologia. La maggior parte di noi reagisce ai cambiamenti tecnologici nel migliore dei casi con disagio, nel peggiore con il panico e, come molte volte in passato, siamo preoccupati che questo nuovo set di tecnologie ci possa danneggiare, che l'AI porterà alla disoccupazione di massa o che diventerà sovrumana e sceglierà di distruggerci.

L'apprendimento automatico è strettamente legato al concetto d'intelligenza artificiale, se si forniscono sufficienti esempi ad un computer, questo può riconoscere i modelli sottostanti e incorporare informazioni per generare un algoritmo.

L'intelligenza si basa sulla capacità di apprendere e di adattarsi ai cambiamenti delle condizioni. Le **reti neurali** artificiali sono particolarmente efficaci e sono costituite da diversi strati di neuroni artificiali interconnessi, il loro uso è possibile vista la potenza di calcolo oggi disponibile.

Queste reti sono "addestrate" sulla base di dati, in modo che il risultato del calcolo possa essere confrontato con i valori conosciuti, se i due non concordano l'algoritmo si adatta di conseguenza per migliorare le sue prestazioni. **L'algoritmo di apprendimento** costruisce da solo tutte le strutture necessarie per classificare i dati in modo indipendente.

Gli scienziati hanno dovuto sviluppare nuovi metodi matematici perché le trasformazioni non lineari eseguite dalle reti neurali artificiali non sono molto trasparenti e di difficile interpretazione. Il problema delle "scatole nere", gli algoritmi opachi del computer, è

una delle principali preoccupazioni dei ricercatori.

Ad esempio, alcuni scienziati hanno esaminato i risultati di due diversi algoritmi di classificazione delle immagini, entrambi hanno raggiunto un'accuratezza simile nel riconoscimento delle immagini nonostante i diversi metodi di base. Il primo algoritmo si basava su una rete neurale profonda, mentre il secondo utilizzava un altro metodo di apprendimento, quindi vi sono varie strade per lo stesso risultato, cosa che complica ulteriormente la ricerca.

Un'altra volta sono stati esaminati algoritmi per classificare i testi in base al loro contenuto. Anche in questo caso entrambi gli algoritmi hanno raggiunto una precisione simile, anche se i meccanismi di valutazione che hanno sviluppato erano molto diversi. Le indagini dimostrano quanto sia pericoloso affidarsi all'apprendimento di algoritmi che sono trattati come scatole nere. Un aspetto del problema è che l'analisi dei dati può rivelare correlazioni che non hanno causalità. In questo senso si può concordare con Elon Musk nella richiesta di un controllo dell'intelligenza artificiale.

Le reti neurali sono sempre più utilizzate per costruire programmi in grado di prevedere e classificare in una molteplicità di situazioni, tutto ciò ha prodotto modelli che possono migliorare la produttività e l'efficienza, tuttavia non sappiamo davvero come funzionano.

Perché la necessità di avere modelli spiegabili? Le Reti Neurali non sono infallibili, non sappiamo davvero i motivi delle scelte che fanno. I model-



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 / INDIRETTE:

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
 INPDAPolre - 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 Selegard
 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 Propiocettiva e Respiratoria, Test Stabilometrico, Pancafit, Terapia manuale.

Terapie Fisiche e Riabilitative Domiciliari



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

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 direzionesanitaria@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

Alfonso Di Giorno Direttore Generale

li diventano sempre più complessi, il compito di produrne una versione interpretabile diventa sempre più difficile inoltre la relativa facilità di ingannare queste reti è preoccupante.

L'intelligenza artificiale non deve essere seguita ciecamente ma non possiamo dimenticare i vantaggi che può portare.

Le aziende si stanno muovendo rapidamente per applicare l'apprendimento automatico ai processi decisionali. Nuovi programmi vengono costantemente lanciati, impostando algoritmi complessi per lavorare su grandi insiemi di dati.

L'AI è utilizzata in molte decisioni con implicazioni commerciali e personali, come l'approvazione di prestiti nel settore bancario.

Le macchine di apprendimento sono state progettate per emulare il funzionamento del cervello umano. **Se i pregiudizi colpiscono l'intelligenza umana, che dire di quella artificiale? Le macchine sono di parte?** La risposta, ovviamente, è sì, per alcune ragioni di base. Gli algoritmi di apprendimento automatico sono inclini a incorporare i pregiudizi dei loro creatori umani. Gli algoritmi possono formalizzare parametri distorti; dove l'apprendimento automatico predice i risultati comportamentali, la dipendenza da criteri storici rafforzerà gli errori del passato.

La gravità di questi pregiudizi può essere amplificata da algoritmi che devono presupporre per funzionare che le cose continueranno in maniera simile al passato. Un altro fattore di base che genera distorsioni è costituito dall'incompletezza dei dati, ogni algo-

ritmo opera interamente all'interno del mondo definito dai dati che sono stati utilizzati per calibrarlo. Le limitazioni nell'insieme dei dati influenzano i risultati, a volte in modo grave.

L'apprendimento automatico può rivelare preziose intuizioni in insiemi di dati complessi, ma le anomalie e gli errori dei dati possono portare a risultati fuorvianti.

Occorre quindi affrontare i pregiudizi contenuti negli algoritmi di apprendimento automatico; è importante sensibilizzare l'opinione pubblica su ciò che veramente preoccupa quando si tratta di AI: la manipolazione molto efficace e scalabile del comportamento umano e il suo possibile uso malevolo da parte delle aziende e dei governi. Naturalmente questo non è l'unico rischio tangibile che deriva dallo sviluppo delle tecnologie cognitive, ce ne sono molte altre potenziali.

Sulla manipolazione della popolazione di massa, il rischio è pressante e sottovalutato. Le aziende e i governi stanno ora raccogliendo quantità impressionanti di dati su di noi, in particolare attraverso i social network.

Quasi la metà del traffico online è falsa, generata per lo più da bot, cioè da software automatici studiati per dare l'impressione di essere navigatori umani.

Un grande sottoinsieme dell'AI - in particolare il **"reinforcement learning"** - riguarda lo sviluppo di algoritmi per risolvere problemi di ottimizzazione nel modo più efficiente possibile e raggiungere il pieno controllo dell'obiettivo, in questo caso, noi. Spostando le nostre vite verso il regno digitale, diventiamo vulnerabili agli

algoritmi quindi anche a semplici modelli di manipolazione sociale, è però importante sottolineare che l'esistenza di questa minaccia non significa che tutti i dati algoritmici o che tutta la pubblicità mirata sia cattiva.

La gestione algoritmica dell'informazione ha un enorme potenziale per aiutarci, per consentire agli individui di realizzare il loro potenziale e per aiutare la società a gestire meglio se stessa, il problema non è l'AI in sé, il problema è il controllo.

Gli algoritmi di gestione delle informazioni non dovrebbero essere una forza misteriosa imposta per servire fini che vanno contro il nostro interesse ma dovrebbero invece essere uno strumento da usare per i nostri scopi, ad esempio, per l'educazione e l'intrattenimento personale.

L'intelligenza artificiale sta diventando sempre più una cosa scontata nella nostra vita. **Che cosa ci aspettiamo dalle macchine intelligenti, in quale modo la loro presenza nella nostra vita quotidiana cambia la nostra immagine e la nostra interazione con le altre persone? E quali libertà vogliamo dare alle macchine?**

Particolare attenzione etica è rivolta in questo momento a quei sistemi tecnici destinati a compensare o sostituire le capacità umane, questa è la novità della quarta rivoluzione industriale.

Per molto tempo l'uomo è stato considerato l'unico essere che ha avuto la libertà per quanto riguarda la sua volontà, le sue decisioni e le sue azioni. Questo assunto molto semplificato è ora rimesso in discussione dalle conquiste dell'intelligenza artificiale. Alcune forme di moralità e razionalità

sembrano essere soddisfatte ancora meglio dalle macchine che dagli esseri umani, quelle dotate d'intelligenza artificiale possono "decidere" alcuni compiti in modo più rapido, preciso e incorruttibile.

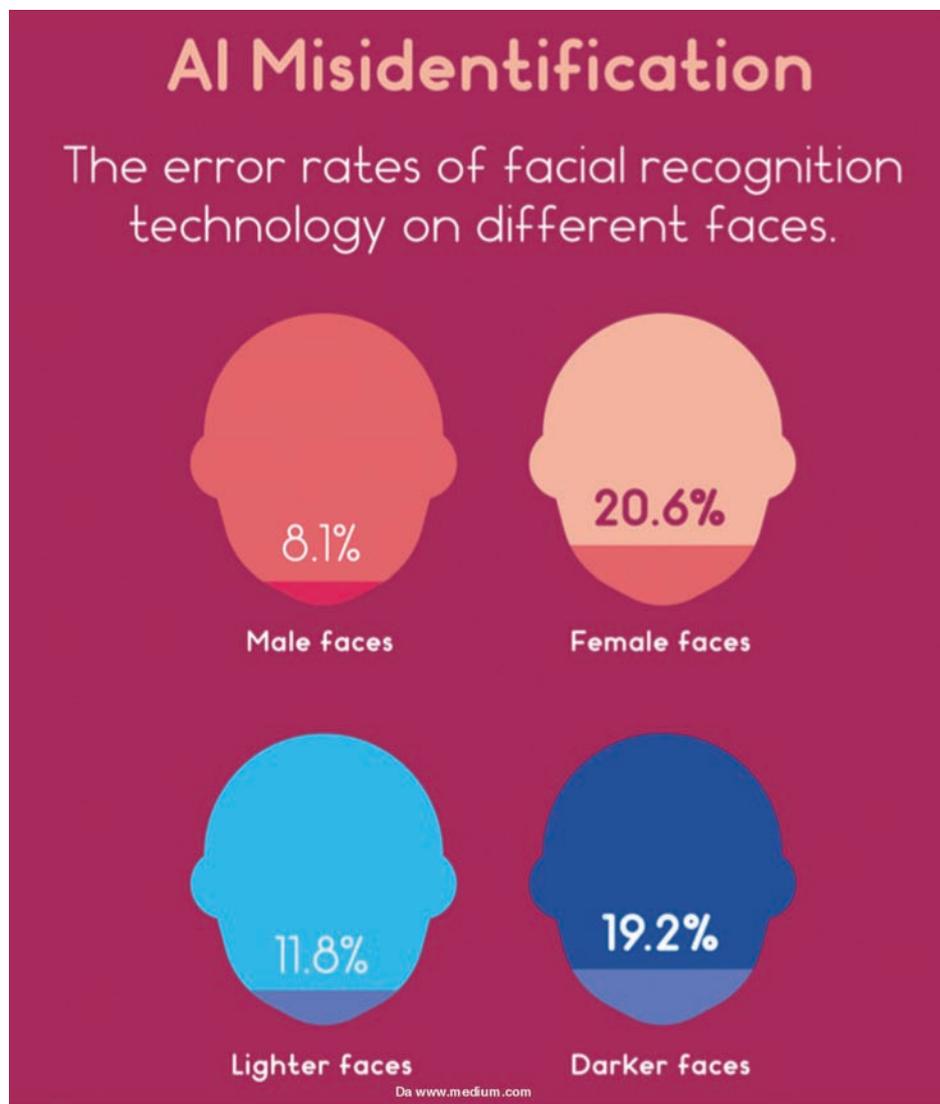
In questo periodo si discute criticamente se le persone rischiano di perdere la supremazia in un numero sempre maggiore di campi d'azione perché le macchine sono semplicemente migliori nelle loro prestazioni e stanno fissando sempre più gli standard.

