

# FILO DIRETTO F D DIRIGENTI



cod. ISSN 2281-3888

**News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna**

SPEDIZIONE IN A.P. Poste Italiane Spa  
D.L. 353/2003 (convertito in legge 27/2/2004 n. 36) art. 1 comma 1-d C.B. Bologna  
Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa  
**Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 30 - N. 3**  
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- 
- **Il percorso verso la fusione con Federmanager Ravenna**
  - **Il web è diventato un luogo pericoloso? Possiamo difenderci!**
  - **Iniziative contro blocco perequazione automatica delle pensioni**
  - **Gestire la finanza di impresa**

*Convegno:*

## ***Cambiamenti climatici e grandi emergenze:***

*il loro impatto sul territorio (prevenzione, allarmi e operatività nella Regione Emilia Romagna).*

**27 settembre 2016 ore 15-19**

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

### *Programma*

**Ore 15:00:** *Saluto dei Presidenti ingg. Eliana Grossi e Felice Monaco e del presidente della Scuola di Ingegneria ed Architettura prof. Ezio Mesini*

**Ore 15:10:** *Introduzione ai temi del seminario da parte del membro del GdL Ambiente, Territorio ed Energia di Federmanager Bologna, ing. Massimo Kolletzek*

**Ore 15:30:**

**1) Climate Change ed eventi estremi - serie storiche, attualità e proiezioni**

**T.Col. Guido Guidi** (Aeronautica Militare - Centro Operativo per la Meteorologia di Pratica di Mare)

**2) Impatti cosmici, vulcani e altri rischi: consapevolezza e possibili conseguenze sul territorio**

**Dott. Romano Serra** (Dipartimento di Fisica dell'Università di Bologna)

**3) Regimentazione delle acque meteoriche e di superficie**

**Prof. Sandro Artina** (Vicepresidenza della Scuola di Ingegneria e Architettura - Bologna)

**4) La pianificazione di protezione civile a livello locale: progettazione e gestione del sistema.**

**Ing. Marco Pasquini** (Gruppo di Lavoro Ambiente dell'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Bologna)

**5) Definizione, programmazione e coordinamento delle attività di prevenzione e gestione delle emergenze. Metodologie formative/informative per il cittadino in sede preventiva ed esperienze vissute.**

**Dott. Maurizio Mainetti** (Direttore dell'Agenzia per la sicurezza territoriale e la protezione civile – Regione Emilia-Romagna)

**Ore 18:30:** *avvio della discussione con chiarimenti e quesiti posti dai partecipanti e risposte in tavola rotonda date dai relatori del Convegno.*

---

**Per i non Ingegneri:** la partecipazione al Convegno è libera, previa iscrizione obbligatoria alla segreteria di Federmanager Bologna: [segreteria@federmanagerbo.it](mailto:segreteria@federmanagerbo.it), tel. 051 0366618;

**Per gli Ingegneri iscritti all'Ordine** che intendano acquisire i crediti formativi (3 CFP) previsti per questo Convegno, è necessaria la registrazione sul sito: <https://iscrizioneformazione.it>.

## s o m m a r i o

### I nostri numeri

#### **PRESIDENZA**

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

#### **CONSULENZA SINDACALE**

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

#### **CONSULENZA PREVIDENZIALE**

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

#### **FONDIRIGENTI / AGENZIA LAVORO**

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

#### **FASI - ASSIDAI**

ANNALENA GARDINI - Tel. 051/495966  
E-mail: annalena.gardini@federmanagerbo.it  
Riceve su appuntamento

#### **SEGRETERIA - CONVENZIONI**

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

#### **ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE**

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

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

**Dal Lunedì al Venerdì**  
**8:30 - 13:30 / 14:30 - 17:30**

#### **FASI**

**8:30 - 12:30**

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

**Direttore responsabile:** ELIANA GROSSI

#### **Comitato di redazione:**

Cesare Bassoli, Fausto Gabusi, Eliana Grossi, Sergio Menarini,  
Enrico Piana, Umberto Tarozzi, Umberto Leone

#### **Segreteria di Redazione:**

SERGIO MENARINI  
E-mail: sergio.menarini@federmanagerbo.it  
SARA TIRELLI  
E-mail: segreteria@federmanagerbo.it

#### **Impaginazione e Stampa**

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

Gli articoli firmati non rispecchiano necessariamente  
l'opinione di Federmanager.  
Numero chiuso in tipografia in data: 02/09/2016  
tiratura: 3500 copie

- 5** **EDITORIALE**  
*Il percorso verso la fusione con Federmanager Ravenna*
- 7** **ATTUALITA'**  
*Manager per lo sviluppo delle start - up*
- 9** **WELFARE**  
*"Stop & Go": un programma assicurativo ideato da Praesidium per i dirigenti che risolvono consensualmente il rapporto di lavoro*
- 11** **MANAGEMENT**  
*Il web è diventato un luogo pericoloso? Possiamo difenderci!*
- 15** **FEDERMANAGER RAVENNA**  
*Progetto di fusione tra Federmanager Bologna e Ravenna: approfondimenti e riflessioni*
- 17** **PREVIDENZA**  
*Iniziativa contro il blocco della perequazione automatica delle pensioni 2012 - 2013*
- 19** **CULTURA**  
*L'orchestra Mozart risuona*
- 22** **MANAGEMENT**  
*Gestire la finanza di impresa*
- 24** **MANAGEMENT**  
*Ancora riflessioni intorno alla nuova era digitale, il cosiddetto 4.0*
- 25** **FORMAZIONE**  
*Fondirigenti a fianco dei manager e delle PMI per tornare a crescere*
- 27** **CONVEGNO E - COMMERCE**  
*Resoconto*

### In Copertina



"Panoramica di Bologna.  
La cupola visibile nella foto è quella del Santuario di Santa Maria della Vita, di Via Clavature 8, in cui è custodita l'opera "Compianto del Cristo morto" di Niccolò dell'Arca (1463 - 1490), uno dei più vigorosi ed espressivi capolavori della scultura italiana."

Foto di Fausto Gabusi

# E VISSERO TUTTI FELICI E CON DENTI

Dal 1990 per la tua salute e il tuo benessere affianchiamo all'odontoiatria tradizionale l'odontoiatria laser-assistita, l'omeopatia, l'omotossicologia, la kinesiologia e l'implantologia computer-guidata.

**PRENOTA ORA LA TUA VISITA AL NUMERO 051 347356**



OFFICINAIMMAGINE.IT

*Convenzioni con FASI, Faschim, Previmedical, Lyoness, Amica Card e Banco Posta.  
Possibilità di finanziamenti e tassi agevolati per iscritti a Club Medici.*

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

## IL PERCORSO VERSO LA FUSIONE CON FEDERMANAGER RAVENNA



Cari Colleghi, chi ha avuto finora la pazienza di leggere i miei editoriali, sa che amo scrivere sul sistema economico-industriale italiano, con frequenti rimandi all'estero, nella consapevolezza che l'azione di Federmanager debba costantemente aggiornarsi ed armonizzarsi con l'ambiente sempre più mutevole che ci circonda.

Ed è nel quadro del continuo adeguamento all'evoluzione del contesto industriale, che si inserisce anche l'importante progetto di **integrazione con l'Associazione di Federmanager Ravenna**, al quale i nostri Consigli Direttivi stanno lavorando da alcuni mesi.

In questo numero di Filo Diretto verrà dedicato ampio spazio all'illustrazione di questo progetto, per renderVi pienamente consapevoli sulla scelta che sarete chiamati ad operare auspicabilmente verso la fine dell'anno, in un'apposita Assemblea Straordinaria.

Il Collega Presidente di Ravenna, ing.

Antonio Zangaglia, ha esposto dettagliatamente le motivazioni ed il percorso seguito dalla sua Associazione nel pervenire all'ipotesi di fusione con l'Associazione di Bologna; allo scopo di evitare inutili ripetizioni, Vi rimando pertanto ad una attenta lettura del suo articolo per l'opportuno approfondimento (si vedano pagg. 15-16).

Per parte mia, desidero illustrarVi sinteticamente perché il Consiglio Direttivo di Bologna auspica che questo progetto possa concludersi con successo:

**1.** Fra i due territori di Bologna e Ravenna esiste da molti anni ampia collaborazione e scambio nell'organizzazione di eventi e nelle attività delle Commissioni, con partecipazione alle Commissioni di Bologna anche da parte di iscritti di Ravenna, e viceversa.

**2.** Da 25 anni è operante una Convenzione per l'erogazione dei servizi a Ravenna, da parte di Bologna, sia in ambito sindacale, che previdenziale, che di comunicazione istituzionale. Gli associati di Ravenna ricevono infatti regolarmente la rivista Filo Diretto, oltre a potersi rivolgere agli uffici di Bologna per il disbrigo delle pratiche più

complesse. L'integrazione renderebbe complessivamente più semplice ed efficiente la gestione di questo processo.

**3.** La provincia di Ravenna è dotata di un sistema e di una cultura industriale ragguardevoli, che meritano di essere sostenuti e sviluppati con servizi costantemente all'altezza delle attese.

Con un contesto così industrialmente evoluto, ci sono tutte le premesse per far sì che l'unione delle due Associazioni si possa tradurre in un progressivo aumento globale degli iscritti, con positive ricadute sulla successiva crescita di risorse e servizi erogati.

**4.** L'uso sempre più massiccio delle nuove tecnologie informatiche da parte di Federmanager e dei nostri Associati, diminuisce l'importanza della vicinanza geografica agli Uffici Territoriali, garantendo comunque qualità e tempestività delle risposte. Per esperienza, sappiamo che sono abbastanza limitati i casi di effettiva urgenza, non pianificabili, che richiedano incontri ad personam, e sono sostanzialmente quelli relativi ai licenziamenti o alle salvaguardie degli esodati. Le altre situazioni, di norma, possono essere gestite adottando un modello



organizzativo che assicuri presenza regolare e programmata sul Territorio, evitando il più possibile le ridondanze di attività fra le diverse sedi, unitamente ad un ulteriore potenziamento di strumenti informatici.

5. Il modello esclusivamente volontaristico, oltre ad essere in crisi per la costante diminuzione del numero dei volontari, si scontra con una normativa pensionistica e sindacale sempre più complessa, per il forte incremento di carriere discontinue, con sempre più frequenti distacchi lavorativi all'estero, situazioni gestibili adeguatamente solo da professionisti, coadiuvati dal gradito supporto di volontari.

6. Infine, è nostra convinzione che la diminuzione degli iscritti di Ravenna possa essere arginata e si possa avviare un'inversione di tendenza anche solo per la possibilità di disporre di un unico centralino, attivo tutti i giorni feriali, e di

un unico sito web, aggiornato quotidianamente, con invio di newsletter settimanali a tutti gli interessati, iscritti e potenzialmente tali.

Quando riceverete questa rivista il Gruppo di Lavoro congiunto Bologna-Ravenna avrà quasi terminato la fase di definizione del modello organizzativo, con relativa verifica della sostenibilità economica del progetto di fusione e sarà pronto a sottoporla ai Consigli Direttivi di Bologna e Ravenna, per la definitiva approvazione, prima dell'avvio delle consultazioni referendarie.

Il compito più gravoso spetterà ai Collegi di Ravenna, perché lo scioglimento della loro Associazione e la successiva integrazione con Bologna necessita di un quorum molto elevato di partecipazione alle elezioni referendarie, pari ai due terzi degli iscritti.

Per realizzare questo ambizioso obiettivo avvieremo una intensa campagna di informazione, oltre a collaborare con la Federazione nazionale per mettere a punto un apposito strumento informatico, che agevoli il superamento del quorum.

L'Assemblea Straordinaria di Federmanager Bologna verrà convocata solo ad avvenuta approvazione alla fusione da parte degli iscritti di Ravenna e riguarderà le modifiche Statutarie per la governance della nuova Associazione, che, oltre alla composizione degli Organi, cambierà anche ragione sociale.

Con il pragmatismo che caratterizza l'azione manageriale, confidiamo nel successo dell'iniziativa ed accettiamo fin da ora le Vostre proposte sul nome da dare alla futura Federmanager Bologna + Ravenna.



**tauclinic**  
Ambulatorio Odontoiatrico  
Via Larga 6/n, Torre Unipol - Bologna  
Tel.0510310338 - mail : info@tauclinic.it  
Autorizzazione sanitaria n° P.G.29680 del 30.09.2015

Apertura da lunedì a sabato  
Parcheggio riservato per i pazienti

**Eccellenza in odontoiatria**

- Dalla diagnosi e prevenzione  
Alla terapia di base
- Dalla parodontologia  
Alla chirurgia avanzata e implantologia
- Dalla protesi convenzionale  
All'estetica avanzata
- Dalla pedodonzia  
Ai moderni concetti di ortodonzia

Convenzione diretta con FASI  
Struttura di riferimento per la visita odontoiatrica gratuita

## MANAGER PER LO SVILUPPO DELLE START-UP



Lo sviluppo delle giovani imprese innovative ad alto contenuto tecnologico è un tema di assoluto interesse per noi. Ad esso è collegata la capacità di essere competitivi sui mercati emergenti e di creare occupazione e nuove forme di imprenditorialità.

Su questo terreno è **quanto mai strategico avvicinare i nostri manager d'esperienza ai giovani startupper**: in questi ultimi anni i nostri colleghi si sono già resi protagonisti di molte di queste imprese, partecipando, ad esempio, come *"businessangels"* oppure in funzione di *"mentoring"*, offrendo un contributo finanziario, organizzativo, formativo e metodologico. **Per assicurare il successo di un'impresa innovativa nel tempo servono finanziamenti adeguati ma anche competenze manageriali.** Queste realtà hanno un tasso di mortalità consistente, non riuscendo spesso a superare la delicata fase di consolidamento del business. Un'idea, ancorché innovativa, da sola non basta.