Questioni di giustizia sorgono, ad esempio, nel campo del lavoro, dove i robot e l'intelligenza artificiale possono fare sempre più e costringere le persone ad abbandonare alcune attività o perdere delle competenze, ad esempio le capacità diagnostiche dei medici.

Il fatto che la tecnologia sostituisca il lavoro umano non è un problema nuovo. In questo caso, tuttavia, la situazione è che i nuovi posti di lavoro creati richiedono qualifiche completamente nuove e più elevate, non accessibili a parte dei lavoratori.

Si ritiene comunque possibile per le imprese realizzare utili e al tempo stesso seguire un **approccio etico** e che possano esistere società sostenibili che siano in grado di operare con successo, conducendo i consumatori in un percorso virtuoso, usando il proprio potere per qualcosa che vada oltre la semplice realizzazione di profitti.

Nel caso della ricerca sono state stabilite adeguate protezioni solo dopo che si sono verificate gravi trasgressioni etiche. Si potrebbero creare enti di supervisione che valutino la ricerca sull'AI, tali comitati dovrebbero esse-



re composti da un mix di scienziati e non, con il compito di identificare e valutare i rischi etici delle nuove forme dell'AI.

C'è ancora molto da imparare sui rischi potenziali che le organizzazioni, gli individui e la società devono affrontare, sul giusto equilibrio tra innovazione e rischio e sull'introduzione di controlli per gestire l'inimmaginabile. Un altro imperativo è di impegnarsi in un serio dibattito sull'etica dell'applicazione dell'AI e su dove traccia-

re linee che ne limitino l'uso. Anche l'azione collettiva, che potrebbe comportare un dibattito a livello industriale sull'autodisciplina e l'impegno con le autorità di regolamentazione, è destinata a crescere d'importanza. Le organizzazioni che s'impegheranno in questo settore saranno meglio posizionate per servire efficacemente la società quindi per evitare le difficoltà etiche, commerciali e normative.



RELAZIONE DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO ANDREA MOLZA

IL CONTESTO ECONOMICO-POLITICO

ECONOMIA ITALIANA

Per l'economia italiana, l'anno 2018 si può nettamente dividere in due: nella prima parte, fino a maggio 2018, l'economia italiana ha continuato a crescere, sebbene a ritmi molto ridotti. Nella seconda metà, invece, tutti gli indicatori hanno virato in negativo e il PIL ne ha risentito, registrando un lieve arretramento. Due elementi sfavorevoli, che si sono determinati dalla metà del 2018, hanno contribuito in misura marcata al deterioramento dello scenario:

1. **il rialzo di circa un punto percentuale dei rendimenti sovrani** rispetto ai minimi dei primi mesi del 2018, come riflesso dell'aumento del premio al rischio che gli investitori chiedono per detenere titoli pubblici italiani;
2. **il progressivo crollo della fiducia delle imprese, specie nel manifatturiero**, come conseguenza del clima di forte incertezza nell'economia; a questo si è sommato, in misura minore, un deterioramento anche della fiducia delle famiglie italiane. Sempre a livello nazionale, l'occupazione è cresciuta di 198 mila unità nel primo semestre e calata di 84 mila nel secondo. Anche per quanto riguarda gli investimenti privati e il credito alle imprese, si segnala una netta spaccatura nel corso dell'anno 2018: dopo un primo semestre positivo, con una crescita, seppur contenuta, di investimenti privati e credito alle imprese, nella seconda parte dell'anno si è registrata una netta inversione di tendenza.

Il tasso di inflazione nazionale è stabile, fermo dal 2017 al +1,2%.

ECONOMIA REGIONE EMILIA ROMAGNA

L'Emilia Romagna ha chiuso il 2018 con un +1,4% di Pil, prima regione per crescita, e un tasso di disoccupazione al 5,9%, ritmo che si prevede costante anche nel 2019, con un +1,2% di Pil e la disoccupazione in calo ulteriore al 5,7%. Nei primi nove mesi dell'anno, la produzione industriale ha fatto registrare un +2,2% e l'export un +5,2%, con 20 miliardi di saldo commerciale, il valore raggiunto più alto di sempre. Il settore manifatturiero è arrivato al quindicesimo trimestre di crescita consecutivo: meglio sono andate le imprese più grandi, qualche segnale di difficoltà invece per le aziende più piccole. Ancora una volta il commercio con l'estero ha giocato un ruolo fondamentale per la crescita delle imprese del territorio.

Il comparto turistico cresce di oltre il 4% rispetto ai numeri record del 2017, con un totale di 56 milioni di presenze; in aumento anche il settore dei trasporti; in sostanziale stabilità il settore delle costruzioni.

Si registra inoltre una ripresa dei prestiti alle aziende da parte del sistema creditizio.

Gli occupati hanno superato quota 2 milioni, 46mila unità in più nel terzo trimestre dell'anno rispetto allo stesso periodo del 2017, con un tasso di occupazione complessivo il 69,6% (68,7% nello stesso periodo del 2017) e un tasso di occupazione femminile quasi al 63%, in crescita rispetto al

passato e inferiore solo al valore della Valle d'Aosta e del Trentino Alto Adige.

In calo del 50% le ore di cassa integrazione autorizzata nei primi dieci mesi del 2018.

Numeri in controtendenza rispetto al rallentamento congiunturale registrato a livello nazionale, con alcuni segnali di decelerazione, comunque da non sottovalutare, che si avvertono tra le imprese manifatturiere più piccole e quelle artigiane. Secondo Prometeia, la crescita del prodotto interno lordo attesa nel 2019 sarà +1,2%.

ECONOMIA CITTA' METROPOLITANA E COMUNE DI BOLOGNA

Analizzando più approfonditamente la situazione a noi più prossima, la **Città metropolitana e Comune di Bologna** sono al primo posto in Italia, tra le grandi province e città, per tasso di occupazione (+0,6%).

Anche nel 2018 la città metropolitana di Bologna conserva il primato del tasso di occupazione totale fra le grandi province italiane con il 72,4%, un valore significativamente elevato e in leggera crescita sul 2017 (+0,6%). Gli occupati sono in totale circa 466.000 (+ 2.300).

Il primato risulta confermato anche per quanto riguarda il tasso di occupazione femminile (passato dal 66,7% al 67,3%, +1.300 donne occupate) e quello di occupazione maschile (dal 77,1% del 2017 al 77,7% del 2018, circa 1.000 occupati in più).

Primo posto nella classifica del tasso di occupazione anche per il Comune di Bologna, che risulta la grande città

con il tasso di occupazione più elevato (74,2%), seguita da Firenze (71,9%) e Milano (71,3%). Nel comune di Bologna risultano occupati nel 2018 circa 184 mila individui, che rappresentano il 39,5% degli occupati dell'intera area metropolitana.

Insieme all'aumento del tasso di occupazione si rileva anche un aumento del tasso di disoccupazione che nella città metropolitana di Bologna passa dal 5,1% al 5,6%.

Questo è dovuto al fatto che nel 2018 a livello metropolitano si è assistito a un forte calo degli inattivi (coloro che non fanno parte della forza lavoro e non sono né occupati né disoccupati, nel senso che non hanno un lavoro e non lo cercano), passati da circa 152 mila a 146 mila (-4%), che vanno ad incrementare il numero dei disoccupati.

Ancora una volta la disoccupazione bolognese è comunque ampiamente inferiore a quella nazionale (10,6%) e conquista il primo posto nella graduatoria del tasso di disoccupazione tra le principali province italiane.

Le imprese attive con sede in città, iscritte nel Registro della Camera di Commercio di Bologna al 31 dicembre 2018, sono 32.614, sostanzialmente in linea rispetto al dato dell'anno precedente, quando erano 32.622. Il trend annuale è stato più favorevole se confrontato con quelli provinciale (-0,6%) e regionale (-0,5%), mentre anche il dato nazionale è praticamente invariato.

Si evidenzia su base annua un ulteriore calo delle imprese operanti nel commercio (-2,1%, quantificabile in una perdita di 185 imprese attive), nelle manifatture (-1,4%, -28 imprese) e nelle costruzioni (-0,7%, -28 imprese). Da segnalare gli aumenti fatti registrare dalle attività professionali (69 nuove attività, +2,9%), dal comparto "allog-

gio e ristorazione" (59 nuove attività; +1,9%), dalle imprese di informazione e comunicazione e da quelle operanti nel settore finanziario e assicurativo.

Le esportazioni dell'area metropolitana di Bologna hanno superato nel 2018 i 14.5 miliardi di euro.

La variazione registrata nella nostra provincia rispetto al 2017 (+6,2%) è superiore sia a quella regionale (+5,7%) che a quella nazionale (+3,1%). In regione, Bologna primeggia ancora nella graduatoria provinciale per valore delle esportazioni: 14.547 miliardi di euro esportati da imprese dell'area metropolitana bolognese, circa un quarto dell'intero export regionale. Anche per l'anno 2018 si conferma la fase espansiva delle importazioni, cresciute del 7,6% sul 2017. La bilancia commerciale bolognese con l'estero è in attivo per circa 6 miliardi di euro.

A livello comunale, nell'anno appena trascorso sono avvenuti 55 fallimenti, in netto calo rispetto agli 80 dell'anno precedente (-31,3%).

In forte crescita il settore del turismo: nel 2018 sono arrivati complessivamente a Bologna oltre 1.500.000 turisti che hanno soggiornato almeno una notte nelle strutture alberghiere ed extra-alberghiere; l'incremento rispetto al 2017 è di oltre 112.000 arrivi, pari in termini percentuali al +8%. Il dato è molto positivo anche considerando gli altri comuni del bolognese: gli arrivi nel 2018 sono aumentati di circa 45.700 unità, risultando complessivamente quasi 830 mila (+5,8%).

Da segnalare il nuovo anno record per l'Aeroporto di Bologna: i passeggeri hanno sfiorato la quota di 8,5 milioni (voli nazionali, internazionali e transiti) con un aumento del +3,8% (quasi 310mila viaggiatori in più).

L'inflazione a Bologna prosegue la sua crescita: al termine del 2018 il tasso medio si porta al +1,4%, valore più

alto a partire dal 2013. Leggermente più contenuto il trend a livello nazionale.

ECONOMIA DELLA PROVINCIA E DEL COMUNE DI RAVENNA

Prosegue in Romagna e a Ravenna il trend positivo dell'economia: tutti i principali indicatori dell'industria manifatturiera confermano la crescita avviata all'inizio del 2018.

Complessivamente per l'industria manifatturiera della provincia ravennate, il 2018 si è chiuso con un aumento medio produttivo del +1,5%, confermando la crescita iniziata a partire dal 2015; il fatturato complessivo cresce del +1,4%; molto buona la performance del fatturato estero che mette a segno un +3%. Positivo anche l'andamento medio annuo degli ordini, pari a +1,6%; fanno eccezione gli ordinativi esteri che chiudono l'anno 2018 con segno negativo, ma con un valore praticamente all'insegna della stabilità (-0,1%).

Nel primo semestre del 2018, le esportazioni della provincia di Ravenna risultano in crescita, rispetto al primo semestre del 2017, del 4,4%, prolungando la fase espansiva avviata nel corso dell'anno passato con tassi di crescita a due cifre. Complessivamente, al 31 dicembre 2018 le imprese iscritte nel Registro delle Imprese di Ravenna sono risultate 39.109, cioè 267 in meno rispetto alla stessa data dell'anno passato. Negli ultimi 12 mesi sono state registrate 1.999 nuove iscrizioni a fronte di 2.158 cancellazioni volontarie, determinando così un saldo negativo di 159 unità. Si conferma quindi il calo delle imprese ed il saldo negativo fra aperture e chiusure di attività. Rispetto al 31 dicembre 2017, i settori che vedono un incremento delle imprese registrate sono quelli dei servizi

SPECIALE ASSEMBLEA

alla persona (+72 unità, con variazione percentuale pari a +2,4%) e dei servizi alle imprese (+58 unità, +1,2%); stabili i servizi assicurativi e creditizi. In flessione gli altri settori. In termini assoluti, il settore più sofferente continua ad essere quello dell'agricoltura, seguito dal commercio, dall'industria (-49 unità, -1,5%), dalle costruzioni, dal trasporto e magazzinaggio ed infine dalle attività turistiche.

Nel 1° trimestre del 2019, il porto di Ravenna ha registrato un risultato positivo, con un totale di 6,4 milioni di tonnellate di merci movimentate, in discreto aumento (+1,6%) rispetto all'analogo periodo del 2018.

Gli sbarchi e gli imbarchi sono stati, rispettivamente, pari a 5,5 milioni di tonnellate (+1,0%) e 0,8 milioni di tonnellate (+5,6%).

L'aumento più consistente è per i prodotti metallurgici, pari a quasi 1,8 milioni di tonnellate (+9,9%).

Per quanto riguarda il tasso di occupazione, Ravenna si stabilizza sul 67,3% complessivo; considerando il tasso di occupazione femminile, questo è il 60,3%.

La disoccupazione è pari al 6,3%, quella femminile al 7,8%.

Da segnalare, tra i più alti in Regione, il tasso di disoccupazione giovanile (16-24 anni) che si attesta al 35,6% totale, contro il 14,4% di Bologna.

Quest'ultimo dato relativo alla disoccupazione giovanile più che doppia rispetto a Bologna, testimonia della perdurante e cronicizzata incapacità del tessuto economico della Provincia di Ravenna di esprimere un'offerta di lavoro adeguata e qualificata ai propri giovani. Questo riguarda, in particolare, il lavoro intellettuale: troppi giovani laureati sono costretti ad emigrare per trovare impieghi consoni ai loro studi ed alle loro aspirazioni professionali.

ALCUNE OSSERVAZIONI SUL 2019

Osservando il contesto economico mondiale, ci si aspetta un 2019 peggiore per tutte le grandi economie nazionali. Citando alcune osservazioni contenute nel Rapporto di previsione sull'economia italiana per il 2019 di Confindustria, la situazione attuale è quella di stagnazione e la recessione si evita solo grazie all'export. I fattori geoeconomici, altamente incerti, potrebbero avere un significativo impatto sulla crescita italiana. La politica monetaria più rigida degli Stati Uniti, con la Federal Reserve che ha alzato nuovamente i tassi di interesse poco prima di Natale, sta creando una situazione difficile per le economie emergenti e la guerra commerciale del Presidente USA Donald Trump non è d'aiuto alla situazione economica generale. A questo si aggiunga la Brexit, che influirà sicuramente sull'economia britannica ed europea, l'approccio rischioso del governo italiano rispetto alla politica economica ed infine la situazione della Germania, uno dei Paesi UE con cui abbiamo più scambi a livello di esportazioni, paese in cui il governo ha ridotto le aspettative di crescita per il 2019 a causa del crollo nel settore delle esportazioni, soprattutto nel comparto automotive. Il debito pubblico in Francia e negli Stati Uniti, è pari a circa il 100% del loro Pil. La situazione non è particolarmente rosea anche per quanto riguarda le banche centrali.

Tornando all'Italia, rispetto alle previsioni formulate a fine 2018, la crescita per il 2019 è rivista nettamente al ribasso: tre quarti da minore domanda interna, un quarto da quella estera.

LA FEDERAZIONE

Ai vertici nazionali, rinnovati nel corso del 2018, sono stati riconfermati:

Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager; Eros Andronaco, Vice Presidente; Anita Marina Cima, Tesoriere. Neo eletto il Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti, Fabio Vivian. A fine anno, è stata eletta in Giunta Nazionale Eliana Grossi, nostra Vicepresidente Vicario, a cui vanno le mie congratulazioni anche in questa occasione.

Prosegue anche nel 2018 la grande attenzione dei vertici federali nei confronti degli interlocutori istituzionali ed industriali rilevanti a livello nazionale. Ulteriormente intensificata l'agenda degli incontri con esponenti politici e di Governo per finalizzare al meglio le relazioni istituzionali della Federazione in previsione dell'approvazione della Legge di Bilancio 2019, che ha portato all'inserimento in Manovra di una disposizione fortemente sostenuta dalla Federazione per promuovere l'inserimento di risorse manageriali esperte nell'innovazione tecnologica per lo sviluppo delle PMI attraverso il finanziamento di "Voucher per manager dell'Innovazione".

Inoltre, Federmanager è stata invitata strutturalmente, per la prima volta, ai lavori del Tavolo permanente per le piccole e medie imprese, convocato dal Ministro dello Sviluppo Economico Luigi Di Maio, come unici rappresentanti del management italiano insieme ai numerosi esponenti del mondo delle imprese e delle professioni.

Una delle principali novità del 2018 a livello federale è stata la creazione dell'ente bilaterale Confindustria-Federmanager 4.Manager, con la finalità principale di gestire le Politiche Attive del lavoro, a testimonianza del rapporto mai così buono con Confindustria, con potenziali riflessi anche sull'imminente rinnovo del nostro

SPECIALE ASSEMBLEA

contratto. L'associazione 4.Manager si muove attraverso il proprio network operativo e si propone di intercettare le reali esigenze dei territori, creando un meccanismo che incrocia domanda e offerta di managerialità in maniera strutturale, sviluppando iniziative su misura per imprese e manager. L'obiettivo è individuare e finanziare progetti specifici ideati per promuovere lo sviluppo della cultura di impresa e della managerialità, e favorire la continuità di impresa, sostenendo i passaggi generazionali all'interno delle aziende, mettendo in condizione le PMI di far fronte velocemente alle sfide di Industry 4.0, adottando nuovi modelli di sviluppo industriale.

Il Progetto SENECA, di cui vi parlerò più approfonditamente nella parte di relazione dedicata alle attività della struttura, è uno dei progetti finanziati da 4.Manager che abbiamo progettato e presentato a beneficio dei manager e delle PMI del nostro territorio.

Il **progetto Governance 2020**, varato nel 2018 con la società Spencer & Stuart, dovrebbe favorire l'ingresso dei nostri manager all'interno dei CDA e dei Collegi dei Sindaci delle aziende quotate e non, pubbliche e private, con fatturato annuo superiore a 300 milioni di euro. Esso prevede una selezione dei CV di iscritti a Federmanager ritenuti già idonei per l'inserimento nei Consigli di Amministrazione e nei Collegi dei Sindaci di tali società e una serie di iniziative di formazione per aumentare la platea di manager iscritti potenzialmente idonei a ricoprire queste posizioni in un futuro prossimo.

Sul fronte dell'assistenza sanitaria per i dirigenti, la recente modifica statutaria introdotta a fine anno dal **Fasi** dovrebbe scongiurare i rischi di tenu-

ta a medio - lungo termine di questa realtà dell'assistenza e il suo valore per i nostri manager pensionati e attivi, premiando la fedeltà degli iscritti e ricompensando il loro senso di appartenenza.

Sempre a proposito di FASI, a fine 2018 ha preso forma l'idea di una nuova *newco* in grado di offrire servizi sanitari e amministrativi integrati e tale progetto si è concretizzato ad aprile 2019 con la creazione di "**IWS SpA**", società per azioni partecipata da Confindustria, Federmanager e Fasi. **IWS - Industria Welfare Salute** - ha come scopo l'offerta di servizi sanitari e amministrativi integrati per i manager industriali iscritti e le loro famiglie, con un approccio competitivo sul mercato e migliorando la sinergia tra Fasi e Assidai.

Anche nel 2018 è proseguito il progetto **BE MANAGER**, che ha raggiunto l'obiettivo di certificare 300 manager nel biennio 2017/2018, sulla base dei profili di Innovation Manager, Temporary Manager, Manager di Rete ed Export Manager.

I manager certificati a fine 2018 sono stati 303, distribuiti in tutto il territorio nazionale (50% al Nord, 38% al Centro e 12% al Sud), su 336 domande presentate (il 90% dei manager che ha iniziato il percorso ha ottenuto la certificazione), per i seguenti profili:

- 122 Innovation Manager,
- 142 Temporary Manager,
- 36 Export Manager,
- 3 Manager di Rete.

Di questi, la nostra sede ha certificato 20 manager nel biennio, di cui:

- 10 Innovation Manager,
- 4 Temporary Manager,
- 5 Export Manager,
- 1 Manager di rete.

Anche per il 2019 è previsto un nuovo

finanziamento per il progetto **BE MANAGER**: accanto ai profili già esistenti, si aggiungerà quello di Manager per la Sostenibilità Ambientale. Soltanto per alcuni profili e per i manager disoccupati, il percorso di certificazione sarà finanziato dal fondo del progetto.

Per quanto riguarda il fronte della difesa delle **pensioni**, il 2018 ha visto nascere, per iniziativa di CIDA, i **ricorsi alla Corte Europea dei Diritti dell'Uomo (CEDU)** di cui parlerò con dettagli all'interno della parte della relazione sulle attività della struttura. A livello nazionale, il ricorso a CEDU per i pensionati ha avuto un grande successo, con encomiabile lavoro di numerose associazioni, tra cui la nostra: 2214 adesioni in 39 associazioni. Il 14 dicembre a Milano si è inoltre svolta la manifestazione nazionale promossa dalla CIDA, unitamente ad altre Organizzazioni di rappresentanza di alte professionalità del mondo del lavoro pubblico e privato (Diplomatici, Magistrati e Avvocati dello Stato, ecc.) dal titolo "**Non c'è equità senza merito**" per contrastare anche in modo plateale l'ennesimo attacco alle pensioni contenuto nella Legge di Bilancio (contributo di solidarietà e blocco parziale della perequazione automatica).