Ecco perché la più recente iniziativa di cui andiamo orgogliosi riguarda il **protocollo firmato con Invitalia per la diffusione della cultura imprenditoriale e la creazione di impresa. L'accordo dà il via a una collaborazione tra Invitalia, Federmanager e Manageritalia per far nascere ma soprattutto per irrobustire le imprese innovative attraverso lo sviluppo delle competenze manageriali.**

I giovani che fanno impresa e puntano

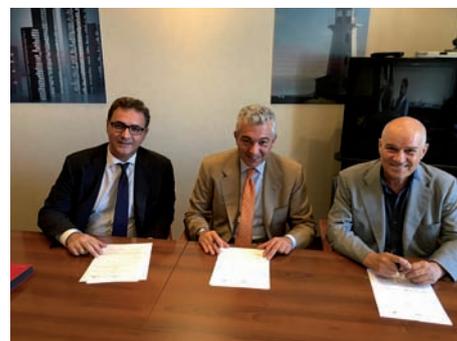
sull'innovazione potranno quindi confrontarsi con figure più esperte, che saranno scelte in base agli obiettivi e alle esigenze espresse dai beneficiari. I nostri colleghi svolgeranno servizi di tutoraggio per i talenti che vogliono acquisire capacità di gestione del business o affiancheranno gli imprenditori che sono già sul mercato e hanno bisogno di accrescere la propria preparazione manageriale. **In questo modo mettiamo a disposizione delle generazioni più giovani quelle competenze e quel knowhow che possono favorire l'affermazione del loro progetto.**

**Dal matching tra industria manifatturiera tradizionale e start-up si possono creare innesti ad alto valore aggiunto.** L'attuazione del protocollo appena firmato è affidata a un gruppo di lavoro che si occuperà di declinarne gli aspetti, a partire dalla positiva esperienza di *Smart&Start*, il programma con cui Invitalia ha agevolato la creazione di circa 700 start-up.

**Sappiamo che i finanziamenti alle start-up che nascono in Italia non hanno ancora raggiunto una massa critica consistente,** anche se incominciamo a vedere segnali positivi sia sul fronte degli stanziamenti pubblici sia su quello dei venture capitalist.

Anche le aziende di dimensioni medio-grandi stanno sperimentando una pianificazione aziendale più aperta, dotandosi direttamente dell'apporto di realtà innovative che forniscono specifici servizi tecnologici e operano come unità satellite dei grandi gruppi.

**Va garantito pertanto il mix giusto di competenze qualificate perché da questo dipende il rilancio del nostro sistema produttivo.** Sostenere questo



La firma dell'accordo tra Invitalia, Federmanager e Manageritalia

genere di iniziative d'impresa innovativa significa credere anche che la creatività delle generazioni più giovani, nate in un mondo completamente digitale, possa costituire un vettore per modificare anche i modelli organizzativi e di produzione.

Riteniamo che si debba **investire a tutto campo nella creazione di ecosistemi ad alta concentrazione tecnologica e nella diffusione delle piattaforme e infrastrutture digitali,** che è l'obiettivo che si pone anche la **strategia europea per il Mercato Unico Digitale** che ancora stenta a decollare. Ma è ancora più essenziale garantire l'investimento in competenze e formazione digitali.

**Con questo approccio culturale la sperimentazione che abbiamo appena avviato con Invitalia e Manageritalia ha una portata significativa:** stiamo intervenendo su un settore vivace e fisiologicamente innovativo che, se supportato con intelligenza e con le giuste *skills*, può davvero costituire un volano per i nostri settori trainanti, a cominciare dalla manifattura.





# POLIAMBULATORI PRIVATI

## CENTRI KINESI FISIOTERAPICI DI GIORNO

### MEDICAL CENTER GROUP



## SPECIALISTICA

# DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE

ODM Bologna Prot. n. 599/GP/cb del 11-03-2014

CONVENZIONE DIRETTA  
FASI

**EQUIPE MEDICA** Ortopedia e traumatologia, Ortopedia pediatrica, Chirurgia della mano, Chirurgia del piede, Fkt-fisiatria, Riabilitazione funzionale, Reumatologia, Neurologia, Neurochirurgia, Medicina dello sport, Medicina legale e delle assicurazioni, Andrologia, Anestesia e rianimazione, Angiologia - Flebologia - Linfologia, Endocrinologia, Cardiologia - Cardiochirurgia, Chirurgia Generale, Chirurgia Maxillo-facciale, Chirurgia vascolare, Chirurgia Plastica, Dermatologia - Laserchirurgia - Videodermatoscopia Elettronica, Gastroenterologia, Geriatria, Ginecologia/ostetricia, Medicina aeronautica e spaziale, Medicina del lavoro, Medicina interna, Neuropsichiatria Infantile, Oculistica, Oncologia - Oncologia senologica, Pediatria, Pneumologia - Allergologia - Asmologia, Allergie respiratorie, Psichiatria, Scienza Dell' alimentazione, Diabetologia, Urologia.

**DIAGNOSTICA** Ecografia Muscolo-Tendinea, Ecografia Tiroidea, Ecografia Senologica, Ecografia Ostetrica-Ginecologica, Ecografia Pelvica Transrettale, Ecografia Generale, Asma Allergy Center, Diagnosi e Patologie Terza Età, Elettromiografia, Ecocardiogramma, Ecocolordoppler Cardiaco, Ecocolordoppler Vascolare, Gastrosopia, Polisonnografia, Vestibologia: Manovre Liberatorie, Centro Antifumo, Tabagismo/Tabaccologia, Diagnostica e Terapia Vascolare Periferica.

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

Ginnastica in acqua *in convenzione con:* **PRIME**  
MY CENTER | FITNESS & BEAUTY

Lucio Maria Manuelli Direttore Sanitario - Alfonso Di Giorno Direttore Generale

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

Poliambulatorio Privato **CKF**

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

Via Giuseppe Garibaldi, 49 - Lamezia Terme (Cz) - Tel./Fax 0968 25089

a.digiorno@ckf-digiorno.com direzione sanitaria@ckf-digiorno.com bologna@ckf-digiorno.com  
lamezia@ckf-digiorno.com segreteria@ckf-digiorno.com pec@pec.ckf-digiorno.com [www.ckf-digiorno.com](http://www.ckf-digiorno.com)

## “STOP & GO”: UN PROGRAMMA ASSICURATIVO IDEATO DA PRAESIDIUM A BENEFICIO DI QUEI DIRIGENTI CHE RISOLVONO CONSENSUALMENTE IL RAPPORTO DI LAVORO



L'idea di *Stop & Go* ci è venuta analizzando i dati dell'indagine sulle risoluzioni dei rapporti di lavoro che Federmanager

svolge ogni anno con il prezioso supporto delle Associazioni Territoriali e che, purtroppo, continua a coinvolgere annualmente un numero sempre elevato di nostri Colleghi.

Scopo dell'indagine del resto è proprio quello di valutare con maggiore cognizione, da un lato la reale dimensione e le modalità di intervento degli strumenti a sostegno dell'occupazione della categoria, dall'altro individuare quelle iniziative anche non contrattuali in grado di rendere, per quanto possibile, meno traumatica la perdita del posto di lavoro. Sono momenti molto duri, in cui subentra lo sconforto e il disagio per il venir meno della sicurezza di uno stipendio, la rabbia verso l'azienda alla quale hai dato tutto te stesso e la preoccupazione della mancanza di quelle tutele assicurative contrattuali di cui si è beneficiato in costanza di rapporto di lavoro.

Abbiamo quindi coinvolto Praesidium – società del nostro sistema specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendale e individuale – e abbiamo individuato con loro nelle coperture assicurative *rischio vita, invalidità permanente da malattia ed infortuni*, un'area da colmare.

Da questa riflessione nasce il **programma assicurativo multiga-**

**ranzia Stop & Go**; un programma, ideato da Praesidium dopo una capillare e attenta analisi di mercato, in grado di offrire al dirigente che risolve consensualmente il rapporto di lavoro, una copertura simile a quella prevista dall'art. 12 del CCNL; il programma è stato ideato anche in termini complementari rispetto alla Gestione Separata Fasi, rivolta esclusivamente ai dirigenti licenziati che, finalmente, diventerà presto operativa.



*Stop & Go* vuole essere uno strumento in più a disposizione delle nostre Associazioni Territoriali e delle stesse Rsa da proporre ai dirigenti in occasione della sottoscrizione degli accordi di risoluzione consensuale, un momento particolarmente delicato della vita lavorativa del dirigente.

Il modesto valore economico del programma e la sua modularità, rende sicuramente più agevole l'inserimento di tali coperture assicurative nell'ambito del “pacchetto”

conciliativo del dirigente e il cui valore intrinseco non deve essere trascurato proprio in un momento in cui il manager e la sua famiglia sono più vulnerabili ed esposti ai rischi.

Sono convinto che *Stop & Go* possa riscontrare, sia dagli interessati che dai “conciliatori”, un apprezzamento tale da poter essere proposto costantemente in occasione di ogni conciliazione.

I grandi cambiamenti sugli scenari economici globali che si ripercuotono sull'economia reale ci impongono una particolare attenzione alle dinamiche del mercato del lavoro che riguardano i manager. In questo contesto, a Praesidium abbiamo chiesto di intercettare i costanti e progressivi bisogni di welfare della categoria e coniugarli in termini di concrete soluzioni assicurative.

*Stop & Go* è un programma che consente di valorizzare e completare il prezioso lavoro che svolgono i nostri specialisti sul territorio a beneficio di quei Colleghi che attraversano un momento delicato della loro vita in cui “*si fermano*” e ai quali vogliamo restituire la serenità, l'entusiasmo e la fiducia in se stessi “*per essere pronti a ripartire*”.

Nella pagina seguente riportiamo la scheda tecnica della polizza *Stop & Go*. Scopri i dettagli!



## PROGRAMMA ASSICURATIVO VITA, INFORTUNI, IPM

**STOP&GO** è un programma assicurativo studiato da Praesidium per i dirigenti iscritti a Federmanager che perdono il posto di lavoro e quindi le tutele previste dall'Art. 12 del C.C.N.L. dei dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi. L'adesione al programma Stop & Go consente di ripristinare gran parte delle coperture assicurative previste dal citato articolo.

### Confronto tra quanto previsto dal CCNL e quanto garantito dal programma STOP & GO

CCNL Art. 12		Programma STOP & GO	
Comma 2 - Polizza infortuni		Polizza infortuni	
Garanzie	Capitali assicurati	Garanzie	Capitali assicurati scelta dell'opzione A o B
Caso morte da infortunio professionale ed extra	5 volte la retribuzione annua lorda	Caso morte da infortunio professionale ed extra	A) € 350.000 B) € 500.000
Caso invalidità permanente da infortunio professionale ed extra	6 volte la retribuzione annua lorda	Caso invalidità permanente da infortunio professionale ed extra	A) € 420.000 B) € 600.000
Comma 5 - Polizza invalidità permanente da malattia		Polizza invalidità permanente da malattia	
Garanzie	Capitali assicurati	Garanzie	Capitale assicurato
Caso invalidità permanente da malattia	Con familiari a carico € 220.000 senza € 150.000	Caso invalidità permanente da malattia	€ 150.000
Comma 5 - Polizza vita - temporanea caso morte		Polizza vita - temporanea caso morte	
Garanzie	Capitali assicurati	Garanzie	Capitale assicurato
Caso morte per cause diverse da infortunio	Con familiari a carico € 220.000 senza € 150.000	Caso morte da qualsiasi causa	€ 150.000

### Programma STOP & GO

#### Polizza infortuni

Prevede la possibilità di scegliere due soluzioni distinte nei capitali assicurati: opzione A (morte € 350.000 - IP € 420.000); opzione B (morte € 500.000 - IP € 600.000).

La garanzia invalidità permanente da infortuni professionale ed extra, è prestata alle seguenti condizioni:

- Con una franchigia del 5% che si annulla al raggiungimento del 15% di grado di invalidità accertata;
  - Con il riconoscimento del 100% del capitale assicurato se l'invalidità accertata è di grado superiore al 50%.
- I premi corrispondono per l'opzione A ad € 372, e per l'opzione B ad € 531.

#### Polizza invalidità permanente da malattia

Prevede il pagamento di un indennizzo, il cui importo è in relazione al grado di invalidità permanente da malattia accertato, fino alla concorrenza del capitale assicurato di € 150.000. La prestazione è garantita già al verificarsi di un'invalidità permanente di grado pari o superiore al 25% mentre da CCNL è prevista superiore ai 2/3 (circa 66%). La copertura è in abbinamento esclusivamente alla polizza infortuni professionali ed extra-professionali. I premi sono stabiliti per fasce d'età a partire da € 176.

#### Polizza vita - temporanea caso morte

Prevede il pagamento dell'indennizzo di € 150.000 in caso di morte, qualunque ne sia la causa e senza limiti territoriali. E' previsto un periodo di carenza di 180 gg. fatta eccezione per alcune malattie infettive acute, shock anafilattico o infortunio. I premi sono subordinati all'età a partire da € 132.

### Come aderire al programma STOP & GO

Rivolgersi direttamente al Welfare Specialist presso l'Associazione Federmanager di riferimento, oppure contattare Praesidium - Tel.: 06.44070640; Mail: info@praesidiumspa.it

## IL WEB È DIVENTATO UN LUOGO PERICOLOSO? POSSIAMO DIFENDERCI! MINACCE E SOLUZIONI ILLUSTRATE DURANTE LA PILLOLA DI NUTRIMENTI MANAGERIALI DEL 29 GIUGNO



Siamo completamente immersi nel Web, che coinvolge ogni momento della nostra vita sia personale che professiona-

le. Inevitabilmente il business creato dalla rete non poteva non avere qualche “effetto collaterale” negativo. Stiamo parlando evidentemente del Cyber Crime che in questi ultimi anni ha assunto dimensioni impressionanti.

Pochi ma significativi dati possono illustrare questa affermazione: il 97% delle 500 aziende più ricche del mondo secondo Fortune hanno subito almeno un attacco informatico. Il peso del Cybercrime nell’economia mondiale è stimato in 650 miliardi di dollari nel 2016. Gli analisti prevedono che tale valore arriverà a 1.000 miliardi di dollari nel 2020.

Il “fatturato” del Cybercrime sta superando a livello mondiale quello del traffico di DROGA.

Davanti a questi dati ci rendiamo conto tuttavia che le minacce cyber non possono essere affrontate rinunciando alle potenzialità offerte dalla rete.

I problemi sono particolarmente seri per le PMI e per gli studi professionali che, a causa della loro dimensione, non possono dotarsi di una struttura IT interna, dovendo piuttosto affidarsi a consulenti esterni spesso “improvvisati”.

Di questi problemi e delle possibili soluzioni abbiamo parlato nella Pillola di Nutrienti Manageriali che si è tenuta mercoledì 29 giugno.

La minaccia ai dati aziendali arriva dall’interno.

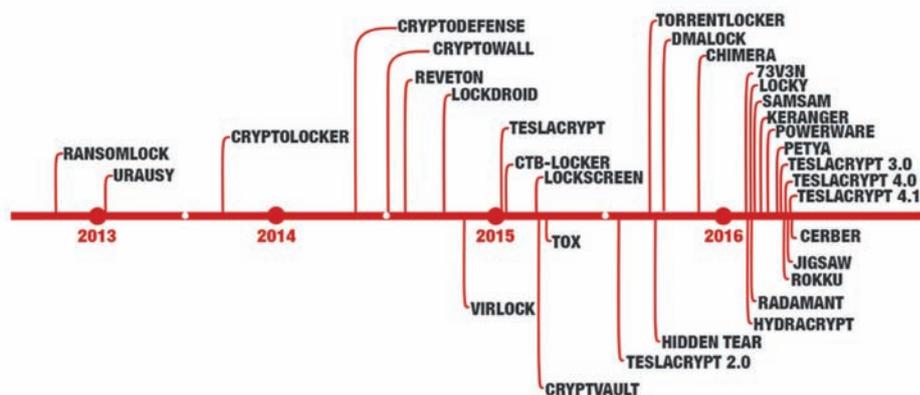


Fig. 1 Infografica sulla diffusione dei ransomware

Il dipendente può diventare, anche se inconsapevolmente, un anello debole nella catena della sicurezza, esponendo l’azienda a rischi maggiori, e fornendo agli hacker possibili punti di ingresso per il furto dei dati sensibili.

Secondo il “IBM 2015 Cyber Security Intelligence Index”, il 55% degli attaccanti è costituito da “insiders” (interni all’azienda) e, di questi, circa la metà (23,5%) sono attori involontari dell’attacco.

Occorre perciò promuovere la cultura della sicurezza in azienda. Invece si spende mediamente di più in tecnologie, mentre si tralasciano aspetti legati al “fattore umano” (awareness).

### Il crimine informatico ed i Ransomware

Il rapporto CLUSIT 2016 evidenzia una crescita del 30% nel 2015 rispetto all’anno 2014 del crimine informatico in Italia.

Le principali modalità di attacco sono oggi: Ransomware, Attacchi DDoS, Spionaggio informatico.

Oggi è soprattutto il Ransomware la minaccia che colpisce con maggior

virulenza qualsiasi persona ed azienda che abbia un collegamento internet. E i danni possono essere enormi: lo stesso Clusit (Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica) riporta casi di aziende che, a causa di un attacco ransomware, hanno subito la perdita totale dei propri dati e sono state costrette alla chiusura!

### Ransomware: cosa sono?

Questa “invenzione” dei moderni hackers è apparsa nel 2013 con il primo malware che aveva il nome di **Cryptolocker**. A questo “capostipite” ne sono seguiti negli anni seguenti molti altri tipi, sempre più aggressivi e raffinati, con una crescita esponenziale che ancora continua nel 2016 (vedere infografica, fig. 1).

Tecnicamente si tratta di un Trojan **horse crittografico**, che cripta tutti i file del computer attaccato e - cosa ancora più grave - di tutti quelli collegati in rete. Lo scopo è uno solo: ESTORSIONE. Viene poi richiesto un riscatto (Ransom significa appunto “riscatto”) per poter decrittare e recuperare i files: questo va da poche centinaia di euro (1 Bitcoin), fino a diverse migliaia, da pagarsi entro

un tempo stabilito (in genere 72 ore) attraverso la rete TOR (The Onion Router) che garantisce l'anonimato ai cyber criminali.

L'85% delle vittime di ransomware risiede in Europa o negli Stati Uniti (fonte McAfee). L'Italia è tra i Paesi più colpiti a livello mondiale e tra i primi in Europa per numero di attacchi.

Altro aspetto preoccupante: questa minaccia si sta diffondendo anche sul mobile. Nel 2015, infatti, il 17% delle infezioni da ransomware ha colpito devices mobili con il sistema operativo Android.

La consapevolezza che il crimine informatico può offrire guadagni facili - e con bassissimo rischio - ha creato un fenomeno che ritengo particolarmente inquietante: il "Ransomware-as-a-Service" (RaaS). Oggigiorno nel Dark Web vengono offerti software Ransomware che chiunque può "acquistare", personalizzare e diffondere per infettare vittime, criptare i loro documenti e chiedere un riscatto in bitcoin. Il rischio del Ransomware-as-a-Service è che questo tipo di minacce diventino fin troppo facili da sfruttare per chiunque.

### Ransomware: come difendersi?

Oltre il 75% dei vettori di attacco è legato ai messaggi di posta elettronica. A tutti noi sarà capitato di ricevere e-mail da spedizionieri, o con false bollette allegate o, l'ultima e più preoccupante, addirittura dalla "Procura della Repubblica"! Sono evidentemente e-mail di **phishing**, ma le statistiche ci dicono che nel 30% dei casi questi messaggi vengono aperti dagli utenti ed addirittura nel 13% vengono cliccati anche gli allegati e i link presenti nelle e-mail permettendo così l'infiltrazione del malware! Come è possibile?

Ce lo spiega il cosiddetto "**Social Engineering**" che si potrebbe icasticamente definire come: "*Fregare il prossimo con la psicologia*".

Scopo degli aggressori è indurre l'utente a fidarsi del contenuto del messaggio e quindi eseguirne i comandi. Il social engineering è fatto apposta per aggirare

**I tuoi dati personali sono criptati da CTB-Locker.**  
I tuoi documenti, foto, dati e altri file importanti sono stati criptati con la crittografia forte e chiave univoca, generati per questo computer.

Chiave privata di decodifica e' memorizzata su un server segreto e nessuno puo' decifrare i file fino a quando si paga per ottenere la chiave privata.

Se viene visualizzata la finestra principale di Loker, segui le istruzioni sul loker. Se non visualizzate nulla, sembra che voi o il vostro antivirus abbiate eliminato il programma loker. Ora avete l'ultima possibilita' di decifrare i file.

Apri <http://w7yue5dc5amppggs.onion.cab> o <http://w7yue5dc5amppggs.tor2web.org> nel tuo browser. Sono porte pubbliche al server segreto.

Se hai problemi con porte, utilizza la connessione diretta:

1. Scaricare Tor Browser dalla <http://torproject.org/>
2. Nel Browser Tor aprire la <http://w7yue5dc5amppggs.onion/>.  
Si noti che questo server e' disponibile solo tramite Tor Browser. Riprova tra 1 ora se il sito non e' raggiungibile.

Scrivi nella seguente chiave pubblica nel form ingresso sul server. Evita errori di stampa.  
6TUDYDU-DR7GXGQ-J2FQ6HT-E27RRRQ-ER3X2ZL-24DO2DT-PYS5T43-GU4HAHN  
ZEW2CR6-CRHN6Y5-5EWSDSK-OJNQAF2-7VHJ6BE-HHF42VK-7LZJXBN-PAMMHDW  
YW5PVJX-UOPOYVC-DV2SUVC-H3OXL4-3GQKAE-T3SLFI3-H3RMGEF-RJSKNE

Segui le istruzioni sul server.

Queste istruzioni sono anche salvate in file con nome DecryptAllFiles.txt nella cartella Documenti. E' possibile aprire e utilizzare copia-incolla per l'indirizzo e la chiave.

Fig. 2 Cryptolocker \_ Videata della richiesta di riscatto

Antivirus, Firewall e fare leva sulle debolezze e sulla curiosità delle persone. E purtroppo funziona...

Quanto esposto ci porta ad alcune importanti conclusioni:

- In ogni cyber attacco c'è sempre almeno un ERRORE UMANO (il ransomware non può agire senza una nostra azione che glielo permetta).
- I sistemi Antivirus installati non sono sufficienti a difenderci (è ormai noto che gli antivirus "tradizionali" non sono più in grado di bloccare i ransomware più aggressivi).
- Non sottovalutare fattore umano: è importante formare il personale a tutti i livelli. L'errore di una sola persona può compromettere i dati di tutta l'azienda.
- In sintesi: il miglior Anti-Phishing è sempre l'UTENTE.

A questo punto, nel corso della Pillola abbiamo anche illustrato le principali regole pratiche per evitare i ransomware. Le riassumiamo brevemente:

1. Non aprire mai gli allegati di email di dubbia provenienza.
2. Fare attenzione alle e-mail provenienti anche da indirizzi noti (potrebbero essere stati hackerati!).
3. Abilitare l'opzione "Mostra estensioni nomi file" nelle impostazioni di Windows.
4. Disabilitare la riproduzione automati-

ca ("autorun") di chiavette USB, CD/DVD e altri supporti esterni.

5. Disabilitare l'esecuzione di macro da parte di componenti Office (Word, Excel, PowerPoint ecc...).
6. Attenzione a cliccare su banner in siti non sicuri.
7. Backup frequente dei propri dati.
8. Aggiornare sempre i sistemi operativi ed i browser.
9. Evitare il jailbreak di dispositivi iOS e il rooting di quelli Android.
10. Utilizzare account senza diritti da amministratore, oppure usarli per lo stretto necessario.
11. Installare servizi Antispam efficaci ed evoluti.
12. Creare reti aziendali "Guest" per ospiti e visitatori

### Proteggere i propri account con password forti

Oggi ciascuno di noi ha molti account: Internet Banking, Carte di Credito, Account Aziendali, Account E-mail, ID Apple o Account Google, Servizi Cloud, Social Network e molti altri.

Questi account fanno gola agli hackers: vederseli violati significa farsi rubare i propri dati, avere un danno reputazionale (molto grave per le aziende) ed addirittura subire un furto d'identità.

Ma in troppi casi siamo noi stessi a "lasciare la porta aperta agli hackers".

	2011	2012	2013	2014
1°	password	password	123456	123456
2°	123456	123456	password	password
3°	12345678	12345678	12345678	12345
4°	qwerty	abc123	qwerty	12345678
5°	abc123	qwerty	abc123	qwerty
6°	monkey	monkey	123456789	123456789
7°	1234567	letmein	111111	1234
8°	letmein	dragon	1234567	baseball
9°	trustno1	111111	iloveyou	dragon
10°	dragon	baseball	adobe123	football

Fig. 3 Le password più usate nel mondo negli ultimi anni

### Come? Usando password deboli e non univoche.

L'indagine di Spash Data sulle password più usate nel mondo negli ultimi anni ci mostra risultati imbarazzanti (fig. 3 sopra):

Si aggiunga che oggi gli Hacker hanno mezzi molto potenti, in grado di provare miliardi di password al secondo. Quindi le nostre "password" verranno scoperte in tempi brevissimi. Particolarmente pericolosa è la **violazione degli account e-mail**, perché attraverso questi i cyber criminali possono avere accesso a molti altri nostri account.

Ma bastano pochi accorgimenti per proteggersi da questo rischio: aumentando il numero ed i tipi dei caratteri usati nelle password, il numero di combinazioni cresce in modo ESPONENZIALE, rendendo praticamente impossibile scoprire - in tempi ragionevoli - una password.

### Le buone regole per una password sicura

1. SEMPRE DIVERSA: non utilizzare la stessa password in account diversi ("non puoi evitare che il tuo provider venga craccato, ma puoi evitare che tutti i tuoi account vengano hackerati in un colpo solo a causa dell'utilizzo di una sola password").
2. LUNGA: utilizzare almeno dodici caratteri.
3. MISTA: usare lettere maiuscole e minuscole, numeri e caratteri speciali.
4. SENZA SENSO: non utilizzare nomi, parole o parti di parole che possono

essere ritrovati automaticamente in un dizionario.

5. Cambiare periodicamente le password.
6. Attivare - dove possibile l'Autenticazione a due fattori (MFA: Multi-Factor Authentication)
7. Evitare assolutamente Password contenenti:
  - Parole presenti su un dizionario in qualsiasi lingua.



Fig. 4 Giorgio Sbaraglia durante la pillola di Nutrimenti Manageriali il 29 giugno scorso

- Sequenze o caratteri ripetuti (Esempi: 12345678, o lettere adiacenti sulla tastiera qwerty).
- Parole scritte al contrario, errori comuni di ortografia e abbreviazioni.
- Modificazioni ovvie alla password.
- Informazioni personali o di familiari: nome, compleanno o informazioni analoghe.

Mi piace citare qui una frase di Troy Hunt (un "guru" australiano della sicurezza informatica), che spiega efficacemente come dovrebbe essere una password sicura: **"The only secure password is the one you can't remember"**.

Ma se - come abbiamo spiegato - l'unica

password sicura è quella che non si può ricordare, qual è il modo più pratico e protetto per gestire le proprie passwords? A questa domanda esiste una risposta semplice ma assolutamente efficace: **Usare un PASSWORD MANAGER.**

Di cosa si tratta? Sono programmi e App che archiviano in modo sicuro e crittografato le credenziali di accesso ai servizi web in una sorta di cassaforte (vault) virtuale, rendendola disponibile all'utente quando ne avrà bisogno. Sono protetti da una MASTER PASSWORD, che diventa perciò l'UNICA password che occorre ricordare. Ne esistono molti sul mercato (alcuni anche gratuiti), i migliori sono addirittura multipiattaforma (cioè disponibili per i sistemi Mac, Windows, iOS ed Android). Abbiamo concluso la

nostra Pillola ricordando un altro aspetto molto rilevante (e spesso trascurato) per proteggere i nostri preziosi dati.

### L'importanza del BACKUP:

fare sempre copie di sicurezza dei propri dati (le statistiche dicono che almeno il 30% degli utenti NON lo fa!).

Un buon metodo è quello comunemente definito come:

**"3-2-1 Backup Strategy"** che consiste in:

- 3 copie di ogni dato che si vuole conservare (l'errore più frequente è la presenza di un'unica copia di backup);
- 2 copie "on-site" ma su storage differenti (HD, NAS, Cloud,...);
- 1 copia in sito remoto "off-site" (anche nel Cloud).

La Pillola è così terminata, con la speranza di aver instillato in ciascun partecipante un poco di quella "sana paranoia" che gli potrà rendere più sicura la vita nel Web.