ATTIVITA' DELLA STRUTTURA

Il mandato della mia Presidenza, iniziato nel 2017 e proseguito con molte attività nel 2018, è stato orientato da un lato ad acquisire **visibilità istituzionale presso gli stakeholders del nostro territorio** (Regione, Città Metropolitana, Curia, Confindustria, Università, Ordini professionali e altri players istituzionali di rilievo) attraverso eventi e progetti di immagine e, dall'altro lato, ad acquisire una **credibilità di hub territoriale di servizio**

SPECIALE ASSEMBLEA

e **supporto** anche per le altre associazioni, mettendo a disposizione le competenze della nostra struttura operativa per progetti interregionali e proseguendo nel percorso di incorporazione di Federmanager Ferrara.

La filosofia che sta alla base della strategia di mandato è il perseguire a livello locale un ruolo di leadership che spetta a chi ha idee innovative e di successo, ma anche l'umiltà di confrontarsi con tutti per raggiungere l'obiettivo di crescere insieme, che sta alla base della solidarietà «competente».

Per quanto riguarda la prima finalità, l'aumento della visibilità di Federmanager Bologna – Ravenna tra i players istituzionali del territorio, nel 2018 ci siamo impegnati in alcuni progetti:

- **Progetto “IL LAVORO DEL FUTURO A BOLOGNA”**, promosso dalla Fondazione Istituto Carlo Cattaneo di Bologna: lavoro di indagine e ricerca (economica e sociale) finalizzato a dare risposte evolute sull'andamento del lavoro e delle professioni nella provincia di Bologna, per poi farlo diventare un osservatorio permanente annuale realizzato dall'istituto. Federmanager Bologna – Ravenna finanzia lo studio con un contributo annuale di € 2500; è partner di progetto insieme a imprenditori, fondazioni e istituzioni della Città Metropolitana;

- **Progetto UNI.CO.RE**, progetto pilota mirato a creare percorsi legali di ingresso in Italia (corridoi universitari) finalizzati all'iscrizione universitaria per studenti rifugiati. I corridoi universitari saranno attivati a favore di studenti rifugiati che, fuggiti dal loro paese di origine, attualmente vivono in Etiopia e siano fortemente

motivati a proseguire gli studi universitari. Federmanager Bologna – Ravenna è partner di progetto, interviene nella selezione degli studenti rifugiati in Etiopia e contribuisce con un importo di €2500 alle spese di viaggio dei candidati. Altri partners: UNHCR Italia - Agenzia ONU per i Rifugiati, Università di Bologna, Diocesi di Bologna, Caritas Italia e Gandhi Charity, Manageritalia, ER.GO;

- **Progetto Manager Innovatori – APPRODO SICURO** (patrocinato da Visés, la onlus di Federmanager) Approdo Sicuro vuole essere la prima realtà che approccia l'emergenza lavorativa delle fasce più deboli, in particolare homeless e migranti, con un contributo innovativo, poiché crede che in ogni persona ci sia il candidato ideale ed un'azienda che lo sta aspettando. L'obiettivo del progetto è quello di creare modelli organizzativi (risorse umane, metodo e strutture) in grado di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, utilizzando competenze e risorse manageriali per gestire l'intero progetto.

Per quanto riguarda la seconda finalità di mandato, quella di qualificarci come vero e proprio hub interno al sistema Federmanager, vi cito:

- La prosecuzione del **progetto di aggregazione con Federmanager Ferrara**, che dovrebbe concludersi entro il 2019;

- **Il progetto SENECA**, progetto finanziato da 4.Manager, che vede Federmanager Bologna – Ravenna (capo progetto), insieme a Federmanager Ferrara, Federmanager Modena, Federmanager Mantova, Federmanager Perugia, Federmanager Terni e le relative Confindustria territoriali

impegnate a realizzare 20 progetti di collaborazione tra PMI e managers in cerca di occupazione iscritti a Federmanager finalizzati, lato impresa, ad accrescerne la competitività e/o ad un riposizionamento sul mercato e, lato manager, a crescere professionalmente conoscendo la peculiarità delle PMI e a riposizionarsi sul mercato del lavoro;

- **Il Progetto CRM**, che vede la nostra struttura dotarsi di un nuovo sistema personalizzato per la gestione informatizzata dei servizi agli iscritti e dei *lead* Federmanager e che ci vede capofila di un progetto pilota di implementazione e sviluppo a livello nazionale.

Lo sviluppo di un CRM personalizzato Federmanager Bologna – Ravenna si iscrive inoltre nel quadro di un progetto più ampio di **comunicazione integrata**: in seguito all'uscita del collaboratore Marco Frullanti, tutte le attività di comunicazione (sito internet, newsletter, social media, rivista) sono state riassegnate a Sara Tirelli ed è stata data una nuova impostazione, appunto in ottica integrata, a tutti gli strumenti di comunicazione interna ed esterna dell'associazione.

Abbiamo individuato in LINKEDIN il social media su cui puntare e fare investimenti per aumentare la visibilità dei progetti e delle iniziative Federmanager ai fini di proselitismo associativo: nel 2018 sono state realizzate a tal scopo alcune mezze giornate di formazione con la docenza di un consulente formatore esterno, Francesco de Nobili.

La strategia di comunicazione sottesa al progetto di comunicazione integrata di cui sopra è quella di migliorare il proselitismo associativo tra i manager

SPECIALE ASSEMBLEA

in servizio, in particolare i giovani manager under 44, le donne manager e i quadri.

Sul fronte dei **Giovani Manager** (under 44), nel corso del 2018 il Gruppo Giovani Manager, coordinato dal consigliere Leonardo Dall'Osso e supervisionato dal Dr. Sergio Menarini, ha organizzato alcuni incontri:

- 3 Caminetti: incontri serali presso Villa Lazzari con le testimonianze dirette di Senior Manager di successo disponibili a raccontarsi e confrontarsi con i giovani manager partecipanti;
- 3 incontri mattutini il sabato: vere e proprie palestre di sperimentazione di tecniche e metodologie per la crescita personale e professionale del manager. Ha inoltre preso vita su Facebook il Gruppo Giovani Manager Bologna – Ravenna ed è in via di rilancio anche il gruppo LinkedIn Gruppo Giovani Federmanager Bologna- Ravenna.

Sul fronte delle **Donne Manager**, nel corso dell'anno è stato realizzato, grazie alle attività del Gruppo Minerva Bologna – Ravenna coordinato dalla Tesoriera Annarita Succi, un importante progetto di mentoring rivolto alle studentesse del Camplus Alma Mater di Bologna, che ha visto molte nostre associate trasferire attraverso testimonianze e racconti la loro esperienza di Donne e di Manager alle studentesse universitarie del Camplus. Il progetto ha avuto il patrocinio della commissione Pari opportunità della Regione Emilia Romagna e ha visto tra le partecipanti anche il consigliere regionale Roberta Mori, contribuendo a far aumentare la visibilità di Federmanager anche sul fronte delle Pari Opportunità.

In merito all'aumento degli associati **Quadri**, il cui gruppo di lavoro è coordinato da Paolo Fanti, è stato svolto

a settembre 2018 un primo Open Day rivolto a tutti i quadri interessati a partecipare e si sta delineando proprio in questo periodo un percorso di formazione e crescita appositamente dedicato. In seguito alle sessioni di ascolto e coinvolgimento dei manager di questo gruppo è emersa la proposta, presentata al Consiglio Direttivo, di dare all'Associazione anche una "sede digitale": un'opportunità di partecipare, anche a distanza, a percorsi di sviluppo manageriale fruibili da un portale, accessibili dai moderni devices (portatili e smartphone). Il gruppo sta studiando un prototipo estensibile a tutti gli associati potenzialmente interessati. Altra opportunità offerta dal nuovo coordinamento è la collaborazione con ANDAF Emilia Romagna, associazione dei Direttori Amministrativi e Finanziari, che si è resa disponibile ad attuare la Convenzione Nazionale con Federmanager offrendo contributi informativi in ambito Finance. Infine, un'ulteriore novità molto importante in merito ai Quadri si è concretizzata a fine anno: abbiamo infatti individuato una nuova risorsa, il Dr. Gianluca Guidi Alvisi, poi assunta ad inizio 2019, che si occupa nello specifico di allargare la consistenza associativa dei quadri e di promuovere presso di loro iniziative e progetti dedicati.

Gianluca Guidi Alvisi lavorerà sia sulla sede di Federmanager Bologna – Ravenna, che sulla sede di Modena, che condivide le spese per la sua assunzione.

Sul fronte del consolidamento della base associativa già in forza, vorrei spendere due parole sull'importante e impegnativa attività svolta dalla nostra struttura, coordinata dal lavoro del consigliere Giovanni Giacobbe, Coordinatore della **Commissione Seniores**, sul fronte delle **pensioni e dei ricorsi alla Corte Europea dei**

diritti dell'Uomo (CEDU). Su input di CIDA e di Federmanager nazionale, è stato inizialmente organizzato un team di lavoro, composto dallo studio legale individuato da Federmanager per la preparazione dei ricorsi e i nostri dipendenti Carla Gandolfi, Manuel Castagna e Gaia Monti. Tutto l'iter del ricorso è stato presentato durante un Convegno organizzato in aprile presso il Cinema Teatro Galliera, a cui hanno partecipato più di 150 associati. Gli appuntamenti fissati presso la nostra sede con il legale incaricato per i ricorsi alla CEDU sono stati 133, di cui 20 provenienti da altre Federmanager della regione.

A monte, tutti gli appuntamenti sono stati preventivamente preparati con i conteggi di verifica e ricerca della documentazione richiesta per poter procedere. Da segnalare che altri pensionati hanno chiesto informazioni e conteggi e poi hanno valutato di non procedere con il ricorso. Se consideriamo che le pratiche di pensione in un anno sono state 157, è facilmente immaginabile che mole di lavoro ha generato questa iniziativa, concentrata nei mesi di aprile e maggio 2018, mesi nei quali era in corso la campagna fiscale e l'imminente trasloco alla nostra nuova sede.

La **Commissione Formazione**, coordinata dal Consigliere Massimo Melega, ha valutato e validato nel 2018, nell'ambito della formazione manageriale finanziata da Fondirigenti, 54 progetti aziendali in Conto Formazione, 4 progetti individuali con l'Avviso 1, 76 progetti aziendali con l'Avviso 2, e 89 con l'Avviso 3 (piani riferiti ad aziende su Bologna e Ravenna).

La **Commissione Ambiente, Territorio ed Energia**, coordinata dal Consigliere Roberto Pettinari, nel 2018 ha organizzato due convegni su temi

SPECIALE ASSEMBLEA

di grande attualità, in collaborazione con l'Ordine degli Ingegneri: ad aprile, un convegno dal titolo "Lo sviluppo delle reti per telecomunicazione per la completa digitalizzazione del territorio. Esigenze di mercato, tecnologie, problematiche, tempi e modalità di intervento" e ad ottobre, un secondo convegno su: "Intelligenza Artificiale e Smart Energy, quali sfide ci attendono?".