# Centro Odontoiatrico Marconi srl

Dir. San. Dott. PAOLO VOLPE  
Medico Chirurgo Specialista in Odontostomatologia  
Studio: Via Aurelio Saffi, 12 Bologna - Tel. 051524236 - Fax 0515280737  
Studio: Galleria G. Marconi, 6 Sasso Marconi (Bo) - Tel. e Fax 051840002  
email:centroodontoiatrico1@libero.it  
(autorizzazione sanitaria PG 260455 del 07/12/2005)

## PRESTAZIONI CLINICHE

### IGIENE ORALE

#### PREVENZIONE con VELSCOPE

sistema di immunofluorescenza non invasivo per lo screening dei tumori orali

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

### ENDODONZIA

#### ORTODONZIA tradizionale e con mascherine trasparenti

RADIOGRAFIA DIGITALE ortopantomografia, tac digitale 3D, videoradiografia

PROTESI sistema CEREC ricostruzione ceramica computerizzata

CHIRURGIA ORALE con laser a diodi

IMPLANTOLOGIA computer assistita

IMPLANTOPROTESI A FUNZIONE IMMEDIATA con sedoanalgesia

L'utilizzo del LASER ERBIUM consente molte volte la cura dei denti senza applicazione dell'anestesia locale, in assenza di dolore. L'utilizzo del LASER CO<sub>2</sub> a DIODI ugualmente permette di evitare l'applicazione dell'anestesia locale, senza dolore, nella microchirurgia orale (frenulectomie ecc.)

CEREC: capsule in ceramica computerizzata. L'utilizzo del sistema CAD-CAM permette di effettuare intarsi, capsule, rifacimenti denti anteriori in un unico appuntamento, senza impronte mediante una telecamera intraorale 3D.

### IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA NO BISTURI NO PUNTI:

La riabilitazione di pazienti totalmente edentuli viene eseguita in circa quattro ore, mediante inserimento di 4 impianti nella mandibola e 4 nella mascella, senza apertura chirurgica di lembi, mediante mascherina guidata dal computer, con successivo fissaggio immediato di 12 denti per arcata in circa 24 ore. Questa tecnica permette di contenere notevolmente i costi per il paziente, dato che viene usato un numero limitato di impianti, viene ridotto il numero di interventi, e sono quasi totalmente eliminati i grandi innesti e trapianti di osso.

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

Tutte le nostre diagnosi pretrattamento sono eseguite con tecniche di RADIOLOGIA DIGITALE (endorali e panoramiche) e TAC DIGITALE 3D (utilissima per la rapidità nelle diagnosi e nell'inserimento degli impianti osteointegrati). La tecnica digitale riduce l'esposizione ai raggi del 80% e oltre.

## PROGETTO DI FUSIONE TRA FEDERMANAGER BOLOGNA E RAVENNA: APPROFONDIMENTI E RIFLESSIONI



### Premessa

La proposta di fusione con l'Associazione territoriale di Bologna, portata avanti

da Federmanager Ravenna nel corso dell'ultimo anno, trae spunto dalle conclusioni della **Conferenza Consultiva Programmatica di Federmanager**, tenutasi ad Abano Terme dal 26 al 28 marzo 2015.

Ritengo utile, al fine di illustrare le motivazioni all'origine del progetto, richiamare i punti più attinenti trattati nel corso dei lavori della Conferenza, così come evidenziati ai Cap. 3 e 5 del documento finale **"Libro Verde – Linee guida per il nostro futuro"**. Per correttezza, va tenuto presente che quanto riportato ai successivi punti B) e C) rappresenta il compendio di suggerimenti e proposte prodotte dai gruppi di lavoro, a beneficio del nuovo vertice di Federmanager insediatosi nei mesi successivi, affinché ne tenesse conto nel redigere il proprio programma di mandato.

### Federmanager – Modello organizzativo e Governance

Il punto di forza dell'attuale modello organizzativo di Federmanager, costituito da 58 sedi territoriali, si identifica con il **rapporto diretto** che il dirigente può avere con la sua Associazione di appartenenza. La **territorialità** è un valore da conservare in termini di rappresentanza, ma **deve essere rivista in termini di efficacia** ed efficienza verso gli iscritti e verso gli stakeholder.

Di converso, i punti di debolezza, in par-

ticolare per le Associazioni più piccole, sono sintetizzabili come segue:

1. l'assenza di una struttura professionalizzata;
2. **l'attività basata unicamente sul contributo degli associati volontari, in particolare del Presidente, che non può garantire la necessaria professionalità e continuità nel servizio**, indispensabili per rispondere ad esigenze diverse e sempre più complesse, nonché alla continua evoluzione del mondo manageriale;
3. l'eccessiva diffusione territoriale, che determina un'inefficienza nella gestione complessiva delle risorse e una diversità di erogazione di servizi tra le varie Associazioni. Gli iscritti pagano tutti la stessa quota, pertanto devono poter **usufruire degli stessi servizi**.

La Federazione dovrà garantire uniformità di comportamenti, di immagine e di comunicazione nei territori, promuovendo statuti e modelli di funzionamento omogenei. Andrà redatta una carta dei servizi nazionale, tesa ad individuare la natura, il livello qualitativo e le modalità di erogazione dei servizi indispensabili.

Andrà implementato un modello organizzativo integrato, in grado di utilizzare e valorizzare le eccellenze diffuse sul territorio, a vantaggio di **aree più ampie rispetto alle attuali sedi**.

A tale scopo va avviato un **processo di aggregazione volto a raggiunge-**

**re un numero minimo di iscritti per ciascuna associazione, tale da assicurare il conseguimento di questo obiettivo.**

### Sostenibilità economica di Federmanager

I criteri che dovranno presiedere alla riorganizzazione della Federazione, con l'obiettivo di **ridurre sensibilmente i costi di gestione** e di **realizzare uno stabile equilibrio economico di gestione del sistema**, sono stati sintetizzati come segue:

1. Struttura Centrale con competenze di eccellenza nelle aree in cui opera abitualmente Federmanager (sindacale, previdenziale, legale), con l'adozione di un Sistema di Auditing interno per il controllo della spesa e del mantenimento del livello dei servizi.
2. Razionalizzazione/**accorpamenti territoriali a livello regionale** o di macro aree per soddisfare un livello minimo di servizi stabilito da una Carta Nazionale di Servizi da fornire agli associati. Saranno previsti Uffici Territoriali di presidio, sia di prima accoglienza che di fornitura dei servizi di base, in particolare per i dirigenti pensionati o per chi è carente tecnologicamente, e l'utilizzo massivo di nuove tecnologie per superare i confini geografici.
3. Ridefinizione della Governance a livello locale, con conseguenti **modifiche agli Statuti, sia Federale che locali**.

## La proposta di fusione

Da queste premesse è scaturita, nell'ambito del **Consiglio Direttivo di Federmanager Ravenna**, la riflessione sull'opportunità di formulare una proposta di fusione all'Associazione territoriale di Bologna, i cui capisaldi sono i seguenti:

1. costante diminuzione degli iscritti e difficoltà nell'azione di proselitismo;
2. conseguenti, crescenti difficoltà di bilancio;
3. basso rapporto iscritti Federmanager/iscritti FASI;
4. insufficiente livello di servizio agli iscritti;
5. carenza di rapporti con enti e istituzioni territoriali;
6. crescente inadeguatezza del modello volontaristico.

La sede di Ravenna è stata recentemente trasferita in un apposito locale presso la Confcommercio, in Via di Roma 102, messo a disposizione nel quadro di un apposito contratto di servizio. Ciò ha consentito un notevole risparmio che, unito ad altre misure di razionalizzazione delle spese di gestione ordinaria, ha permesso di portare i costi di struttura al minimo fisiologico necessario per garantire la continuità del servizio.

Attualmente la sede è presidiata quattro giorni la settimana, per un totale di 10 ore, nel corso delle quali viene svolta la funzione di centralino e l'assistenza agli iscritti per le prestazioni sanitarie e previdenziali.

In occasione di richieste di assistenza contrattuale e sindacale, viene concordato un appuntamento con il Presidente. Nel caso di tematiche particolarmente delicate o complesse, si fa normalmente ricorso alle prestazioni della struttura di Federmanager Bologna, nel quadro dell'apposita convenzione da tempo operante tra le due Associazioni.

L'intensificarsi della collaborazio-

ne con Bologna ha portato, nel corso degli ultimi due anni, a considerare con sempre maggiore interesse l'ipotesi di proporre una **vera e propria integrazione**, a beneficio degli iscritti della provincia di Ravenna.

La vicinanza e la contiguità geografica, unita ai numerosi casi di iscritti residenti nel ravennate ma operanti in aziende del bolognese, depongono a favore di quest'ipotesi.

Per trarre il massimo vantaggio dall'eventuale integrazione, occorre coniugare i benefici derivanti agli iscritti ravennati dalla condivisione dei servizi di livello superiore offerti dalla struttura di Bologna con l'esigenza di mantenere una presenza significativa sul territorio ravennate e garantire l'assistenza diretta in loco, in particolare per le prestazioni sanitarie a favore dei soci pensionati.

L'ottimale sarebbe mantenere un **presidio locale a costi minimi**, con funzioni di sportello per i servizi di prima assistenza e di punto di riferimento per le attività di rappresentanza e relazione da svolgere a livello locale. Assieme all'Associazione di Bologna occorrerà, però, verificarne la **sostenibilità economica**.

Secondo l'iter concordato con la presidenza di Federmanager Bologna, i passi che restano da compiere sono i seguenti:

1. Approfondimento dei dettagli organizzativi conseguenti alla fusione da parte dell'apposito gruppo di lavoro congiunto costituito allo scopo, con redazione del **documento definitivo di accordo** da sottoporre all'approvazione dei rispettivi Consigli Direttivi delle due Associazioni.
2. Approvazione della proposta da parte dell'Assemblea straordinaria degli iscritti di Federmanager Ravenna appositamente indetta.
3. Approvazione delle necessarie

modifiche allo Statuto di Federmanager Bologna da parte della rispettiva Assemblea straordinaria, parimenti indetta allo scopo.

Al fine di agevolare le votazioni da parte delle rispettive Assemblee, la presidenza di Federmanager Bologna sta collaborando attivamente con l'Ufficio Organizzazione Immagine e Sviluppo di Federmanager nazionale, con l'obiettivo di sottoporre i quesiti ad approvazione **mediante applicativo on-line**.

Nell'intento delle due Associazioni interessate, la fusione dovrebbe avere effetto **dal 1° gennaio 2017**.

A nome di Federmanager Ravenna, auspico che questo ambizioso progetto venga realizzato nei modi e nei tempi prospettati. Auspico, altresì, che questo possa costituire la premessa per ulteriori aggregazioni a livello regionale, raggiungendo quelle dimensioni ottimali di struttura che sole possono garantire un livello di servizio e di rappresentanza all'altezza dei tempi.

Desidero, infine, esprimere il più sentito ringraziamento alla Presidente, ai membri del Consiglio Direttivo ed ai funzionari di Federmanager Bologna, per la disponibilità e la collaborazione fin qui dimostrati.

Va evidenziato che la nostra consorella maggiore conta un numero d'iscritti pari a circa 15 volte quelli della provincia di Ravenna, per cui non si tratta certamente di un rapporto "inter pares".

A maggior ragione, va apprezzato l'atteggiamento sempre costruttivo e dialogante a noi riservato, che costituisce il miglior presupposto non solo per la felice conclusione del processo in atto, ma anche per il prosieguo della vita associativa in comune.



## INIZIATIVE CONTRO BLOCCO PEREQUAZIONE AUTOMATICA DELLE PENSIONI 2012 - 2013 RICHIESTA DI RICOSTITUZIONE E/O RICALCOLO DELLA PENSIONE E PAGAMENTO DEGLI ARRETRATI ALL'INPS

Gentili dirigenti in pensione, desideriamo ricordarvi che, con lettera del 24 marzo 2016, il Presidente Stefano Cuzzilla, nel riepilogare le iniziative intraprese dalla Federazione contro il blocco della perequazione automatica delle pensioni per il biennio 2012 - 2013, vi esortava, a titolo precauzionale, a inviare ad INPS, entro il 31 dicembre 2016, una **Richiesta di ricostituzione e/o ricalcolo della pensione e pagamento degli arretrati per gli anni 2012-2013 e successivi adeguamenti a seguito di sentenza della C. Cost. 70/15 e dei profili di incostituzionalità della modifica dell'art. 24, comma 25 D.L. 201/11, convertito in L.n. 214/11, per effetto del D.L. 65/15, convertito in L.n. 109/15.**

Allegando a fianco **il fac simile della richiesta da utilizzare per inoltrare la domanda ad INPS**, vi specifichiamo alcuni punti da tenere a mente.

### DOVE INVIARE LA RICHIESTA:

La lettera va inviata alla **sede centrale INPS di Roma** (Via Ciro il Grande, 21 - 00144 Roma) e in copia alla **sede territoriale INPS di competenza** (la sede che ha in carico la pensione di cui si è titolari, desumibile dal certificato di pensione mod. Obis/M)

### COME INVIARLA:

**Via Raccomandata con ricevuta di ritorno in duplice copia**, una ad INPS centrale e una alla sede territoriale di competenza; oppure via Raccomandata con ricevuta di ritorno ad INPS centrale e via pec alla sede INPS territoriale di competenza.

### COSA ALLEGARE:

Copia del documento di identità in corso

Spett.le INPS  
Sede legale  
via Ciro il Grande 21  
00144 Roma

Racc. a/r

Spett.le INPS  
Sede territoriale di \_\_\_\_\_  
via \_\_\_\_\_  
CAP \_\_\_\_\_ Città \_\_\_\_\_

Racc. a/r

**OGGETTO : Richiesta di ricostituzione e/o ricalcolo della pensione e pagamento degli arretrati per gli anni 2012-2013 e successivi adeguamenti a seguito di sentenza della C. Cost. 70/15 e dei profili di incostituzionalità della modifica dell'art. 24, comma 25 D.L. 201/11, convertito in L.n. 214/11, per effetto del D.L. 65/15, convertito in L.n. 109/15.**

Il sottoscritto (Cognome e nome) \_\_\_\_\_ Nato il \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_,  
a \_\_\_\_\_ Prov. \_\_\_\_\_  
CodiceFiscale \_\_\_\_\_  
residente in \_\_\_\_\_ via \_\_\_\_\_  
Comune di \_\_\_\_\_ Provincia di \_\_\_\_\_  
Telefono \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_;

Titolare di pensione n. \_\_\_\_\_, avendo subito il blocco della perequazione automatica del trattamento pensionistico per gli anni 2012-2013 per effetto del disposto di cui all'art. 24, comma 25 D.L. 201/11, convertito in L.n. 214/11, dichiarato incostituzionale con sent. C. Cost. 70/15, successivamente modificato dall'art. 1, comma 1, punto 1, del D.L. 65/15 convertito in L.n. 109/15, il quale presenta anch'esso evidenti profili di incostituzionalità;

### INTIMA E DIFFIDA

L'INPS - Istituto Nazionale della previdenza Sociale - alla ricostituzione e/o ricalcolo della pensione nonché all'immediato pagamento di tutte le somme indebitamente trattenute e non riconosciute con decorrenza dal gennaio 2012, oltre interessi, con espresso avviso che in difetto, il sottoscritto si riserva di agire presso le sedi competenti al fine di ottenere la tutela dei propri diritti.