La nuova **Commissione Industria 4.0**, coordinata dal Consigliere Alberto Montanari, che ha assorbito e integrato la Commissione Lavoro e Innovazione, ha progettato nel 2018 importanti iniziative che hanno visto realizzazione a partire dai primi mesi del 2019: un ciclo di incontri gratuiti e aperti ad associati e non sulle più

importanti e innovative tematiche di industria 4.0 e la prossima realizzazione di un percorso di formazione, in collaborazione con l'Università di Bologna e di Modena ed il *Competence Center*, basato su due corsi, il primo incentrato sull'Analisi dei Dati e l'altro sulla Realtà Virtuale, Aumentata e i Digital Twin. In entrambi i casi si tratta di tecnologie innovative la cui conoscenza aiuta i manager inoccupati a reinserirsi proficuamente nel mondo del lavoro.

La **Commissione Permanente per il territorio di Ravenna**, con il Vicepresidente Antonio Zangaglia come coordinatore, ha svolto importanti azioni di proselitismo sul territorio attraverso la programmazione e realizzazione di incontri serali gratuiti per

associati e non associati, replicando il format di *NutriMenti Manageriali* già sperimentato a Bologna e aprendo una collaborazione con l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Ravenna. Ha organizzato inoltre a inizio anno un importante Convegno sulle infrastrutture portuali e ferroviarie del territorio ravennate presso l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centro Settentrionale dal titolo: Porto – Interporti. Quali prospettive per l'infrastruttura ferroviaria?

Relativamente alla campagna fiscale segnaliamo che nel 2018, per problematiche dell'incaricato CAFINDUSTRIA, per 15 giorni è stato distaccato al servizio fiscale il nostro collega dott. Manuel Castagna.

Situazione Associati	2014	2015	2016	2017	2018
Servizio	1093	1077	1033	1061	1060
Pensione	1343	1336	1374	1447	1454
Quadri	81	101	118	164	213
Totale	2517	2514	2525	2672	2727

Attività Servizio Sindacale	2014	2015	2016	2017	2018
Appuntamenti per casistiche sindacali	440	457	448	420	263
Commissioni di conciliazione	25	10	12	8	5
Conciliazioni formalizzate in sede sindacale	146	166	141	174	146
Verifiche retributive, spettanze fine rapporto	162	155	175	145	89
Procedure per trasferimenti d'azienda	2	0	1	3	2
Arbitrati instaurati	0	0	0	0	0
Negoziati in azienda	15	31	35	20	15

Attività Servizio Previdenziale	2014	2015	2016	2017	2018
Verifiche pensionistiche, contributive	1550	1550	1560	1580	1570
Proiezioni di prestazioni previdenziali e verifiche di pensioni	510	450	605	650	650
Domande di pensione varie	170	150	150	171	157
Pratiche PREVINDAI/PREVINDAPI	650	880	910	1150	1150
Pratiche disoccupazione INPS/GS-FASI/FSR FASDAPI	56	14	4	10	67

SPECIALE ASSEMBLEA

Solo domande di disoccupazione	36	46	52	23	38
Accessi al fondo di Garanzia INPS	-	13	11	4	11
Dimissioni telematiche inoltrate	-	-	60	70	35

Attività operative Servizio FASI – ASSIDAI	2014	2015	2016	2017	2018
Servizio FASI - Inserimento deleghe	-	205	133	63	56
Servizio FASI – Pratiche trasmesse	1182	1004	1342	1455	1595
Servizio FASI – Piani di cura	49	44	44	68	101
Servizio FASI – Corrispondenza per associati	1008	1092	1780	1837	1841
Servizio ASSIDAI – Pratiche trasmesse	296	253	366	380	405
Servizio ASSIDAI – Corrispondenza per associati	111	127	221	224	242

Proseguono le iniziative convegnistiche e formative rivolte agli associati, grazie al consolidamento delle partnership stipulate nel corso degli anni

precedenti (Fondazione IDI, Cineca, Ordine degli Ingegneri di Bologna, A+ Network, l'Ordine degli Ingegneri di Ravenna, l'Ordine dei Commercialisti

di Bologna e AIDP Emilia Romagna). Nella tabella seguente è riportato il dettaglio dei corsi e convegni del 2018:

Data Evento	Attività	Tipo	Sede	Organizzazione
10/01/2018	NUTRIMENTI MANAGERIALI RAVENNA – BUSINESS PRESENTATION	Nutrimenti Manageriali	Sede Federmanager Ravenna	FM BO - RA
19/01/2018	PORTO – INTERPORTI: QUALI PROSPETTIVE PER L'INFRASTRUTTURA FERROVIARIA?	Convegno	Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centro Settentrionale Ravenna	FM BO - RA
25/01/2018	ALTERNANZA SCUOLA LAVORO. L'IMPEGNO DEI MANAGER PER RAFFORZARE IL RAPPORTO TRA SCUOLA E MONDO DEL LAVORO	Convegno	NH Bologna De La Gare	FM nazionale – FM BO - RA
31/01/2018	NUTRIMENTI MANAGERIALI – CONSAPEVOLEZZA: UN'OPPORTUNITA PER VIVERE MEGLIO	Nutrimenti Manageriali	Camplus Alma Mater (BO)	FM BO - RA
14/02/2018	NUTRIMENTI MANAGERIALI RAVENNA – SUL FILO DELL'INNOVAZIONE: PIANO NAZIONALE INDUSTRIA 4.0	Nutrimenti Manageriali	Sede FM Ravenna	FM BO - RA
28/02/2018	NUTRIMENTI MANAGERIALI - DIVERSITY MANAGEMENT	Nutrimenti Manageriali	Camplus Alma Mater	FM BO - RA
07-15-21/03/2018	CYBERCRIME: I PERICOLI DEL WEB. COME POSSIAMO DIFENDERCI?	Corso di formazione FM/Ordine Ing. BO	Ordine Ingegneri Bologna	FM BO-RA e ORDINE ING. BO

SPECIALE ASSEMBLEA

Data Evento	Attività	Tipo	Sede	Organizzazione
14/03/2019	NUTRIMENTI MANAGERIALI RAVENNA – IL MANAGER CHE VORREI ... ESSERE	Nutrimenti Manageriali	Sede FM Ravenna	FM BO - RA
04/04/2018	RICORSO INDIVIDUALE ALLA CEDU IN MERITO AL BLOCCO DELLA PEREQUAZIONE DELLE PENSIONI	Convegno	Cinema Teatro Galliera	FM BO - RA
18/04/2018	NUTRIMENTI MANAGERIALI RAVENNA – FIDUCIA: L'UNICA COSA CHE CAMBIA TUTTO	Nutrimenti Manageriali	Sede FM Ravenna	FM BO - RA
18/04/2018	LO SVILUPPO DELLE RETI PER TELECOMUNICAZIONI PER LA COMPLETA DIGITALIZZAZIONE DEL TERRITORIO	Convegno	Aula Magna Ingegneria, Bologna	FM BO - RA ORDINE ING
18/05/2018	DATA MINING: L'ARTE DI ESTRARRE INFORMAZIONI DA GRANDI QUANTITA' DI DATI	Corso di Formazione IDI	Sede	FM BO - RA
30/05/2018	NUTRIMENTI MANAGERIALI - DIGITAL MARKETING INTEGRATO	Nutrimenti Manageriali	Camplus Alma Mater	FM BO - RA
07/06/2019	ASSEMBLEA ANNUALE 2018	Assemblea	Hotel NH Villanova (BO)	FM BO - RA
07/06/2019	L'ETICA COME GUIDA DEL CAMBIAMENTO	Convegno	Hotel NH Villanova (BO)	FM BO - RA
13/06/2018	IMPRESA 4.0: STATO DEI PROGRAMMI COSA È STATO FATTO FINORA?	Convegno	CINECA	FM BO – RA - CINECA
21/06/2018	INAUGURAZIONE SEDE	Evento associativo	sede	FM BO- RA
27/06/2018	NUTRIMENTI MANAGERIALI - L'ERRORE NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO	Nutrimenti Manageriali	Camplus Alma Mater	FM BO - RA
13/09/2018	CIDA: I MANAGER E LA DOMANDA DI RAPPRESENTANZA	Convegno	Hotel I Portici	CIDA
20/09/2018	AIPD - DIGITAL TRASFORMATION E RISORSE UMANE	Seminario	sede	FM BO – RA – AIDP ER
21/09/2018	OPEN DAY QUADRI FEDERMANAGER	Open day	sede	FM BO - RA
25/09/2018	BRAVI MANAGER BRAVI	Focus Group	sede	FM Nazionale – Ambrosetti – FM BO-RA
26/09/2018	NUTRIMENTI MANAGERIALI – LA SCIENZA DELLE ORGANIZZAZIONI POSITIVE	Nutrimenti Manageriali	Camplus Alma Mater	FM BO - RA
11/10/2018	LA CONTRATTAZIONE: LE TATTICHE DI CHI VENDE E DI CHI COMPRA	Corso di Formazione IDI	Sede	FM BO - RA
17/10/2018	INTELLIGENZA ARTIFICIALE E SMART ENERGIES	Convegno FM Ordine Ing BO	Cinema Teatro Galliera BO	FM BO- RA
18/10/2018	EXPERTISE ROAD ALTE COMPETENZE INDUSTRIA 2021	Convegno	Sede Confindustria ER	Confindustria ER FM BO-RA

SPECIALE ASSEMBLEA

Data Evento	Attività	Tipo	Sede	Organizzazione
20/10/2018	MASTER MIND: CRESCERE PROFESSIONALMENTE DIVERTENDOSI	Evento Giovani	Villa Lazzari	FM BO - RA
26/10/2018	PENSIONI: LA RIFORMA CHE VERRA'	Convegno	Hotel I Portici	FM nazionale FM BO - RA
31/10/2018	NUTRIMENTI 2.0 - ALLEGRA VECCHITUDINE: LA PERCEZIONE DELL'ANZIANITA' IN AZIENDA	Nutrimenti Manageriali	Camplus Alma Mater	FM BO - RA
09/11/2018	DIVERSITY MANAGEMENT: LA COSTRUZIONE DI CARRIERA PER UNA DONNA	Focus Group Minerva	Camplus Alma Mater	FM BO - RA
14/11/2018	NUTRIMENTI RAVENNA – L'AZIENDA RESILIENTE	Nutrimenti Manageriali	Ordine Ing. Ravenna	FM BO – RA Ordine Ing. Ravenna
21/11/2018	CONDIVISIONI ESPERIENZIALI CON LUCA ZANETTI	Evento Giovani	Villa Lazzari	FM BO - RA
23/11/2018	IL BILANCIO DI ESERCIZIO: STRUMENTO PER PRENDERE DECISIONI	Corso di Formazione IDI	Sede	FM BO - RA
28/11/2018	NUTRIMENTI 2.0 – L'INNOVAZIONE E' SOLO APERTA?	Nutrimenti Manageriali	Camplus Alma Mater	FM BO - RA
30/11/2018	A+NETWORK FORUM 2018	Convegno	Oratorio dei Fiorentini	A+ Network FM BO - RA
03/12/2018	PROGETTO OCEANO VERDE: INCONTRO DI PRESENTAZIONE	seminario	sede	FM Academy – FM BO - RA
07/12/2018	DIVERSITY MANAGEMENT LA COSTRUZIONE DI CARRIERA PER UNA DONNA - STEP 2	Convegno Minerva	Camplus Alma Mater	FM BO - RA
13/12/2018	BRINDISI 2018	Evento associativo	sede	FM BO- RA

Prima di entrare nel dettaglio del Conto Economico, con l'intervento della Tesoriera Annarita Succi, Vi anticipo che tutti gli investimenti sono stati possibili da un bilancio in equilibrio che, potenziato da un "premio" della Federazione, ci permette anche di continuare azioni di proselitismo, mirate soprattutto ai giovani, ai quadri e alle donne. Ravenna e il Vice Presidente Antonio Zangaglia sono un importante stimolo e supporto alla realizzazione di iniziative per tutti noi.