La presente costituisce formale atto di costituzione in mora del debitore Inps ed interruttivo della prescrizione.

Luogo \_\_\_\_\_, data \_\_\_\_\_

Firma

(allegare documento di identità valido)

di validità.

**TERMINE ULTIMO PER L'INVIO:  
31 dicembre 2016**

### CHI NON DEVE INVIARLA:

- dirigenti la cui pensione ha decorrenza successiva al 31/12/2012 (la sentenza

della Corte costituzionale n. 70/2015 non li riguarda);

- dirigenti la cui pensione alla data del 31/12/2011 aveva importo inferiore a € 1.405,05 (il blocco della perequazione non li ha interessati).



# NutriMenti Manageriali

Venticinquesima pillola - Incontri per Manager  
Mercoledì 28 settembre  
Casalunga Golf Club

**Barbara Tarozzi e Riccardo Zuccaro**

## “Personal Branding per il Business e Valorizzazione della Persona”



**Barbara Tarozzi**, dopo una lunga carriera come modella e varie esperienze in qualità di consulente moda, fonda, insieme a Isabella Guizzardi, la società, **BE - INSPIRED**, che si occupa di corsi di formazione sull'immagine personale, convinta di poter mettere la propria esperienza professionale e quella di altri consulenti del settore formazione, comunicazione e moda al servizio della vita di tutti i giorni. Be-Inspired è una realtà che si propone di occuparsi non del semplice “apparire”, ma di tutto ciò che serve per costruire la consapevolezza di sé, della propria valorizzazione come persona, qualunque sia l'età e la fisicità degli iscritti ai corsi di formazione.

**Riccardo Zuccaro** è Coach Professionista, certificato Associate Certified Coach da parte della ICF (International Coach Federation) e iscritto alla AICP (Associazione Italiana Coach Professionisti). È formatore per l'implementazione delle competenze trasversali, le soft skills, proprie dell'area relazionale e comunicativa.

Nella prima parte della Pillola parleremo insieme a **Riccardo Zuccaro**  
di **Personal Branding per il Business**:

Cos'è il Personal Branding?

Il Personal Branding applicato al business  
Carriera e Personal Branding

Gestire i social network in modo strategico  
Cosa potete fare già oggi?

Nella seconda parte, **Barbara Tarozzi** ci parlerà di **Valorizzazione della persona**, cioè di:  
Presentazione efficace off-line, dress - code aziendale, il proprio stile personale, la cura della propria immagine, la realizzazione del ritratto professionale con relativo business - dress personale.

**Vi aspettiamo al Casalunga Golf Club di Castenaso**  
**Via Cà Bel Fiore, 8 - 40055 Castenaso**



**Programma:**

**Ore 18.30 - 20.30 – La pillola**

**Ore 20.30 - 22.00 – Buffet di networking (15€ a persona)**

# L'ORCHESTRA MOZART RISUONA



*“Noi musicisti dell’Orchestra Mozart, una compagine che nei suoi dieci anni di attività ha coinvolto più di trecento*

*artisti provenienti da tutto il mondo, ci appelliamo a tutti gli amanti della musica e della cultura, ai rappresentanti delle istituzioni e delle imprese.*

*L’Orchestra Mozart è stata fondata nel 2004 a Bologna da Claudio Abbado.*

*Come in tutti i progetti del Maestro, la sua forza risiedeva nel connubio tra eccellente qualità artistica e formazione, e nella vocazione alla ricerca musicale. Nel gennaio 2014 le attività dell’Orchestra Mozart si sono interrotte.*

*Tante orchestre chiudono o rischiano di chiudere ogni anno; vorremmo spiegare a ognuno di voi perché non può essere questo il destino dell’Orchestra Mozart, nonostante la scelta più facile per noi musicisti sarebbe accettare lo scioglimento, mettere l’esperienza nel nostro curriculum e continuare con le nostre carriere.*

*L’eredità artistica che collettivamente rappresentiamo, invece, ci sfida a proseguire con questo progetto.*

*Se foste stati presenti in sala a uno dei nostri concerti, e molti di voi lo sono stati, avreste potuto vedere le prime parti di alcune delle migliori orchestre europee e del mondo suonare al fianco di giovani talenti per cui era stato creato un percorso di formazione orchestrale d’eccellenza, l’Accademia dell’Orchestra Mozart. Molti di questi giovani talenti li potete riconosce-*



*re ora, con qualche anno in più, sui palchi di tutta Europa.*

*Con questo gruppo eterogeneo per età ed esperienza abbiamo creato negli anni un suono unico, nato dallo scambio di visioni, suggestioni e conoscenze. In linea col pensiero musicale del Maestro Abbado, abbiamo imparato ed esercitato l’arte dell’ascolto, nelle prove e in concerto: si suonava davvero insieme, ci si guardava negli occhi, e spesso ci si sorrideva.*

*Di questi dieci anni sono rimaste le numerose incisioni, a testimonianza di una storia esaltante che ci ha visti nelle più importanti sale da concerto d’Europa. Noi tutti, però, siamo convinti che ci sia ancora molto da suonare, da studiare, da trasmettere ai più giovani. Siamo certi che l’Orchestra Mozart sia ancora necessaria.”*

Questo appello dei musicisti dell’Orchestra Mozart è stato letto a Milano il 17 giugno durante un concerto dei

Solisti della stessa orchestra.

L’Orchestra Mozart è stata una realtà unica nel panorama italiano, conosciuta in Europa per l’eccellenza delle sue produzioni e dei suoi musicisti. Ha preso vita a Bologna nel 2004, grazie ad un’idea di Carlo Maria Badini e di Fabio Roversi-Monaco, con l’apporto determinante della Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna, ed è stata inserita quale progetto speciale nelle programmazioni della Regia Accademia Filarmonica di Bologna, una delle più antiche istituzioni musicali europee. Nei suoi dieci anni di attività la Mozart si è plasmata intorno al pensiero musicale di **Claudio Abbado**, suo Direttore artistico, coinvolgendo grandi solisti e prime parti di prestigiose orchestre e affiancando loro giovani talenti provenienti da ogni parte del mondo e, pur essendo proiettata verso la ribalta internazionale, ha sempre mantenuto forti e profonde radici nel territorio di nascita: la città di Bologna e il suo

tessuto sociale.

Il 10 gennaio del 2014 l'Orchestra ha cessato la propria attività, pochi giorni prima della scomparsa di Claudio Abbado a Bologna il 20 gennaio.

Nonostante molte promesse è seguito un lungo inspiegabile silenzio, in cui Bologna si è perfino "dimenticata" di ricordare gli anniversari della morte del grande maestro.

E' quindi con grande soddisfazione di chi apprezza il bello e la musica che oggi viene avviato il **progetto OM Risuona**, come un fiume carsico che riappare a testimoniare una necessità che si è tradotta in volontà che l'Orchestra Mozart ricominci a suonare grazie ai suoi musicisti e al crowdfunding internazionale. Un progetto promosso dalla Regia Accademia Filarmonica di Bologna in concomitanza con il 350° anno della sua fondazione e fortemente voluto dai musicisti che hanno suonato nei dieci anni della sua storia.

*"Non potevamo in alcun modo rinunciare alla preziosa eredità che ci ha lasciato Claudio Abbado. Per noi è un dovere e un onore portare avanti le sue idee",* dichiarano i musicisti che hanno deciso di essere retribuiti tutti allo stesso modo, senza distinzioni fra le prime parti dell'orchestra e musicisti di fila, disponibili a realizzare a titolo gratuito le attività a sostegno della campagna. Un tratto di unicità dell'orchestra che rinasce con questa spinta collettiva, dove ogni musicista è importante perché partecipa e non per il posto in cui siede.

*"Sarebbe un enorme sbaglio archiviare questa incredibile esperienza che ci accomuna" –* dichiara Lucas Macias Navarro – *"vogliamo far rinascere l'Orchestra Mozart e lo facciamo a partire dal nostro impegno, con l'obiettivo di coinvolgere tutti coloro che pensano che l'Italia non debba e non possa rinunciare ad una eccellenza internazionale che ha contribuito a*

*far conoscere la musica classica nel mondo".*

La campagna di raccolta fondi durerà un anno e si concluderà nel 2017. La ricerca di finanziamenti è orientata verso una raccolta capillare, per coinvolgere la città intera, il pubblico internazionale e tutti coloro che si sono appassionati o si appassioneranno. In una parola: **crowdfunding**.

I musicisti e l'Accademia Filarmonica si rimettono in gioco con la voglia di raccontare e ridare voce ad un'eccellenza italiana. L'Orchestra ha maturato in dieci anni di attività una qualità musicale ed un metodo di lavoro che hanno rivoluzionato il modo di fare musica insieme. Un'orchestra sinfonica dall'animo cameristico, che ha fatto dell'ascolto, dello studio meticoloso e della condivisione, qualità indispensabili nella musica da camera, i valori su cui fondare la propria identità. Con questo progetto di rinascita vogliono far ripartire un

# Residence Vittoria

## Laboratorio Analisi Cliniche

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

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

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

**CONVENZIONE DIRETTA FASI**





progetto culturale articolato e straordinario che propone un'innovativa linea artistica, in nuovo legame con la città e il territorio, una forte propensione internazionale, senza dimenticare la formazione ed il coinvolgimento dei giovanissimi talenti, attraverso l'Accademia dell'Orchestra Mozart.

La linea artistica del progetto è basata su diversi filoni, senza dimenticare il proprio passato. Continueranno quindi le collaborazioni con i grandi nomi dello scenario internazionale che hanno condiviso la visione artistica di Claudio Abbado. Saranno però proposti anche concerti i cui protagonisti, come direttori o solisti, saranno le eccellenze musicali che la compongono, i suoi musicisti.

Il rinnovamento artistico tocca anche la struttura stessa dell'Orchestra: l'organico è ora flessibile e modellabile a seconda dei progetti e dei repertori, seguendo l'esempio della Mahler Chamber Orchestra e della London Sinfonietta.

In una recente intervista pubblicata su

*Amadeus* (luglio 2016), **Danusha Waskiewicz**, prima viola della Mozart, afferma che *“Sarà una rinascita e avverrà all'insegna di quella stessa “scuola” che ci ha formato, fondata sulla capacità di ascolto reciproco, sull'entusiasmo e sulla comprensione della complessità della musica. Sull'idea della pari importanza di melodia ed accompagnamento, di verticale e orizzontale, di valore dell'insieme, insomma”* e più avanti *... “penso che la non stabilità, la precarietà dell'orchestra come elemento strutturale diventi una sfida, un motivo per cui non si possa mai abbassare la guardia o il livello. La sicurezza è certo desiderabile, ma con essa calano gli stimoli e purtroppo spesso diminuiscono qualità ed impegno”*.

In questi mesi si sono succeduti i concerti dei solisti dell'Orchestra Mozart, per citarne alcuni il 13 marzo al MAST di Bologna per l'inizio delle celebrazioni per il 350° anniversario della fondazione dell'Accademia Filarmonica, i tre appuntamenti

di giugno di BO-OM! (Bologna - Orchestra Mozart) e il 5 luglio in Piazza Maggiore a Bologna nell'ambito della rassegna *“Sotto le Stelle del Cinema”* prima della proiezione del film *L'Orchestra. Claudio Abbado e i musicisti della Mozart*, di Helmut Failoni e Francesco Merini (2014, Mammut Film). Il concerto del 13 marzo è stato ripetuto in una tournée in Spagna.

La raccolta fondi sta andando bene e consente di programmare il primo concerto dell'orchestra al completo: l'Orchestra Mozart torna a suonare a Bologna, Teatro Manzoni, il 6 gennaio 2017, a dirigerla sarà Bernard Haitink con la partecipazione di Isabelle Faust.

Aprirà il concerto l'Ouverture *Egmont* di Ludwig van Beethoven, una composizione a cui l'Orchestra è particolarmente legata; sempre di Beethoven sarà eseguito il concerto per violino in Re maggiore op. 61 e, in chiusura, la Sinfonia n. 3 Renana in Mi bemolle maggiore op. 97 di Robert Schumann. Haitink aveva già sostituito Claudio Abbado negli ultimi due concerti dell'Orchestra Mozart a Bologna e Vienna nel 2014 ed Isabelle Faust era stata protagonista di concerti memorabili nei dieci anni di attività dell'Orchestra. Il Concerto sarà poi ripetuto al LAC di Lugano.

Pochi giorni dopo ricorrerà il terzo anniversario della morte di Claudio Abbado e sarà il miglior modo di ricordarlo da parte dei suoi musicisti e della sua/nostra Orchestra.

Visiti il sito dell'OM:

[www.orchestramozart.com](http://www.orchestramozart.com)



# GESTIRE LA FINANZA D'IMPRESA



Giuseppe Marzo



Elena Scarpino

## Introduzione

L'importanza della finanza nella gestione dell'impresa è nota. Nella PMI, però, alla finanza è spesso riservato un ruolo residuale. La rilevante presenza di imprese famigliari in tale segmento dimensionale (il 90% delle imprese con un numero di addetti tra 20 e 499 è di tipo famigliare) e la modesta presenza di manager esterni (a questi fa ricorso meno dell'1% delle PMI) limitano la ricerca di competenze finanziarie a quelle disponibili nella famiglia o al più ricorrendo a consulenti esterni, ma senza un approccio capace di coinvolgere appieno tutta l'azienda. Si consideri poi che molte delle decisioni tipiche dell'impresa famigliare (ad esempio la scelta se distribuire dividendi ai soci o reinvestirli in azienda, o la scelta delle fonti di finanziamento) vengono prese con scarsa attenzione alle conseguenze finanziarie che determinano. E ci si può così ritrovare con passivi sbilanciati sul debito e sul breve termine, che sono poco coerenti con attese di sviluppo e consolidamento aziendale.