Quanto fatto finora – lo voglio ripetere - lo abbiamo realizzato perché Federmanager Bologna - Ravenna si avvale di donne e di uomini eccezionali e molto coinvolti che con la loro passione ci fanno vivere in grande serenità. Senza di loro - Carla, Gaia, Gianluca, Manuel, Maria Rosaria, Paola, Sara, Sergio, Susanna - non saremmo in grado di fare quello che facciamo.

Grazie anche ai miei Vice Presidenti, ai Consiglieri, Probiviri e Revisori, con i quali l'Associazione diventa

azienda professionale e efficace.

Grazie infine a Voi soci che continuate a crescere nell'associazionismo.

Andrea Molza
Presidente Federmanager Bologna-Ravenna



INNOVAZIONE DIGITALE: PRONTI ALLA SFIDA?

INTERVISTA A SAVERIO CUOGHI SUL FARE, PROMUOVERE E RACCONTARE L'INNOVAZIONE



Il titolo che abbiamo scelto richiama senza dubbio una domanda impegnativa. Per trovare risposte ci siamo rivolti a un esperto dell'argomento, Saverio Cuoghi, che da qualche tempo è animatore dell'appuntamento dei "NutriMenti 2.0" di Federmanager. Conosceremo un po' meglio lui, i progetti a cui lavora e alcuni interessanti orizzonti dell'apprendimento collaborativo.

Saverio Cuoghi, innanzitutto chi sei?

Sono prima di tutto un uomo molto curioso, sempre alla ricerca di cose ed esperienze innovative, dalle quali imparare. In questo vedo anche il senso del mio lavoro. Sul mio profilo LinkedIn ho scritto "*Faccio promuovo e racconto innovazione*". Mi occupo da più di vent'anni di formazione manageriale e consulenza direzionale, in particolare sui temi di project management, innovazione e business planning, mescolando l'approccio formazione-consulenza da sempre, perché in questo ibrido vedo grande valore e ricchezza. Lavorando in particolare con le PMI ho "dovuto" sviluppare un metodo e un approccio fortemente pragmatici, orientati al risultato, cosa che mi risulta utile anche in contesti di maggiore dimensione organizzativa.

Cinque anni fa mi è capitato, per puro caso, di essere tra i fondatori del fenomeno "social street", che mi ha portato a incuriosirmi ed appassionarmi anche ai progetti in ambito sociale.

Dal 2015 mi occupo stabilmente di comunicazione e innovazione, prima con il progetto di Icuber, ideato e sviluppato per la Regione Emilia-Romagna, un format video che racconta l'innovazione nei nostri territori. Nel 2019, partendo dall'esperienza di Icuber, lancio il Podcast "Innovazione 2020, Conversazioni con i protagonisti dell'Innovazione italiana", allargando le mie "conversazioni" e interviste all'ambito nazionale.

Una visione dal tuo osservatorio inno-

vativo: cosa serve davvero alle imprese e ai manager/imprenditori?

Il mercato, o meglio, i mercati, i modelli di business, sono cambiati molto velocemente in questi ultimi dieci anni. La crisi ha introdotto turbolenza, ma anche opportunità, in ogni caso necessità di cambiamento. Un cambiamento che deve essere sempre più veloce, non solo sulla carta, ma nei fatti, nelle analisi, nelle strategie, che servono ancora, eccome se servono, nelle persone e nelle loro competenze. Non è facile, ma necessario. E, credo, allo stesso modo deve cambiare il mestiere del formatore/consulente che deve essere figura sempre più complessa, non dogmatica, ma con solidissime competenze sui metodi manageriali: in grado di *ascoltare, far sedimentare, ibridare*, trasmettere da e verso i propri clienti. Un professionista capace di mettere attenzione e sensibilità a quelle che fino ad un po' di tempo fa erano divise tra competenze "hard" e "soft", le prime che parlavano di metodi, le seconde che puntavano alle persone e al loro benessere. Per molti è ormai chiaro che non si vince la sfida di un progetto di innovazione senza porre forte attenzione, contemporaneamente, a entrambe le dimensioni. Solo così si porta valore e risultati ai clienti e stakeholder.

Che tipo di risposte dare quindi a queste esigenze nuove e complesse? Che ruolo possono avere le tecnologie?

Le risposte sono in continua evoluzione, penso, come i business. È importante - e questo vale sia per le organizzazioni profit, che per quelle no-profit (sempre

che esista ormai una reale differenza) - *esporsi, esporre manager e consulenti alle novità, all'innovazione*, a qualunque spunto possa venire da ambiti diversi da quelli consueti. Uscire dalla propria zona di comfort, allargare continuamente la propria rete di relazioni, il cosiddetto capitale sociale. Quest'anno in Federmanager Bologna-Ravenna abbiamo sperimentato un format, Nutrimenti 2.0, che ha proprio questo taglio: ibridare mondi a volte distanti, esporre manager e imprenditori a sollecitazioni generative, ragionandoci insieme. Dal tema delle neuroscienze e della felicità in azienda, alla coerenza cardiaca, all'Open Innovation, al Digital Detoxing, all'Agile Project Management. Anche le nuove tecnologie ci possono aiutare. Il mio Innovazione 2020 Podcast (www.innovazione2020.it o "Innovazione 2020" su Spotify) nasce con questo spirito; *conversare con innovatori, "estrarre" da loro esperienze, connessioni, percorsi, competenze utili*, trarre spunti ed idee che, opportunamente "rielaborati" e mediati con formazione tradizionale, in modelli blended, possano efficacemente ed efficientemente, data la ormai enorme fruibilità di queste tecnologie, contribuire a quell'esposizione, nutrimento manageriale di cui parlavo. Di cui tutti abbiamo un gran bisogno. In questo senso a breve sperimenteremo percorsi che ibrideranno "conversazioni", aula, teamworking. Non sarà facile, ma necessario: divertente e, ne sono sicuro, di grande efficacia ed utilità.



LA GESTIONE DEL RISCHIO IN AZIENDA

INTERVISTA A ROBERTO CARROLI, COORDINATORE SUPPLY CHAIN GRUPPO MONTENEGRO



La rubrica *ECONOMICS* rappresenta l'occasione 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 Bologna – Ravenna avranno la possibilità di ascoltare testimonianze manageriali dell'area Finance per approfondire temi di gestione economica. Per questo primo appuntamento di *ECONOMICS* del 2019 incontriamo **Roberto Carroli**, Vice-Presidente di ANDAF Emilia Romagna e Coordinatore della Supply Chain del Gruppo Montenegro, azienda per la quale ha ricoperto anche il ruolo di Direttore Amministrazione e Finanza. Abbiamo parlato con lui di una delle priorità che tutte le aziende devono affrontare: la gestione del rischio.

Roberto, ti chiediamo di condividere la tua esperienza manageriale partendo da questa considerazione: "La valutazione e la gestione dei rischi oggi collega l'area economica-finanziaria, specialmente quella prospettica, a tutti i processi aziendali. Puoi fare qualche esempio, focalizzandoti su un'area specifica, per meglio capire le implicazioni concrete?"

Dopo molti anni in funzione *Finance* ho avuto l'opportunità di "cambiare mestiere" e sono entrato nella gestione della *Supply Chain*. Nel cambiare ho fatto tesoro dell'approccio mentale maturato nell'area *Finance*. **Ritengo che una delle funzioni prioritarie del CFO sia quella della "gestione del rischio"**. In ambito *supply chain* farò qualche esempio su alcuni rischi tipici e di quali possano essere le contromisure (tecniche di *edging*) che possano mitigare il livello del rischio, rendendo più attendibili le previsioni di risultato di budget.

Il primo esempio è **il rischio di prezzo commodity**. Un'azienda metalmeccanica vende fusioni in alluminio a una *company* del settore *automotive* e, nella formulazione del budget dei ricavi, ha fissato il prezzo di cessione, prevedendo il livello del prezzo di acquisto della materia prima. Nel

mercato delle *commodities* è normale che il prezzo di acquisto subisca oscillazioni che avranno ripercussioni negative o positive sul conto economico. Come **azione di mitigazione del rischio** possiamo in questo caso specifico considerare quella "contrattuale" che prevede di concordare con il proprio cliente un prezzo variabile per adeguarlo alle oscillazioni di mercato. Oppure è possibile **acquistare a termine** la materia prima in una borsa merci, con strumenti simili (derivati) a quelli utilizzati per la gestione **del rischio di cambio**. Tali strumenti consentono lo scambio dei flussi finanziari generati dalla differenza tra prezzo spot e prezzo a termine senza obbligo di consegna fisica della materia prima. Altro esempio è **il rischio di interruzione delle forniture**. Mettiamo il caso in cui ci si avvalga di un solo fornitore, a seguito di un tender competitivo, e che tale fornitore, dopo alcuni mesi, fallisca o abbia lo stabilimento distrutto da incendio: in tali circostanze, diventeremmo inadempienti, non potendo consegnare le fusioni al nostro cliente. Questo ci spiega come sia necessario, nel processo di acquisto, valutare con attenzione la sostenibilità del fornitore nel tempo. Alcune domande da porsi possono essere: "Esistono impianti alternativi? Ho capito, analizzando il bilancio, la struttu-

ra del conto economico del fornitore? Sono presenti coperture assicurative o certificazioni volontarie quali quelle di bilancio, OHSAS, modello 231"? Se il fornitore può **rischiare una carenza di liquidità**, utilizzando strumenti di *Supply Chain Finance* come il *reverse factoring*, si darà modo al fornitore di finanziare gli ordini. In alternativa, si può acquistare la materia prima in proprio e stipulare con il fornitore un contratto di lavorazione. Nel caso di acquisto di *commodities* sui mercati internazionali possiamo correre dei **rischi legati alla compliance doganale**. Sono questioni difficili da prevedere ma il CFO deve essere a fianco dell'imprenditore per stimolare la visione di lungo termine anche nella pianificazione doganale, che sta diventando sempre di più una leva strategica nelle scelte di insediamento produttivo, proprio per gestire al meglio anche **il rischio di insediamento**. **Questi sono solo alcuni esempi che dimostrano come la valutazione e la gestione del rischio sia un'area trasversale che assume oggi un ruolo primario in azienda nel contesto volatile e ipercompetitivo che stiamo attraversando. Un tema che merita di essere approfondito.**



INIZIATIVE E SCELTE PER RISOLVERE IN TEMPI BREVI LA CRITICITÀ ATTUALE DEL PASSANTE CON UNA SOLUZIONE NEL TEMPO SOSTENIBILE

Intervento dell'Ing. Romano Stefanelli al Convegno "Bologna: nodo stradale della viabilità nazionale"

Riportiamo a seguire una sintesi dell'intervento tenuto dall'Ing. Stefanelli, al Convegno "Bologna: nodo stradale della viabilità nazionale", svolto il 17 aprile scorso al Cinema Teatro Galliera e organizzato da Federmanager Bologna – Ravenna e Ordine degli Ingegneri di Bologna. Al Convegno hanno partecipato come relatori, oltre all'Ing. Stefanelli, la Prof.ssa Simona Tondelli, l'Ing. Giovanni Salizzoni e l'Ing. Massimo Kolletzek, dei quali ci riserviamo di pubblicare gli interventi nei prossimi numeri di Filo Diretto.