Sulla base di queste riflessioni, questo articolosi sviluppa con l'intento di collegare il tema dell'equilibrio finanziario ad ambiti che riguardano l'intera attività aziendale. In questo modo

speriamo di fornire uno spunto per riflettere sul tema in modo più complessivo e strutturato.

## Uno schema di riferimento e alcuni casi

La figura 1 propone uno schema di riferimento per la gestione finanziaria, evidenziando tre pilastri centrali, che hanno un rapporto più immediato con la gestione della finanza, e alcune condizioni il cui legame è meno diretto.

I tre pilastri centrali sono:

- la gestione dei processi operativi, cioè dei processi di relazione con i clienti, di produzione, in senso lato, e di acquisizione dei fattori produttivi;
- i processi di gestione degli investimenti, che comprendono tra l'altro le modalità con cui i nuovi progetti vengono individuati, valutati e selezionati;
- le politiche di finanziamento che

determinano rispettivamente il cash flow operativo, il fabbisogno per investimenti e le modalità con cui il fabbisogno finanziario è coperto.

Le altre condizioni sono:

- la strategia dell'impresa. Il tipo di vantaggio competitivo conseguito dall'impresa, le caratteristiche del mercato, in termini di crescita e ciclo di vita, l'orientamento strategico dell'impresa, sono tutti aspetti che influiscono sulla produzione del cash flow e sulla sua variabilità;
- i sistemi e le tecnologie di gestione delle informazioni;
- le competenze aziendali;
- e i sistemi di governance aziendale, ovvero processi, strutture, piani e politiche, regole e accordi che definiscono e mantengono la direzione dell'organizzazione.

Si tratta di condizioni che influendo sui

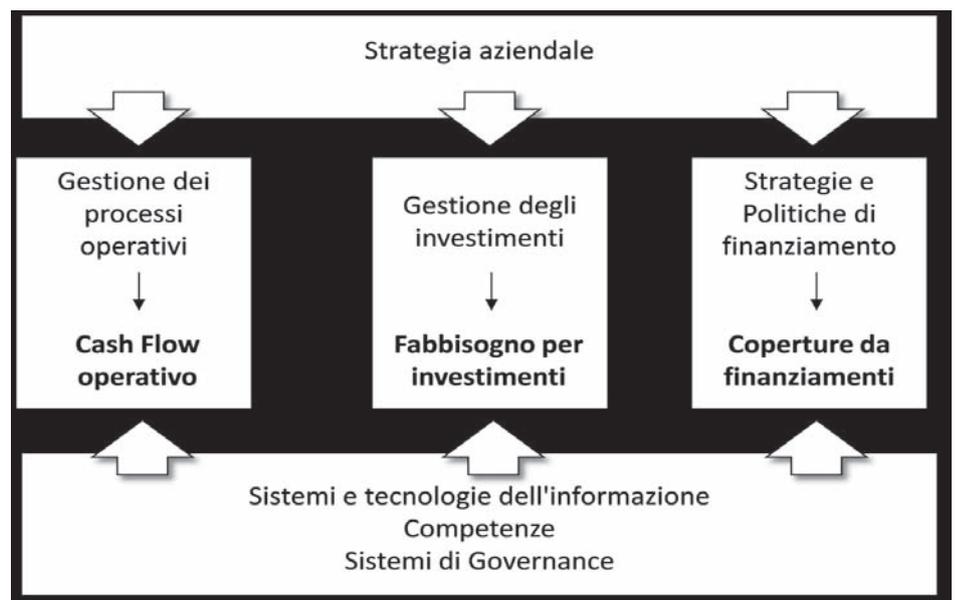


Fig. 1 Uno schema di riferimento per la gestione finanziaria

tre pilastri, generano effetti anche sulla gestione finanziaria.

L'assunto di fondo di questo articolo è che non si possa gestire efficacemente l'equilibrio finanziario dell'impresa se non si riescono ad integrare efficacemente gli elementi esposti.

Alcuni esempi possono essere utili per comprendere le relazioni tra gli elementi dello schema.

### **Caso 1. Crescita e tensioni finanziarie**

Un rivenditore di macchinari stava affrontando gli indesiderati effetti di una strategia di crescita ed espansione molto intensa. Infatti l'azienda era costretta a sostenere tempi di pagamento al fornitore, un big player internazionale, molto più brevi di quelli ottenibili dai clienti. Lo scompenso che si manifestava al livello operativo della gestione non era però adeguatamente seguito dai vertici aziendali: questi avevano competenze prevalentemente legate alla produzione e alla commercializzazione e in azienda le competenze amministrative disponibili erano solo quelle legate alla redazione del bilancio e ad uno scarso controllo di gestione.

Per tamponare la situazione ed evitare l'aggravarsi delle tensioni finanziarie, l'impresa fu costretta a rinunciare per un certo periodo alla crescita.

### **Caso 2. Politiche di finanziamento e governance aziendale**

Una PMI iniziò ad accusare problemi rilevanti per la decisione delle due principali banche con cui operava di non rinnovare i prestiti in essere.

L'analisi del caso rilevò alcuni evidenti limiti che riguardavano innanzitutto le politiche di finanziamento adottate: l'azienda infatti aveva finanziato investimenti importanti attraverso il ricorso al credito, con un rilevante sbilancio sul breve termine e comunque su periodi inferiori a quelli di rientro dei capitali investiti. Considerare il

credito bancario come prima scelta di finanziamento era frutto dell'intenzione del fondatore di limitare l'ingresso di nuovi soci: "l'azienda è la mia famiglia", disse una volta per spiegare che mai avrebbe permesso ad altri soci di entrare.

### **Caso 3. Le politiche del credito**

In una PMI che vende dispositivi sanitari l'attenzione allo sviluppo delle vendite aveva fatto passare in secondo piano la gestione del credito commerciale.

La responsabilità del credito era infatti lasciata ai singoli venditori senza una precisa formulazione dei limiti di fido da concedere, ma solo con l'avvertimento di verificare la solvibilità del cliente prima di procedere.

L'azienda rischiava di concedere credito a clienti che non erano quelli su cui l'azienda avrebbe avuto convenienza a puntare, riducendo la disponibilità di credito per clienti di maggior valore. Per ovviare a tale situazione fu necessario organizzare un sistema di analisi dei clienti che mettesse in evidenza quelli che erano da considerarsi di maggior valore in funzione della strategia perseguita dall'impresa in modo da differenziarli da quelli di minor pregio. In secondo luogo si sviluppò una modalità volta a definire il credito massimo disponibile in funzione della capacità di finanziamento dell'impresa e delle sue risorse disponibili, e infine si giunse ad integrare queste analisi con l'analisi di solvibilità del cliente.

### **Caso 4. La gestione finanziaria e i sistemi produttivi**

Una PMI del settore metalmeccanico iniziava ad affrontare una domanda caratterizzata dalla richiesta di lotti sempre più piccoli e di una flessibilità di produzione sempre maggiore, sia per quanto riguarda la velocità di consegna che per la varietà dei prodotti. L'ideale sarebbe stato investire per tempo in

una trasformazione del sistema produttivo in uno più flessibile. L'altra alternativa considerata era di ampliare il magazzino e anticipare la produzione per consentire il rispetto dei tempi di consegna richiesti dai clienti. A dispetto delle analisi fornite da vari consulenti esterni, l'azienda scelse la seconda alternativa: il socio di maggioranza, nonché fondatore dell'azienda, era troppo distante, per cultura e competenze, dalla prima alternativa e scelse di rispondere al mutato contesto imprenditoriale come aveva fatto nel passato.

Ciò produsse rilevanti problemi per l'impresa anche per quanto riguarda il suo profilo finanziario. Non solo l'ampliamento del magazzino richiese un investimento rilevante, ma la scelta di produrre di anticipo "al buio" incrementò l'investimento nel magazzino, traducendosi non solo in liquidità accantonata sotto forma di prodotti già disponibili, ma anche in liquidità persa per l'invenduto e obsolescenza che pure si verificavano.

### **Conclusioni**

Come evidenziano i casi presentati, la gestione finanziaria dell'impresa non può farsi con soluzioni estemporanee, bensì strutturate. La comprensione del funzionamento dei processi operativi, la gestione degli investimenti e le politiche di copertura dei fabbisogni sono i primi elementi su cui concentrare l'attenzione. Ma non basta. Per essere efficaci è necessario comprendere gli effetti che la strategia dell'impresa determina sulla produzione e sull'assorbimento dei flussi di cassa; dotarsi di sistemi e tecnologie dell'informazione adeguati, sviluppare competenze di tipo finanziario e intervenire in modo mirato sui sistemi di governance.



## ANCORA RIFLESSIONI INTORNO ALLA NUOVA ERA DIGITALE, IL COSIDDETTO '4.0'



Su questo tema Federmanager Bologna, in collaborazione con alcune importanti organizzazioni, da qualche anno sta facendo opera di diffusione di notizie e di informazione sui possibili contenuti. Ora anche le principali Istituzioni italiane si stanno sensibilizzando sulle specifiche problematiche. Perfino il Governo ha già annunciato un programma di iniziative da lanciare, seppur con notevole ritardo rispetto ad altre nazioni più intraprendenti.

A livello nazionale, Federmanager ha costituito un'apposita Commissione che sta partecipando alle consultazioni e fornendo competenti suggerimenti per cercare di influire operativamente sulle iniziative in preparazione nell'annunciato Programma del Governo per il 4.0 in Italia.

Ma il problema principale è ancora la **scarsa informazione e conoscenza** in ambito imprenditoriale e manageriale, specie per le PMI. Soprattutto manageriale: **saranno infatti principalmente i manager a dover poi gestire** le innovazioni e gli impatti nelle aziende industriali; ed in tutti gli altri tipi di organizzazioni. Per cercare di contribuire alla diffusione di tale informazione, dopo quattro analoghi eventi, si sta ora organizzando un nuovo Seminario 4.0, con focus sulle PMI di Emilia-Romagna, ad Ottobre 2016: **'Industry 4.0' o 'Fabbrica in evoluzione'?** ovvero "Cosa sta succedendo qui per **BigData / Analytics e Digital Twin?**".

Dopo aver segnalato e trattato nei pre-

cedenti eventi altri importanti aspetti, tra tutte le problematiche emergenti con la nuova era digitale, riteniamo che la più importante per i manager sarà la **'Nuova Analitica'**. Cioè le analisi più competenti ed innovative delle enormi distese di dati tecnici e gestionali che verranno rese disponibili dai sensori e dalla IOT (Internet Of Things), appunto gli **'Analytics per i Big Data'**.

Riteniamo inoltre molto importante la possibilità di una completa **'Integrazione e Simulazione / Virtualizzazione dei Processi produttivi'**, insieme a quella dei relativi prodotti, appunto i **'Gemelli Digitali'**.

Sembra ora forte la consapevolezza di aziende pubbliche e private che *"stavolta si muore, se non facciamo le grandi riforme digitali"*, come ha affermato al recente Forum PA il DG dell'Agenzia per l'Italia Digitale, **Antonio Samaritani**. Qualche altro osservatore dice che il 75% delle imprese sparirà entro il 2020. Soltanto le aziende che abbracceranno interamente il digitale sopravvivranno. Le altre no. E' ormai innegabile: siamo alle porte della quarta rivoluzione industriale. Si tratta quindi di un punto di non ritorno, dove i modelli di business devono necessariamente essere ripensati, con conseguenze devastanti per chi non lo fa. Anche per questo motivo riteniamo doveroso continuare a informare e diffondere contenuti sulle opportunità e sui potenziali effetti connessi alla nuova era digitale.

Le nuove tecnologie informatiche cambieranno il modo di produrre, ed anche le Supply Chain e i desideri dei clienti. Il futuro del settore manifatturiero fruirà degli ulteriori progressi nell'ICT,

che supportano e velocizzano i processi in tutta l'azienda manifatturiera, dalla Ricerca e Sviluppo alle Operazioni di produzione, dalla Supply Chain alla Business Intelligence. La transizione dall'attuale piattaforma ICT alla nuova promette di creare un ambiente in tempo reale, collaborativo e decisionale, che sarà essenziale per accompagnare le aziende nel passaggio dal "Business transazionale" al "Business in tempo reale". Il passaggio alla nuova piattaforma ICT, semplice da spiegare a parole, sarà però abbastanza complesso da implementare, ma porterà i benefici più rapidi alle aziende. Ed occorre suonare l'allarme ed enfatizzare **la grande necessità di formazione a livello manageriale**.

Questo 'rivolgimento' culturale, tecnico ed organizzativo di cui si parla tanto oggi interesserebbe nella sua completezza soprattutto le industrie medie e le grandi. Le aziende più piccole, gli oem, i terzisti, ecc. sarebbero coinvolti prevalentemente per l'aspetto culturale e l'organizzazione, non per i più grossi investimenti necessari agli adeguamenti delle strutture. Esse verrebbero 'trainate' e dovrebbero adeguarsi strutturalmente ai loro 'capi filiera'. Certo che farsi trovare preparate, almeno culturalmente, potrebbe renderle più attraenti per chi commissiona loro le lavorazioni o la componentistica.

In conclusione, possiamo dare qualche suggerimento per ora?

*Informazione continua - Formazione continua - Vigilanza continua.*

*Aggiornarsi - Allarsi - Aggregarsi - Integrarsi. Indagare il mondo - Prevenire i clienti - Combattere 'smart' continuamente e sempre.*





## FONDIRIGENTI AL FIANCO DEI MANAGER E DELLE PMI PER TORNARE A CRESCERE

Il nostro Paese ha bisogno di tornare a crescere, ma deve farlo in modo nuovo e intelligente. Dobbiamo investire di più e meglio non solo in tecnologie hard e soft, ma anche e soprattutto nell'innovazione della gestione delle nostre imprese, partendo dalle PMI.

Creare valore per le nostre imprese, per i nostri manager e per il nostro Paese; è questa la missione che Fondirigenti intende fortemente perseguire con il nuovo CdA insediato alla fine del 2015. Questo è un compito e una precisa responsabilità da classe dirigente. Manager e imprenditori e le loro rappresentanze sono chiamati a contribuire attivamente al cambiamento della gestione strategica, operativa e finanziaria delle imprese che oggi si trovano ad affrontare un mercato globale, agendo nei territori.