La priorità assoluta del nodo bolognese è quella di fluidificare il traffico sulla tangenziale nelle ore di punta. Qualunque intervento migliorativo della viabilità

deve rispettare un precetto assoluto: **NON INTERFERIRE CON LA VIABILITÀ ESISTENTE** o quanto meno **IMPATTARE IL MENO POSSIBILE** con gli attuali tracciati sia della tangenziale che dell'autostrada. Qualsiasi intervento che interferisca per molto tempo, anche solo su tratti delle carreggiate esistenti peggiora la percorribilità.

L'appassionato dibattito che si è scatenato da un anno a questa parte sarebbe stato più opportuno (e avrebbe meritato grande rispetto ed attenzione) se si fosse svolto 30 anni fa. Ma nella seconda metà degli anni '80 nonostante i pregevoli tentativi della Società Autostrade per allargare la sede del tracciato autostrada / tangenziale (con ampie fasce boscate ai lati) trovò l'opposizione frontale del Sindaco Imbeni che sosteneva che bastava partire mezz'ora prima e non ci sarebbero stati problemi di percorrenza fra Casalecchio e San Lazzaro.

A questo rinvio "sine die" del Sindaco, si aggiunse l'eccessiva valorizzazione della vocazione policen-

trica perseguita dalla Regione, che relegò Bologna in posizione marginale rispetto alle altre città dell'Emilia, prima, e poi della Romagna. Ha prevalso la cultura del non fare.

Il grande malessere che caratterizza la vita bolognese oggi ha quindi origini abbastanza remote e ben definite, non è una calamità capitata all'improvviso. La stessa soluzione recentemente proposta - **Passante Nord** - risentiva dell'urgenza e di approssimazione progettuale. Ringrazio e sarò sempre grato al "Comitato contro il Passante Nord" per l'impegno profuso e soprattutto per essere riuscito ad evitare che decine di ettari di terreni fra i più fertili al mondo venissero brutalizzati per realizzare una viabilità assolutamente superflua.

La soluzione per decongestionare il traffico stradale del più importante nodo viario italiano non può essere ricercata in modo semplicistico sviluppando uno solo dei settori della mobilità sul territorio, né può essere realizzata in tempi brevi, se si considerano i tempi di cantiere e gli impegni finanziari.

Diviene inderogabile disporre di una lucida visione strategica:

1. cosa realizzare per ottenere un risultato efficace e duraturo;
2. quali opere realizzare prioritariamente per avere in tempi brevi un tangibile miglioramento;
 - a) per chi passa per il nodo di Bologna, ma non si ferma;

b) per i pendolari, che quotidianamente si muovono per raggiungere il luogo di lavoro e per rientrare alla propria abitazione;

3. passare alla realizzazione dell'opera strategica, attuarla in tempi ridotti e limitando al minimo le interferenze con la viabilità esistente.

Bologna è il più importante nodo infrastrutturale fra il Nord ed il Centro Sud Italia, in quanto tale necessita di lungimiranza per guardare con serenità al futuro della circolazione bolognese.

Tutte le soluzioni che prevedono di intervenire solo sull'attuale tracciato tangenziale-autostrada, a parte le devastanti conseguenze dovute alla presenza dei cantieri, sono comunque affette da grave miopia e potranno dare benefici solo per un breve lasso di tempo.

Ben diversa fu la visione della giunta Fanti che realizzò, negli anni '60, l'attuale tangenziale.

Bisogna tornare a quelle visioni che consentono di guardare al futuro lontano.

Bologna necessita di un **GRANDE RACCORDO ANULARE** per dare respiro sia alla mobilità nazionale ed europea che per agevolare l'operosità e la vivibilità dei cittadini bolognesi, garantendo anche maggiore sicurezza e migliore qualità ambientale per tutto il territorio.

Per realizzare il grande raccordo anulare appare strategico il **PASSANTE**



Fig. 1 Bologna e il Grande Raccordo Anulare

SUD, che in base all'ultimo progetto particolareggiato, avrebbe una lunghezza complessiva di 14 km di cui 11 in galleria, un viadotto di 400 m per l'attraversamento del Reno ed i necessari svincoli per collegarsi al sistema autostradale, oltre che per raccordarsi con la tangenziale. L'opera, realizzabile in 2 anni con interferenze marginali con la viabilità esistente, avrebbe un impatto molto modesto sull'ambiente e quasi nessun problema di espropri. Il costo stimato è di circa 1 miliardo di euro. Il collegamento previsto partirebbe all'incirca dall'area di servizio Cantagallo per arrivare al casello di Bologna San Lazzaro.

La realizzazione del passante sud sarebbe inoltre un toccasana sia per il nodo di Casalecchio di Reno che per le valli della montagna bolognese, il cui territorio è stato escluso dalla programmazione infrastrutturale da troppo tempo.

In attesa della realizzazione del Passante Sud e del completamento del Raccordo Anulare, bisogna intervenire con urgenza per fluidificare il traffico della tangenziale ed alleviare le criticità da anni esistenti. Gli interventi

dovranno essere caratterizzati da basso impatto sulle carreggiate esistenti e si dovranno realizzare anche tutte le opere di adduzione promesse.

A sostegno dell'opera strategica e sempre prima della sua realizzazione è indispensabile avviare a soluzione le "inefficienze del sistema" che penalizzano Bologna e la sua area metropolitana:

- la conflittualità fra la mobilità pubblica e quella privata;
- i costi eccessivi sia per i mezzi pubblici che per quelli privati;
- il rilevante impatto ambientale come conseguenza di un sistema a bassa efficienza.

I settori su cui agire si possono distinguere in:

1. riorganizzazione dell'esistente (costi contenuti e tempi di attuazione rapidi):

- riduzione dei tempi di permanenza dei mezzi sulla strada (a regime in 6 mesi);

- completa riorganizzazione della rete di trasporto pubblico (trasformandola in un sistema basato su coincidenze);

2. interventi strutturali sulla viabilità urbana (costi più elevati, realizza-

zione in circa 5 anni, scaglionando gli interventi):

- nuovi parcheggi intermodali multipiano;

- intersezioni su più livelli degli incroci ad alta congestione;

3. campagna di rieducazione al rispetto delle regole di circolazione (rivolta in particolare a ciclisti e pedoni);

4. noleggio flessibile di auto e bici (il mezzo più idoneo, dove serve e quando serve);

5. mezzi mobili con forza motrice alternativa (a maggiore efficienza ed efficacia).

Avviate, e possibilmente ultimate, queste fasi decisamente basilari e realizzate tutte le connessioni per la fruibilità del grande raccordo anulare, si potrà passare alle opere di rifinitura che possono ulteriormente migliorare/ottimizzare il traffico nel nodo bolognese, quali un allargamento della platea viaria all'interno dell'attuale sedime autostrada-tangenziale, come già proposto dal Comitato per l'alternativa al Passante Nord.



PROPOSTE PER UNA MOBILITÀ PIÙ RAZIONALE E SOSTENIBILE UN APPROCCIO EQUILIBRATO

Maggiore efficienza, opere infrastrutturali, educazione alla mobilità



Bologna e la sua Area Metropolitana subiscono da oltre 30 anni le conseguenze di **politiche della mobilità** scarsamente

adeguate alle reali esigenze del territorio, lontane dagli standard europei, talvolta basate su visioni meramente ideologiche.

Le **INEFFICIENZE DI SISTEMA** che ne conseguono generano:

- **CONFLITTUALITÀ** tra mobilità pubblica e privata, *che dovrebbero invece integrarsi*;
- **COSTI rilevanti** per entrambe le componenti, incluso il *costo del tempo*;
- **Maggiore IMPATTO AMBIENTALE**, tipico di un sistema a bassa efficienza.

Le scelte trasportistiche dovrebbero basarsi su principi di buona gestione e buona tecnica, con un approccio equilibrato all'evoluzione tecnologica praticabile e sostenibile.

Agire in prima istanza sull'**EFFICIENZA** può dare, in tempi brevi, risultati rilevanti a costi molto contenuti (*qualsiasi provvedimento, anche solo normativo, comporta degli oneri sia pure limitati e gestibili nell'ambito delle spese correnti*). L'obiettivo è ridurre il tempo di permanenza dei mezzi, sia privati sia pubblici, sulla strada e razionalizzare la gestione operativa del trasporto pubblico:

1. La riduzione dei TEMPI

di **PERMANENZA** dei mezzi sulla strada potrebbe essere messa a regime in circa sei mesi, tramite:

- a) **Riprogrammazione semaforica a onda verde**, e altri interventi minori, per la creazione di percorsi veloci (viali di circonvallazione, e altre grandi direttrici di traffico), scelta decisamente alternativa alle politiche dell'attuale Amministrazione che da anni ipotizza di disincentivare la mobilità privata penalizzandone la scorrevolezza con inevitabili identiche ricadute sul trasporto pubblico.
- b) **Più efficace separazione mezzi pubblici/mezzi privati**, razionalizzando le "preferenziali", ove possibile anche con separazione fisica e contrastandone l'uso improprio da parte dei ciclisti e altre categorie "tollerate";
- c) **Priorità semaforica per i mezzi pubblici**, specie nelle intersezioni a bassa/media frequenza.

2. **Completa riorganizzazione della rete di trasporto pubblico**, tramite riconversione in un sistema a **COIN-**

CIDENZE, al fine di ridurre drasticamente la congestione dei mezzi pubblici nei nodi critici quali Stazione (P.zza Medaglie d'Oro), Via Rizzoli-Due Torri, ecc. La messa a regime di una tale soluzione richiede tempi stimabili nell'ordine dei 12-18 mesi, trattandosi di una vera e propria "rivoluzione" operativa che richiede: studi preliminari e progettazione accurati, applicazione progressiva con ottimizzazioni in corso d'opera, oltre ad una forte campagna di comunicazione verso l'utenza.

Risultati attesi: riduzione (*a regime circa del 25%*) di costi, consumi e impatti ambientali e contemporaneo **incremento** della velocità commerciale e del livello di servizio del trasporto pubblico, vero e unico criterio di incentivazione all'utilizzo.

3. **Interventi infrastrutturali sulla viabilità urbana**: opere che richiedono un piano di investimento dedicato, da realizzare frazionandole in un periodo cinque-otto anni sia per



motivi finanziari sia per limitare gli impatti delle cantierizzazioni. Di seguito alcuni esempi:

a) Nuovi Parcheggi intermodali multipiano (finanziabili in Partenariato Pubblico Privato);

b) Realizzazione di Intersezioni su più livelli (tipo lo svincolo Aeroporto esistente) negli incroci ad alta congestione, quali:

- Via Emilia Ponente – Prati di Caprara ;
- Via Emilia Levante – Via Arno/ Due Madonne ;
- Porta Saragozza – Viali Circonvallazione (Viale Aldini / Pepoli);
- Porta S. Stefano – Giardini Margherita;
- Casalecchio – Rotonda Biagi.

Nella Fig.1 sono sintetizzati i risultati attesi, in termini di contenimento delle emissioni, derivanti dai provvedimenti indicati, posti a confronto con

gli obiettivi fissati dal PUMS 2018, il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile di Bologna.

Risulta evidente come tali obiettivi possano essere raggiunti con azioni e interventi che potrebbero essere attuati in tempi certi e, in una prima fase, con costi minimi.

Già nei primi due anni la riduzione di tempi di permanenza dei mezzi sulla strada e la riorganizzazione della rete di trasporto pubblico consentirebbero una riduzione delle emissioni intorno al 20%, mentre nel medio-lungo periodo l'obiettivo PUMS del 40% sarebbe quasi raggiunto.

ALTRE OPERE MAGGIORI: II TRAM e/o la METRO

Nella pianificazione di un sistema di trasporto pubblico i principali elementi decisionali per raggiungere gli obiettivi dovrebbero considerare i vincoli esistenti, quali: struttura e fabbi-

sogni del territorio, entità e tipologia della domanda, peculiarità urbanistiche del tessuto urbano, caratteristiche produttive, residenziali e sociali, servizi di sicurezza e soccorso da agevolare, interferenze viarie e sottoservizi presenti. Tutto ciò seguendo criteri di buona pratica e buona tecnica.

Il percorso tramviario attualmente in discussione, per quanto è dato di conoscere, taglierebbe il tracciato di sviluppo storico della città (antico decumano e cardo), con una linea a doppio binario in sede propria riservata, con frequenza media di 3 minuti per senso di marcia utilizzando mezzi di 35 metri di lunghezza (c.d. jumbo tram).

Le criticità che deriverebbero non appaiono coerenti con elementari criteri di buona pratica e buona tecnica. In particolare:

- L'ingombro trasversale di 6 m. + pista ciclabile penalizza la mobilità privata così come le restanti linee bus, compromettendo la condizione di "consentire a tutti di potersi spostare per realizzare le proprie attività";
- Impatto negativo sulle molte attività presenti lungo il tracciato (negozi, pubblici esercizi, botteghe di artigianato produttivo e di servizio, studi professionali);
- Eliminazione di un rilevante numero dei posti auto esistenti;
- La prevista distanza tra fermate di oltre 400 metri penalizza numerose categorie "deboli" (quali anziani, bambini, diversamente abili);
- Genera gravi limitazioni alla viabi-

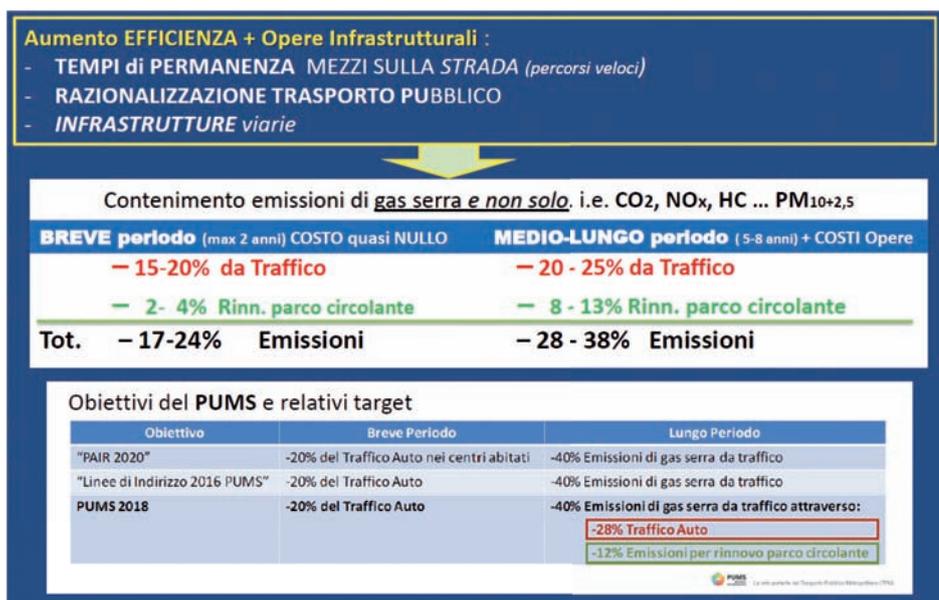


Fig.1 Confronto obiettivi di contenimento traffico urbano ed emissioni



Campagna di ritorno al rispetto delle regole di circolazione

Tale campagna di comunicazione dovrebbe in particolare essere rivolta a ciclisti e pedoni, per una mobilità più sicura e responsabile: anche queste

categorie di utenti hanno dei doveri disciplinati dal Codice della Strada, oltre che dal comune buon senso e dai più elementari principi di autoprotezione.

Essere considerati, non sempre a ra-

gione, “parte debole” non giustifica comportamenti incoscienti e arroganti.

CONCLUSIONI

Possiamo concludere ricordando che per progettare un sistema di mobilità efficiente, integrata e sostenibile, che costituisca un servizio per il territorio, si dovrebbe agire secondo il **principio dell’Approccio Bilanciato**, ossia una pluralità di strategie ed interventi che singolarmente non risolvono le criticità, la cui combinazione consente di ottimizzare i risultati, nella logica del continuo miglioramento e in coerenza con l’evoluzione scientifica e tecnologica ragionevolmente praticabile.

Ciò costituisce anche l’obiettivo della campagna europea “*Do The Right Mix*” che intende “*promuovere i vantaggi derivanti dalla combinazione di diversi modi di trasporto*”.







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

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

Convenzione diretta
FASI, FASI OPEN
prima visita gratuita

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



“BACHECA EVENTI DI FEDERMANAGER BOLOGNA-RAVENNA”

Gli eventi organizzati negli ultimi mesi

09 maggio 2019 – BUILDING INFORMATION MODELING (BIM), organizzato dalla Commissione industria 4.0 presso la nostra sede, con Francesca di Giacomo

15 maggio 2019 - Il nuovo approccio giuridico-normativo dei procedimenti legali per Responsabilità Civile dei Prodotti (RCP), organizzato da ELITE e Federmanager presso Hotel Living Place

22 maggio 2019 - INDUSTRIAL IoT. Creare valore dai Big Data aziendali, organizzato dalla Commissione industria 4.0 presso la nostra sede, con Sonia Bergamaschi e Mirko Orsini

24 maggio 2019 – Lunedì può essere il tuo giorno preferito – Prima tappa del Percorso manager tra Manager, organizzato dal Gruppo Giovani Manager presso la nostra sede

27 maggio 2019 – COSTRUIRE LA PENSIONE DEL DOMANI. Massimizzare l'assegno e anticipare la pensione tra riscatti e fiscalità agevolata, presso la nostra sede, con Antonello Orlando

29 maggio 2019 - NUTRIMENTI 2.0: BRING YOUR IDEA TO USA! Come e perché sviluppare il business oltreoceano, al Camplus Alma Mater, con Marco Antezza e Saverio Cuoghi

30 maggio 2019 – Presentazione PROGETTO SENECA ai dirigenti inoccupati o a P.IVA, presso FAV

Gli eventi in programma

06 giugno 2019 – CORSO IDI EFFICIENZA ED EFFICACIA DELLA FORZA VENDITA, dalle ore 9.30 alle 18.00 presso la nostra sede, con Tullio Miscoria

12 giugno 2019 – ASSEMBLEA STRAORDINARIA, ASSEMBLEA ORDINARIA ANNUALE E CONVEGNO OPEN INNOVATION E PMI, dalle ore 15.00 presso l'Hotel Living Place di Via Properzia de Rossi

20 giugno 2019 - Il WEB è diventato un luogo pericoloso? Possiamo difenderci! dalle ore 18.30 alle 20.00 presso la nostra sede, con Giorgio Sbaraglia

22 giugno 2019 - Probabilmente quel problema non ti appartiene. Seconda tappa del Percorso manager tra Manager, organizzato dal Gruppo Giovani Manager, dalle ore 09.00 – 17.00 presso Cesari Vini, Via Stanzano 1120 Castel San Pietro Terme (BO)

26 giugno 2019 – NUTRIMENTI 2.0: argomento in via di definizione, dalle ore 18.15 presso Camplus Alma Mater, in Via G. A. Sacco 12

27 settembre 2019 – CORSO IDI DIGITAL MARKETING INTEGRATO: UN METODO PER IL MANAGER E IL DIRIGENTE DIGITALE, dalle ore 9.00 alle 18.00 presso la nostra sede con Francesco De Nobili

FEDERMANAGER BOLOGNA – RAVENNA COMUNICA CON I SUOI ASSOCIATI ANCHE ATTRAVERSO I CANALI SOCIAL. SEGUICI SU:

-  **GRUPPO FEDERMANAGER BOLOGNA – RAVENNA:** <https://www.linkedin.com/groups/2812385/>
PAGINA FEDERMANAGER BOLOGNA – RAVENNA: <https://www.linkedin.com/company/2806031/>
-  **PAGINA FEDERMANAGER BOLOGNA RAVENNA:** <https://www.facebook.com/federmanagerbologna>
GRUPPO GIOVANI MANAGER BOLOGNA – RAVENNA: <https://www.facebook.com/groups/giovanimanager/>
-  <https://twitter.com/FedermanagerBo>
-  <https://www.flickr.com/photos/127600403@N08>
-  <https://www.youtube.com/user/FedermanagerBologna>

FEDERMANAGER

57 SEDI SUL TERRITORIO



ABRUZZO E MOLISE

Florio Corneli - PESCARA



BASILICATA

Luigi Prisco - MATERA



CALABRIA

Pasquale Clericò - CATANZARO



CAMPANIA

Antonio Scuoito - 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

Paolo Filauo - 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 Carriero - 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
Umberto Trezzi - 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