Per farlo è necessario un salto culturale senza precedenti che porti in primo piano la dotazione e lo sviluppo di competenze manageriali che per molti anni sono state considerate asset "marginali" rispetto a quelli hard.

Come ci dimostrano le statistiche internazionali, la nuova divisione del lavoro ci vede attori di rilievo nel medio periodo solo nei settori a maggiore valore aggiunto, mentre nella competizione sui costi abbiamo poche, se non nulle, possibilità di successo con i Paesi emergenti.

Dal canto nostro, come Fondirigenti, siamo consapevoli dell'importanza di questa sfida e in questi anni ci siamo costantemente impegnati per dare un supporto innovativo ai processi di sviluppo e crescita delle imprese, agendo sulla leva del management e

delle competenze.

Abbiamo iniziato questo percorso, non solo contribuendo allo studio dello scenario, ma anche proponendo un nuovo modello di intervento che va nella direzione di una priorità alla domanda e di una vicinanza sempre maggiore alle esigenze e alle aspettative delle imprese e dei manager.

L'obiettivo che ci poniamo, insieme ai nostri soci, Confindustria e Federmanager, è di dotare le imprese e i manager di strumenti sempre più in grado di aumentare la loro capacità di competere e di creare nuova occupazione, consapevoli delle comuni responsabilità verso le nuove generazioni.

Per questo abbiamo recentemente promosso, su tutto il territorio nazionale, un Avviso da 19 milioni di Euro per supportare lo sviluppo della managerialità delle imprese, ed in particolare delle PMI, e un Avviso da 1 milione di Euro, unico Fondo dei 21 esistenti, per favorire l'occupazione dei manager involontariamente disoccupati, iscritti all'Agenzia del Lavoro di Fondirigenti.

I piani formativi devono individuare l'offerta formativa più rispondente alle esigenze di imprese e manager.

Se negli ultimi quattro anni è stato profuso un grande sforzo per la crescita competitiva e manageriale, specie delle imprese di minori dimensioni, oltreché favorire l'occupazione dei manager partendo dal "Progetto PMI", con la pubblicazione degli Avvisi 2016 abbiamo voluto imprimere un ulteriore sforzo per supportare il sistema industriale italiano in questa fase di rilancio della nostra economia dopo troppi anni di crisi.

Mettendo a regime queste esperienze, per rendere le modalità di realizzazione

degli Avvisi simili a quelle del Conto Formazione e per dare ancor più rapidità e snellezza alle iniziative ponendo al centro degli interventi formativi la domanda su cinque priorità rilevanti per lo sviluppo delle imprese, del management e del Paese: l'innovazione di prodotto e processo; il rapporto tra imprese e sistema dell'education; le reti d'impresa; l'internazionalizzazione e last but not least, la digitalizzazione per costruire nuovi modelli organizzativi.

Il passaggio da un sistema formativo orientato dall'offerta e dai finanziamenti pubblici verso un mercato in grado di far esprimere liberamente la domanda dei manager e delle imprese costituisce un passaggio fondamentale per le nuove attività del Fondo. La domanda di formazione delle PMI ancora inespressa, rappresenta un obiettivo prioritario assieme a una rinnovata partnership con gli attori istituzionali. Sostenendo le imprese e i loro manager, vogliamo dare il nostro contributo alla crescita del nostro Paese.

Le adesioni a Fondirigenti continuano ad aumentare e siamo arrivati a 16.000, ma abbiamo ancora 9.000 aziende aderenti con almeno un dirigente che risultano dormienti. Non possiamo permetterlo e dobbiamo fare ogni sforzo per aiutare ad esprimere quella mobilità e crescita professionale indispensabile per competere ed aumentare la produttività.

La strada da compiere per realizzare concretamente il cambiamento che auspichiamo è ancora lunga, ma siamo fiduciosi che con il contributo di tutti i soggetti in gioco potremo incidere nella direzione di marcia del Paese verso il definitivo superamento della crisi.



**14.000 interventi formativi realizzati**

**16.000 aziende aderenti  
con 80.000 dirigenti**

**Formazione manageriale**

**Classe dirigente**

**Conto Formazione**

**Avvisi**

**Agenzia del lavoro**



## **Fondirigenti** Innovatori per formazione



**CONFINDUSTRIA**

**FEDERMANAGER**

Entra nel network di Fondirigenti: il Fondo interprofessionale per la formazione manageriale di Confindustria e Federmanager.

16.000 imprese con oltre 80.000 dirigenti lo hanno già scelto.

Scopri il Conto Formazione e gli Avvisi in corso. Puoi fare formazione in azienda, subito.

Vai presso una delle sedi territoriali di Federmanager e iscriviti all'Agenzia del Lavoro.

Non aspettare. Vai su [www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it) e aderisci subito. Fondirigenti: innovatori per formazione.



*Pubblichiamo il resoconto del Convegno che si è svolto il 3 maggio u.s. nell'Aula Magna della Scuola di Ingegneria ed Architettura dell'Università di Bologna sul tema: **E-commerce: aspetti tecnico-operativi e conseguenze**. All'evento, aperto al pubblico ed organizzato da Federmanager Bologna e dall'Ordine Ingegneri di Bologna, hanno partecipato come relatori: il **Dott. Alberto Lichene**, Esperto di logistica nell'e-commerce, il **Dott. Alessandro Pacelli**, Presidente OPTA Srl, il **Dott. Stefano Gardini**, Direttore Business Non Aviation, Aeroporto G. Marconi SpA di Bologna, il **Dott. Roberto Menzio**, Esperto di soluzioni IT per i trasporti ed il **Dott. Gianluca Lolli**, Sovrintendente Capo della Polizia di Stato, coordinatore del settore e-commerce della Polizia Postale e delle Comunicazioni del Compartimento della Emilia-Romagna. All'inizio del Convegno si sono svolte le **interviste ai relatori**, già presenti sul nostro sito [www.federmanagerbo.it](http://www.federmanagerbo.it). Pubblichiamo a seguire il **dibattito tra pubblico e relatori**, svoltosi al termine delle presentazioni.*

## 1) Pettinari

*(Federmanager BO, moderatore)*

Ringrazio i relatori per i loro interessanti e documentati interventi ed apro il dibattito invitando i partecipanti a presentare le loro domande che, per consentire un'ampia discussione, dovranno essere brevi.

Inizio io stesso con una prima domanda al Dott. Gardini. E' emerso chiaramente che l'e-commerce è diventato determinante per incrementare il business, anche su aspetti secondari rispetto al "core business", ossia è divenuto un coadiuvante del marketing. Ad esempio nel settore aeroportuale di Bologna si è valutato un aumento pari al 30% delle attività principali "non aviation" della struttura, quindi una ricaduta importantissima. Questo incremento si riscontra anche nel settore "aviation"?

## Gardini

Il nostro risultato importante quanto inaspettato si è determinato nei servizi acquistati utilizzando l'e-commerce. All'Aeroporto di Bologna è risultato particolarmente stimolante sperimentare in tal senso l'ambito commerciale, cosa che mi risulta in Europa sia stata attuata soltanto dall'Aeroporto di Copenhagen, che ha peraltro ottenuto un incremento soltanto del 15%. Probabilmente noi saremo stati più fortunati. In ambito "aviation" invece è tutto più complicato perché le leve "non aviation" sono gestite al 100% dalla

Società di gestione (parcheggi, retail, etc.) dell'Aeroporto, mentre in "aviation" la parte determinante della gestione è affidata alle Compagnie aeree. Questo significa che le Compagnie aeree hanno la chiave per aumentare il peso dell'e-commerce, i cui effetti ricadono poi anche sulla Società di gestione.

Da qualche statistica che ho letto in merito, le principali Compagnie, fra cui includere oggi anche quelle "low cost" (oggi la "Ryanair" in Italia è la prima), hanno un'incidenza sul fatturato totale dell'e-commerce pari al 60% del totale. In particolare Ryanair è talmente esperta a gestire il commercio elettronico, che riesce a vendere all'interno del percorso dell'acquisto del volo tante altre cose: dal parcheggio di auto,

al noleggio di auto, fino alla stanza di albergo (in partnership con i rispettivi gestori). Questo è un processo di e-commerce evoluto che non comprende soltanto il business della Società che propone, ma è una attività trasversale che accomuna diversi partner che hanno già da tempo attuato la stessa strategia.

## 2) Pezzi

Ho più di 70 anni e vorrei porre una domanda al Dott. Pacelli. Mi preoccupa il problema sociale della grande distribuzione, ossia della esecuzione dell'ordine emesso con il sistema informatico.

Le persone anziane, che girano con la badante, come riescono poi a risolvere il problema di ritirare ciò che hanno



ordinato, in particolare nella distribuzione di prodotti alimentari?

### **Pacelli**

La prima cosa che si sta sviluppando attualmente con l'e-commerce è la consegna a casa degli articoli pesanti od ingombranti (acqua, carta igienica, etc.) che l'utente richiede frequentemente. Prodotti di comune impiego (detersivi, etc.) sono di norma recapitati a domicilio con l'e-commerce.

A volte la consegna a domicilio viene ancora fatta pagare perché il servizio è personalizzato. Ove si potrà sviluppare un trasporto gratuito ottimizzato per molti clienti, potrà trarne beneficio anche chi non può andare al supermercato direttamente. Altra tipologia di sviluppo è quella dei magazzini automatici in cui l'utente può andare direttamente a ritirare quanto ordinato per via informatica.

Non vedo delle problematiche per l'utente in questi due sistemi di consegna.

### **3) Bianchi**

In questo scenario che prevede trasformazioni importanti nel contesto dei punti di vendita, si può prevedere che nel giro ad es. di 20 anni i negozi attualmente definiti "smile" saranno destinati a sparire, oppure subiranno un diverso processo?

### **Lichene**

Di sicuro vi sarà una trasformazione. E' anche vero che vi sarà sempre più un'integrazione fra i diversi canali di vendita e si parla quindi di multi-canalità: un canale diviene un supporto dell'altro. Esistono anche nuove procedure di vendita: una di queste è il show-rooming. Vedo il prodotto in negozio, lo tocco, poi vado a casa e lo compro. Ma sta nascendo anche il web-rooming: prima analizzo il

prodotto sul web a casa, leggo le recensioni, guardo eventualmente il filmato oppure il tutorial, poi vado fisicamente a comprarlo in un negozio.

Negli Stati Uniti alcuni negozi stanno concentrando il modello di vendita classica. Ad esempio, la Samsung ha allestito dei punti di vendita dove si va a provare il prodotto che poi si ordina a casa mediante l'e-commerce.

Utilizzato in altro modo il negozio può diventare un punto di supporto per la consegna del prodotto, ossia un punto di ritiro. Quindi i negozi anche piccoli, se fanno parte di una catena, possono diventare punti di ritiro per i clienti che per orario o altri motivi, hanno difficoltà a farsi trovare a casa. Il cliente sceglierà il punto di consegna più comodo perché più vicino. I piccoli negozi che non fanno parte di una catena organizzata, potranno però ambire a diventare punti di ritiro per i corrieri tradizionali. Esistono già dei siti che propongono una rete di punti di ritiro: ad esempio una tabaccheria, un distributore di benzina, un parrucchiere possono diventare un utile complemento alla vendita tradizionale a favore quindi di un incremento degli acquisti.

Abbiamo sentito come i valori di crescita dell'e-commerce siano importanti e sarebbe utopistico non utilizzare tutte le possibili offerte: chi gestisce delle piccole attività dovrebbe acciuffare e cavalcare l'onda dello sviluppo.

### **4) Tarozzi**

Sulla stampa e sui media in generale sono sempre più frequenti notizie su quanto si sta facendo negli Stati Uniti in merito all'e-commerce alimentare, con recapito a domicilio di prodotti caldi ed appena cotti subito dopo la prenotazione. Per quanto mi risulta in Italia solo Esselunga manda in giro automezzi con i prodotti richiesti, ma con so-

vraprezzo e non in tempo reale e solo le pizzerie portano a casa con veloci motorini le pizze calde poco dopo l'ordinazione. Vorrei sapere cosa si pensa di fare da noi in questo campo, anche se qualcosa è già stato accennato.

L'altro quesito è ancora con riferimento agli Stati Uniti, perché è sempre necessario guardare là per scoprire le innovazioni: ossia si parla di introdurre fra i sistemi di trasporto veloci i droni. Mi pare che sia tutto ancora a livello sperimentale, perché dovranno prima essere stabilite le tracce, i livelli, i canali attraverso i quali i droni potranno volare in concorrenza con gli aerei attuali. Anche su questo sarebbe utile sapere qualcosa per vedere se anche da noi si sta pensando di sperimentare qualcosa in merito.

### **Gardini**

Spero che ciò avvenga il più tardi possibile, perché la cosa è complicata, ossia già ora il traffico aereo è molto congestionato. Per il momento non mi risulta nulla di ciò allo studio, anche se in futuro i droni verranno prima o poi utilizzati nel trasporto per decongestionare il traffico sulle nostre strade.

### **Pacelli**

In realtà vi è un esempio specifico in merito: dico questo perché sono appassionato in questo settore ed è anche mio divertimento tenermi informato. Il caso reale in oggetto è stato riportato da Amazon e riguarda il nord della Germania, dove un servizio di droni viene utilizzato per consegnare delle medicine in un'isola difficilmente accessibile. Si tratta però di un caso molto puntuale ed è l'unico che viene realmente attuato. A livello normativo mi risulta che si stia operando per regolamentare la procedura.

Per tornare al discorso dell'e-commerce alimentare, cito alcuni casi storici,

ma anche attuali. Ricordo in particolare che in passato vi era un caso molto famoso di un imprenditore americano che consegnava la carne fresca negli Stati Uniti in pochi giorni. Più di recente si è letto che è partito un nuovo market gestito da Amazon che, forse supportato dal cantante Albano, nelle giornate di sabato effettua la consegna domicilio di prodotti pugliesi: non si tratta di prodotti cotti, ma di prodotti freschi come formaggi, scamorze od altro, con scadenza molto corta. Infine a Milano funziona un market che garantisce la consegna entro un' ora dall'ordinazione.

I media riportano sempre più questi esempi innovativi nel settore alimentare, che si sta muovendo in maniera importante, e troveremo informazioni pubblicitarie più frequenti in un prossimo futuro.

### **Lichene**

Vorrei dire una cosa, emersa nella domanda sugli anziani, in merito al fatto che chi distribuisce i prodotti acquistati on-line ci condizionerà su come riceveremo il prodotto. In realtà, da quello che abbiamo sentito, sarà il mercato che imporrà a chi distribuisce queste modalità di consegna.

Quello che vorrei rimarcare è che il ritorno dell'investimento in tutte queste modalità di consegna e prelievo in realtà nel breve termine non esiste: tutto quello che si sta facendo in America ed in Europa viene fatto perché il mercato va in questa direzione e sarà in futuro sempre più così. E' infatti l'utente che vuole il prodotto a casa in poche ore, fresco e vuole anche la possibilità di cambiarlo. Il mercato non sarà ancora condizionato, ma chi non farà così prima o poi verrà messo fuori dal mercato. Chi sta facendo questi investimenti li fa perché ha la preoccupazione di essere messo fuori anche nella

grande distribuzione dagli utenti che se non si fa così probabilmente non comprano.

Noi siamo ancora lontani, ma in Germania, Francia ed Inghilterra stanno già operando in questa direzione e quindi anche in Italia occorrerà prepararsi.

Aggiungo un' osservazione: in Italia un'evoluzione non vi è ancora stata anche perché il costo della mano d'opera, specie delle Cooperative, è più bassa rispetto al resto d' Europa, dove si è dovuto introdurre quindi più velocemente tale automatizzazione. Tuttavia al di là di questi aspetti ambientali, ciò sta avvenendo perché si è avvertito il bisogno di assecondare gli utenti e saranno gli utenti a comandare sempre più queste soluzioni. I mezzi dovranno essere orientati a favore dell'acquirente che vuole sempre più ridurre la fatica, perdere meno tempo ed ottenere sempre più la cosa che vuole, restituendola se non lo soddisfa. Non c'è un mercato che stabilisce le strategie, e gli studi e le ricerche sono orientati verso l'individuazione di quelle che saranno le esigenze degli utenti, utilizzando gli strumenti che l'informatica mette a disposizione.

### **5) Sbaraglia**

Vorrei porre una domanda al Dott. Lolli. Nella sua esposizione forzatamente sintetica lei ha riferito nozioni fondamentali di grandissimo interesse sulla protezione dalle intrusioni di hacker che dovrebbero essere approfondite ed assimilate. Vorrei quindi chiederle se la Polizia Postale organizza corsi o seminari di formazione a scopo divulgativo per illustrare in dettaglio queste problematiche, rivolti sia alle Aziende che ai Professionisti. Gli argomenti sono di importanza enorme: quasi ogni giorno all'accensione di un computer,

Aziende e Professionisti rischiano di dover pagare le conseguenze di un attacco. Questi hacker sono dei geni dell'informatica, le loro produzioni sono veri ed indecristabili capolavori di tecnica informatica.

### **Lolli**

In realtà occorre considerare che nella maggioranza dei casi l'uso intelligente di un computer, adottando cioè tutte le dovute accortezze, è sufficiente per garantirci dalla maggior parte dei problemi.

Rispetto alla divulgazione delle conoscenze posso dire che in questi ultimi anni il progetto è stato molto potenziato: per la Polizia Postale questa è un'esperienza relativamente nuova, ma in continua ed incessante evoluzione.

Stiamo già portando avanti progetti nelle scuole perché è molto importante informare i ragazzi, sin dalle scuole medie, dei rischi connessi alla realtà digitale nella quale sono e siamo immersi e quindi contribuire ad una vera e propria "educazione informatica".

Sui siti della Polizia di Stato sono già pubblicati diversi contenuti con informazioni generali sulle norme di sicurezza rispetto ai fenomeni criminali più diffusi, fra cui anche quelli informatici. Organizziamo inoltre incontri e seminari, come l'attuale, con Associazioni varie e strutture territoriali e da tempo collaboriamo con i legali ed i dirigenti di alcune Associazioni di consumatori che vengono aggiornati sulle evoluzioni dei fenomeni inerenti il cybercrime al fine di poter meglio assistere i loro associati, sempre in un quadro di "educazione informatica" il più diffusa possibile.

Sono state già tracciate delle vie, che si auspica verranno potenziate.

## 6) Tarozzi

La mia domanda è banale rispetto ai discorsi complessi che abbiamo appena sentito.

Sono un utente che utilizza il computer per fare le normali transazioni bancarie o per acquistare oggetti mediante l'e-commerce. In queste applicazioni mi sono sorti alcuni dubbi che vorrei chiarire.

Farò due esempi: il primo è una transazione bancaria per un bonifico. La mia Banca, oltre a richiedermi la password per avviare l'operazione, mi chiede di trascrivere anche l'OTP ossia il numero che appare per qualche istante sulla chiavetta quando pigio il bottone al termine dell'operazione. Con questa procedura, immagino che sia difficile, anche se non impossibile che qualcuno (o qualcosa) riesca a cogliere l'istante in cui chiudo l'operazione, eventualmente duplicandola a suo vantaggio.

Il secondo esempio è questo: compro su Amazon un oggetto, pago con la carta di credito fornendo i miei dati e chiudo la transazione. Qualche giorno dopo torno su Amazon, compro un altro oggetto ed Amazon mi chiede se voglio usare la carta di credito utilizzata la volta scorsa. Io dico di sì, ma poi penso: se Amazon tiene i miei dati in memoria, non può un hacker entrare ed utilizzarli rubandomi dei soldi?

### Lolli

Cerchiamo di fare un po' di chiarezza riguardo ai rischi connessi all'e-commerce, ponendoci per un attimo dalla parte del cliente e non dalla quella del venditore. Liberiamoci innanzitutto del luogo comune che l'utilizzo della carta di credito on-line sia pericoloso. E' infatti ormai acclarato dalle molteplici esperienze investigative che probabilmente l'utilizzo della carta di credito per acquisti on-line sia il più sicuro per il consumatore, e questo per

motivi molto semplici.

Innanzitutto perché quando una carta di credito viene clonata o utilizzata indebitamente, salvo casi di colpa grave da parte del titolare, l'utente non subisce alcun danno economico in quanto l'emittente della carta stessa restituirà i soldi al titolare e già questo dovrebbe tranquillizzare chi utilizza le carte di credito per i suoi pagamenti.

Poi, più ancora specificatamente per le transazioni on-line, esistono dei sistemi di protezione che controllano le transazioni delle carte di credito. In particolare nell'esempio citato di Amazon, questo detiene solo una parte dei dati della carta di credito utilizzata per gli acquisti, insufficienti per eventualmente poter poi utilizzare illecitamente la carta stessa, mentre i dati completi del titolo di credito, cioè quelli inseriti dal cliente all'atto della transazione, li possiede in chiaro soltanto l'istituto finanziario che regola per conto del venditore le transazioni (in termine tecnico acquirer, come ad esempio CartaSi, Setefi, ecc.).

In generale quindi, se si effettuano pagamenti on-line su siti noti e sicuri, i rischi di clonazione sono pressoché nulli.

Per quanto riguarda poi l'altra parte della domanda, ossia quella sull'OTP, la sicurezza non consiste solo nell'ottenere un OTP diverso per ogni transazione, ma anche nel fatto che i server delle principali banche (e non solo) sono ormai configurati per bloccare eventuali doppie operazioni contemporanee, ossia quella legittima e quella illecita originata da eventuali virus introdotti nel computer.

### Pettinari

Mi riferisco ancora al sistema salvataggio dati sul computer, già trattato e le chiedo se può essere una buona abitudine conservare tutto su un

mondo esterno, dove si può risalire alla versione precedente e recuperarla integralmente.

### Lolli

Ogni soluzione che esternalizzi i dati (backup) è sicuramente il primo e fondamentale passaggio da eseguire per proteggere i propri dati. Le operazioni di backup, naturalmente, devono essere eseguite in maniera tale che eventuali infezioni non vengano poi trasferite anche ai dati salvati. Una soluzione facilmente attuabile dovrebbe essere quella di usare a rotazione diversi supporti di backup, oppure un singolo supporto ripartito in più distinte partizioni logiche, sui quali versare periodicamente i dati (almeno giornalmente) in modo da poter così rilevare il momento in cui il virus è stato introdotto e recuperare i dati immediatamente precedenti all'infezione. Di fondamentale importanza è non lasciare mai costantemente collegati al sistema principale i supporti di backup oppure, per sistemi più complessi, configurare i server in maniera tale che i supporti di backup non vengano "visti" dai malware che eventualmente hanno infettato la rete. Concludo affermando che è necessario essere consapevoli che nessun sistema informatico, per quanto riguarda la protezione dei dati, è sicuro al 100%. Questo concetto serve per evitare di abbassare il livello di guardia e per evitare di non tenersi aggiornati sull'evoluzione dei processi, andando poi incontro a problemi molto seri e talvolta non risolvibili.



# "BACHECA EVENTI DI FEDERMANAGER BOLOGNA"

## GLI EVENTI IN PROGRAMMA

17 settembre 2016 - Torneo di Tennis Federmanager Bologna - Ordine Ingegneri della Provincia di Bologna, presso CIERREBICLUB in Via Marzabotto 24 (BO) dalle 9,00 alle 20,00

27 settembre 2016 - Cambiamenti climatici e grandi emergenze: il loro impatto sul territorio (prevenzione, allarmi e operatività nella Regione Emilia Romagna), Aula Magna della Facoltà di Ingegneria, Via Risorgimento 2 (BO), dalle ore 15,00

28 settembre 2016 - Nutrimenti Manageriali - Personal Branding per il Business e Valorizzazione della Persona, con Barbara Tarozzi e Riccardo Zuccaro, dalle 18,30 presso il Casalunga Golf Club di Castenaso

12 ottobre 2016 - Industry 4.0 o Fabbrica in evoluzione? Cosa sta succedendo qui per: BigData/Analytics e Digital Twin? - presso CINECA, dalle 15,00 alle 18,30

26 ottobre 2016 - Nutrimenti Manageriali - LIBEREX: la moneta della fiducia per le imprese del territorio, con Marco Dore, a partire dalle 18,30 presso Casalunga Golf Club Castenaso

3 novembre 2016 - Evento Finale Progetto Manager Innovatori, presso Unindustria Bologna, Via San Domenico 4 (BO)

30 novembre 2016 - Nutrimenti Manageriali - titolo in via di definizione, con Gabriele Ghini TRANSEARCH, dalle 18,30 presso Casalunga Golf Club Castenaso (BO)

## GLI EVENTI ORGANIZZATI NEGLI ULTIMI MESI:

10 giugno 2016 - CORSO IDI "Dal Business Model al Business Plan", con Giuseppe Marzo, presso la nostra sede

15 giugno 2016 - MOG (Modello Organizzativo Gestionale) 231, presso Campus Alma Mater, Bologna

29 giugno 2016 - Nutrimenti Manageriali - Il WEB è diventato un luogo pericoloso? Possiamo difenderci! presso Casalunga Golf Club, Castenaso

### È in regola con il pagamento del contributo associativo?

**Se non l'ha ancora fatto, può provvedere a pagare la quota associativa 2016 tramite:**

1. bonifico bancario su:  
BANCA FINECO IT 61 C 03015 03200 000003122522  
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA IT 34 T 05387 02401 000001803346  
POSTE ITALIANE IT80Z0760102400000013367404
2. bollettino di c/c postale sul conto 13367404 intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali
3. assegno bancario
4. direttamente presso i nostri uffici anche con bancomat o carte di credito
5. addebito in c/c bancario – RID (per chi ha già dato autorizzazione)
6. pagamento on line tramite area myfeder

### QUOTE ASSOCIATIVE FEDERMANAGER BOLOGNA ANNO 2016

**Dirigenti in servizio: € 240**

**Dirigenti in pensione: € 130**

**Dirigenti pensionati in attività: € 240**

**Quadri superiori (CONFAPI): € 180**

**Quadri apicali: € 150**

**Vedove: € 78**

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

*Ricordiamo inoltre che il pagamento della quota è condizione necessaria per usufruire di tutti i nostri servizi di consulenza.*

# 1° TORNEO DI TENNIS

FEDERMANAGER BOLOGNA - ORDINE DEGLI INGEGNERI  
DELLA PROVINCIA DI BOLOGNA

**SABATO 17 SETTEMBRE 2016**

**CIERREBICLUB CARISBO**

VIA MARZABOTTO 24 BOLOGNA



## PROGRAMMA

**h. 09,00 - Inizio torneo di tennis singolare**

**h. 10,00 - Inizio torneo di tennis doppio**

**h. 19,00 - Finali**

**h. 20,00 - aperitivo, cena e premiazioni**

### REGOLAMENTO TORNEO TENNIS

#### SINGOLARE

- Gli incontri del torneo, fatto salvo quanto sotto, si disputeranno nell'arco di 1 set Corto (tie - Break sul 5 pari);
- il torneo sarà a eliminazione diretta tra tutti gli atleti iscritti (girone A);
- i perdenti del girone A passeranno al girone B(secondo turno);
- semifinali e finale si svolgeranno su 1 set lungo ai 9 (tie - Break sull'8 pari).

#### DOPPIO

- Si svolgerà tra gli atleti direttamente iscritti (non partecipanti al singolare) e quelli perdenti al primo turno del girone A (se non partecipanti al girone B) e del girone B;
- le partite cominceranno al termine di tutti gli incontri del primo turno del girone B del torneo singolare;
- tutti gli incontri si svolgeranno su 1 set lungo ai 9 (tie - break sull'8 pari).

#### NOTE

- Gli accoppiamenti delle partite del primo turno (girone A, girone B, doppio), così come le coppie del doppio, saranno estratti a sorte.
- La realizzazione del torneo è legata al raggiungimento di un numero minimo di partecipanti – conferma finale sarà data a tutti gli iscritti entro il 10 settembre 2016.
- Per motivi organizzativi, il numero massimo di atleti ammessi al torneo singolare è limitato a 40.

#### ISCRIZIONI

Al torneo possono partecipare tutti gli associati Federmanager Bologna e gli iscritti all'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Bologna che daranno la loro adesione alla segreteria di Federmanager Bologna (tel. 051 0366618 [segreteria@federmanagerbo.it](mailto:segreteria@federmanagerbo.it)) entro e non oltre il 7 settembre 2016.

Evento realizzato grazie al contributo di: