

FILO DIRETTO DIRIGENTI

SETTEMBRE
2019

cod. ISSN 2281-3888

News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna - Ravenna

POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% CN/BO
Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa
Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 33 - N. 3
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **Il Punto: perché certifichiamo le competenze**
- **Intelligenza Artificiale: come funzionano le Reti Neurali**
- **Pensioni: questa volta non si tratta di contributo di solidarietà**
- **La Responsabilità Sociale d'Impresa**
- **Progetti: il Progetto SENECA**



QUOTE 2019

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

MODALITA' DI PAGAMENTO

a. Addebito permanente in c/c bancario

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

POSTE ITALIANE IT80Z0760102400000013367404
conto intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali

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

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

d. assegno bancario

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

SEDI E UFFICI

BOLOGNA:

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

Tel. 051 0189900- segreteria@federmanagerbo.it

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

RAVENNA:

Via di Roma 102 48121 Ravenna

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

Tel. 051 0189913- ravenna@federmanager.it

SERVIZIO SINDACALE, CONTRATTUALE E LEGALE

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

SERVIZIO PREVIDENZIALE

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

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

Riceve su appuntamento.

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

Riceve su appuntamento.

SERVIZIO ASSISTENZA SANITARIA (FASI - ASSIDAI)

Referenti: **PAOLA FASOLI** - tel. 051 0189901 - paola.fasoli@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna

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

Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna.

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

Riceve su appuntamento presso la sede di Ravenna.

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E ISCRIZIONI

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

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

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

CENTRALINO - ACCOGLIENZA

Referente: **ILARIA SIBANI** - tel. 051. 0189900 - segreteria@federmanagerbo.it

s o m m a r i o

I nostri numeri

PRESIDENZA

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

CONSULENZA SINDACALE

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

CONSULENZA PREVIDENZIALE

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

FONDIRIGENTI / AGENZIA LAVORO

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

FASI - ASSIDAI (su appuntamento)

PAOLA FASOLI - Tel. 051/0189901
E-mail: paola.fasoli@federmanagerbo.it
GAIA MONTI - Tel. 051/0189904
E-mail: gaia.monti@federmanagerbo.it
SUSANNA ORIOLI - tel. 051/0189913
E-mail: ravenna@federmanager.it
riceve presso la sede di Ravenna

SEGRETERIA DI PRESIDENZA - COMUNICAZIONE

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

ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE

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

CENTRALINO E ACCOGLIENZA

ILARIA SIBANI - Tel. 051/0189900
E-mail: segreteria@federmanagerbo.it

UFFICI - ORARI DI APERTURA

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

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

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

Direzione, Redazione e Amministrazione:

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

Direttore responsabile: ANDREA MOLZA

Comitato di redazione:

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

Segreteria di Redazione:

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

Impaginazione e Stampa

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

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

Numero chiuso in tipografia in data: 04/09/2019
tiratura: 3600 copie

- 5 EDITORIALE
- 7 ATTUALITA'
Maturità digitale
- 8 IL PUNTO
Perché certifichiamo le competenze
- 11 INDUSTRIA 4.0
Intelligenza Artificiale: come funzionano le Reti Neurali
- 15 MINERVA
Direzione Futuro: il Decennale del gruppo MINERVA alla Reggia di Venaria
- SPECIALE INSERTO ASSIDAI Welfare 24
- 17 SENIORES
Questa volta non si tratta di contributo di solidarietà
- 20 INDUSTRIA 4.0
Manutenzione – Terotecnologia – Futuro
- 22 IN RICORDO DI MAURO MAXIA
- 23 MANAGEMENT
La Responsabilità Sociale d'Impresa
- 25 AMBIENTE TERRITORIO ENERGIA
Convegno: Bologna, nodo stradale della viabilità nazionale. Sintesi del dibattito conclusivo
- 30 PROGETTI
Entra nel vivo SENECA: un progetto di collaborazione tra PMI e Manager inoccupati o liberi professionisti

In Copertina

Scorcio di una corte interna ad un Palazzo di Strada Maggiore (Bologna)



Foto di Fausto Gabusi

Centro Odontoiatrico Marconi srl

Dir. San. Dott. PAOLO VOLPE

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

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

email: centroodontoiatricomarconi@gmail.com

www.centroodontoiatricomarconi.it

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

PRESTAZIONI CLINICHE

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

CHIRURGIA ORALE con laser a diodi

IMPRONTE DIGITALI e restauri protesici in giornata

PREVENZIONE tumori orali CON VELSCOPE

CONSERVATIVA con LASER ERBIUM e CO2

ENDODONZIA e PEDODONZIA

ORTODONZIA tradizionale o con mascherine trasparenti

IGIENE orale ULTRA SOFT e SBIANCAMENTO

RADIOGRAFIE DIGITALI panoramiche, Cone Bean 3d (TAC)

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

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

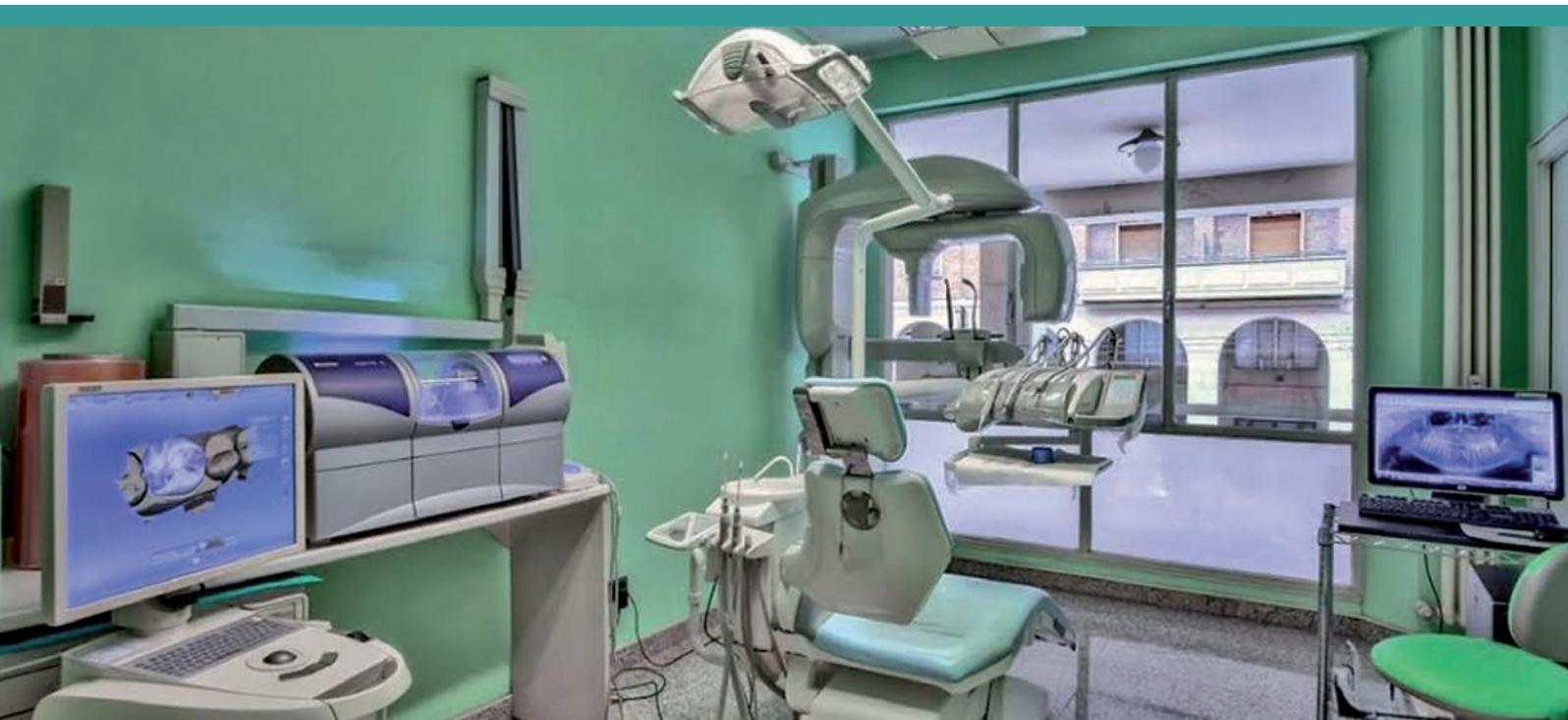
CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA: guidata dalla tac permette esecuzione dell'intervento SENZA BISTURI NE PUNTI ad alta precisione e sicurezza.

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

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

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

CONVENZIONE DIRETTA CON POSTEVITA, UNISALUTE, BANCOPOSTA E CAMPA





Ritengo che quando le cose vengono portate avanti perché ci si crede, spesso si può scoprire che esse sono anche giuste.

Questo Editoriale, meditato nella canicola di una Bologna impazzita - tra caldi torridi ed improvvise grandinate - mi porta a riflettere con voi sui risultati raggiunti in questo scorcio di mandato, allineandoli con la nuova strategia della nostra federazione nazionale. La strategia che Stefano Cuzzilla sta perseguendo ci vede attori in tavoli della politica e delle Istituzioni, le quali sempre più ci conoscono e ci apprezzano. Queste presenze di nostri Rappresentanti sempre più frequenti ai “tavoli che contano” devono fungere da esempio.

Il nostro obiettivo è quello di diventare interpreti di un mercato globale in veloce cambiamento, facendo in modo che non si lasci indietro nessuno, per quanto più è possibile: giovani, persone già in attività e soprattutto pensionati.

Per rendere questo possibile bisogna però essere forti non solo in idee e competenze ma anche in numeri; è chiaro infatti che, se invece di 70.000 dirigenti iscritti fossimo 300.000 - o più di un milione come altri Sindacati-, la nostra voce e le nostre istanze avrebbero tutto un altro peso: da qui discende la richiesta del nostro Presidente, tra le altre, di modificare i criteri di valutazione a cui collegare eventuali incentivi alle diverse sedi territoriali.

Posso dire che questi criteri di valutazione, che a breve andrò ad elencare,

non ci trovano impreparati, in quanto in questa strategia abbiamo sempre creduto: più guidati dalla voglia di diventare un riferimento di idee e di competenze utili alla crescita della managerialità in senso lato che non della politica, se vogliamo, ma va da sé che sono lati della stessa medaglia. Il primo criterio su cui si chiede alle Territoriali di lavorare è lo sviluppo associativo, con priorità per Dirigenti in servizio a cui far seguire Pensionati e Quadri.

Segue come secondo criterio il concetto di HUB con cui sviluppare sinergie. L’HUB, per ora 4 - di cui Bologna - Ravenna ne rappresenta uno (gli altri sono Milano, Torino e Roma) - non è altro che un Centro di competenza con cui le Territoriali meno strutturate possono dialogare e avere supporto. Questa novità ha creato un certo allarme tra le Territoriali regionali: si andava infatti delineando in parallelo con l’aggregazione dei soci di Ferrara, e alcuni la leggevano come una deriva egemonica finalizzata ad una riduzione della presenza sui territori. Colgo l’occasione per dire che non è nei pensieri di nessuno - né a Roma né qui - ridurre il peso e la presenza locale, primaria fonte di proselitismo territoriale; anzi, proprio al fine di aiutare nel modo più adatto i territori ad operare con un livello di competenza ed efficacia equiparabile, siamo entrati - a seconda dei casi - in logica aggregativa mantenendo e anzi rafforzando i precedenti presidi con vicepresidenti vicari oppure operando in condivisione di risorse e strategie di proselitismo (come accade da metà 2018 con Modena, dove abbiamo una risorsa condivisa per la realizzazione di un CRM e per lo sviluppo associativo).

Il futuro - se vogliamo che un mana-

ger, cambiando sede territoriale, non veda differenze nel servizio - ci porta ad uscire dal “volontariato di servizio” e ad entrare nel mondo dei “professionisti al servizio”, differenza che noi manager dovremmo capire bene.

Già da tempo la nostra scelta è stata quella di far crescere risorse dipendenti e fidelizzate ed il Presidente sempre più deve avere ruoli di garanzia e rappresentanza, rendendo pertanto anche il ricambio più facile.

Altro obiettivo nuovo è quello di essere attivi nel promuovere progetti di volontariato (VISES), di parità di Genere (Gruppo Minerva), e del Gruppo Giovani e Pensionati, contribuendo attivamente ai progetti promossi dal Nazionale o dai territori. A ciò si aggiungerà l’impegno a promuovere il Progetto di Certificazione delle competenze, la Formazione e le politiche attive.

Queste attività si vanno ad aggiungere ai vecchi criteri che riguardavano la gestione pratiche Fasi e Assidai.

Come dicevo all’inizio, la nostra struttura è già operativa su tutti questi aspetti, grazie alla consapevolezza che il numero fa la differenza e che per ottenere il numero bisogna lavorare con coerenza su un servizio di qualità, che risponda esattamente alle istanze di Dirigenti e Quadri: consapevolezza che ci ha portato già a inizio mandato a mappare, per ogni tipologia di socio, le aspettative in termini di servizi e di loro soddisfazione. Diamo il benvenuto pertanto a questi nuovi criteri di valutazione sui quali daremo il nostro contributo fattivo.

Buone vacanze a tutti.





DI GIORNO

POLIAMBULATORI PRIVATI CENTRI KINESI FISIOTERAPICI DI GIORNO

EXCELLENCE REHABILITATION MEDICAL CENTRE

ORTHOPEDIC AND SPORTS REHABILITATION

BOLOGNA - ROMA - LAMEZIA TERME

SPECIALISTICA - DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE

Convenzioni DIRETTE / INDIRECTE:

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

RIABILITAZIONE ARTICOLARE E DEL RACHIDE

RIABILITAZIONE PRE-POST CHIRURGIA E CONSERVATIVA

Recupero delle paralisi dell'arto superiore e inferiore e trattamento delle pseudo-artrosi dell'arto superiore e inferiore, delle lesioni della cuffia dei rotatori, delle lussazioni recidivanti, delle periartrite calcifiche della spalla, della traumatologia della spalla, del gomito, del polso, della mano, del rachide, dell'anca, del ginocchio, della tibia-tarsica e del piede. Trattamento della patologia reumatica infiammatoria e nervosa, tendinea ed articolare, delle entesopatie, sindromi canalicolari, Dupuytren e lesioni tendinee.

FKT E RIABILITAZIONE FUNZIONALE

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

Onde d'Urto Focali, Laser Neodimio/YAG, Laser Co2, Tecarterapia, Elettrostimolazioni Compex, Idrogalvanoterapia, Ionoforesi, Ultrasuoni, Radarterapia, Paraffinoterapia, Massaggi, Massaggio di Pompage, Massaggio di Linfodrenaggio Manuale, Trazioni Vertebrali meccaniche e manuali Kinesiterapia, Riabilitazione funzionale, Rieducazione neuromotoria, Riabilitazione cardio-vascolare e respiratoria, Manipolazioni Vertebrali ed Articolari Manu Medica, R.P.G. Rieducazione posturale globale, Mèzières, Osteopatia, Ginnastica Propiocettiva e Respiratoria, Test Stabilometrico, Pancafit, Terapia manuale.

Terapie Fisiche e Riabilitative Domiciliari



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

www.sitod.it

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



RITORNO ALLA GUIDA IN SICUREZZA - VIENNA TEST

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



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

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

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

a.digiorno@ckf-digiorno.com direzione sanitaria@ckf-digiorno.com
 bologna@ckf-digiorno.com roma@ckf-digiorno.com lamezia@ckf-digiorno.com
 segreteria@ckf-digiorno.com pec@pec.ckf-digiorno.com

Lucio Maria Manuelli Direttore Sanitario

www.ckf-digiorno.com

Alfonso Di Giorno Direttore Generale

MATURITÀ DIGITALE



Dobbiamo reimpostare il sistema dell'istruzione se vogliamo garantirci un avanzamento sociale ed economico. Le competenze si acquisiscono con lo studio e si sviluppano con l'esperienza

Mentre i nostri ragazzi erano alle prese con la versione di Tacito e il problema di fisica,

lo scorso Giugno, ho provato a immaginare come avrebbero affrontato un test di maturità digitale. Me lo sono domandato perché il recente rapporto europeo che produce il noto indice DESI (Digital Economy and Society Index) posiziona il nostro Paese nella parte bassa della classifica in tutti i capitoli esaminati, compreso quello afferente le competenze digitali.

Sul fronte del capitale umano, **solo il 44% degli italiani ha competenze digitali di base**. Appena il 20% del corpo docente ha frequentato corsi di alfabetizzazione digitale, il 24% delle scuole difetta di corsi di programmazione. **Il numero di laureati in materie Ict è fermo all'1%**, contro una media Ue del 3,5%. Significativo anche che, a fine 2017, **su 815 dottorati di ricerca industriale sui temi di Impresa 4.0** – germogliati sotto la spinta dell'investimento pubblico – **solo 41 risultino attivi**.

Probabilmente gli studenti italiani, nativi digitali, supererebbero un esame di maturità sulle nuove tecnologie; verrebbe invece bocciato, o quantomeno rimandato a settembre, l'apparato scolastico. E con esso, tutti i soggetti pubblici e privati che sono a vario titolo responsabili della sua arretratezza. Non è solo una questione culturale se oggi il 16% dei residenti

nel nostro Paese non ha mai usato internet.

Questo gap è effetto di cattiva programmazione e investimenti carenti, e si traduce di fatto in un freno alle nostre possibilità di sviluppo.

Reimpostare da capo il sistema dell'istruzione diventa quindi una priorità se vogliamo garantirci avanzamento sociale ed economico. Ciò che ci ha sempre contraddistinto nel mondo sono le competenze delle nostre persone. E le competenze si acquisiscono con lo studio, si sviluppano con l'esperienza. Non si danno mai per scontate.

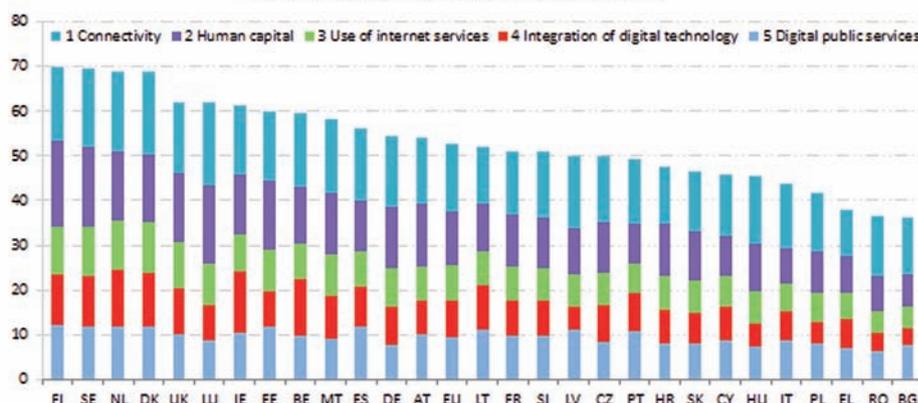
Qualsiasi istituzione che abbia a cuore il proprio futuro deve costruire un contesto favorevole per la crescita delle conoscenze digitali. Noi in Federmanager ci crediamo così convintamente da promuovere programmi specifici per la formazione digitale dei nostri colleghi. L'**innovation manager**, nuovo profilo che abbiamo delineato rispondendo alle sfide dell'innovazione e che sia-

mo in grado di certificare grazie a un programma riconosciuto da Accredia, è un esempio di cosa intendiamo quando parliamo di apprendimento continuo o di *long life learning*.

A un manager sarà sempre più richiesto di governare la trasformazione digitale che impatta su tutti i processi e l'organizzazione aziendali. **Dal rafforzamento delle competenze manageriali dipendono le chance di evoluzione tecnologica delle nostre imprese.** Per questo motivo abbiamo avviato una collaborazione forte con i **Digital Innovation Hub di Confindustria**: in quasi tutte le regioni italiane i manager e le imprese del network lavoreranno insieme per agevolare i processi di digitalizzazione del business. Partiremo dalla valutazione della maturità digitale della singola azienda o filiera, per arrivare a interventi mirati sui fabbisogni che ci consentano di generare catene di valore digitale più estese.



Digital Economy and Society Index (DESI) 2019 ranking



PERCHÉ CERTIFICHIAMO LE COMPETENZE



La certificazione non è un mero pezzo di carta. È un investimento per tutti i manager che puntano allo sviluppo di carriera. Ecco cosa prevede “Be Manager”, l’innovativo servizio di certificazione delle competenze manageriali nato in casa Federmanager

Esiste una differenza marcata tra il riconoscimento che all'estero si attribuisce alla certificazione dei propri titoli e il valore che ne attribuiamo noi in Italia.

Un curriculum avvalorato da parte terza in molti Paesi è la normalità, spesso costituisce il prerequisito per candidarsi a una posizione lavorativa.

Affinché la cultura della certificazione faccia breccia anche da noi occorre che i percorsi siano seri, con disciplinari stringenti, che siano gestiti da società di primaria specializzazione e validati da enti accreditati.

Questi elementi sono tutti presenti nel percorso di certificazione delle com-

petenze manageriali **“Be Manager”**, un’iniziativa che abbiamo lanciato più di due anni fa e che sta ottenendo il riconoscimento di Accredia per diventare lo standard di riferimento del mercato italiano.

“Be Manager” è un percorso che abbiamo pensato su misura dei nostri colleghi, avendo a cuore i loro fabbisogni e l’obiettivo dello sviluppo di carriera. Occorre metterci impegno, una buona attenzione nell’autovalutazione, e anche un pizzico di coraggio per affrontare le eventuali aree di miglioramento che risultano dall’*assessment* e che meritano un approfondimento formativo.

Nella vita non si smette mai di imparare, si dice. Nella vita professionale di

un manager la formazione continua si è trasformata in un *must*. Dopo più di due anni di esperienza posso affermare senza dubbio che la formazione offerta dalla nostra management school, Federmanager Academy, ha rappresentato per molti colleghi un arricchimento considerevole.

Abbiamo ricevuto molti attestati di soddisfazione da chi ha partecipato. Anche i numeri lo testimoniano. Oltre 300 manager certificati in 4 profili professionali, di cui ben il 47% come temporary manager e 40% come innovation manager (gli altri hanno ottenuto la certificazione come export manager oppure come manager di rete).

Quasi un terzo di chi era in cerca di nuova occupazione si è ricollocato; il



**STIAMO FORMANDO
I MANAGER
DELL'INNOVAZIONE**

Fai crescere l'impresa con le tue competenze.
Diventa un "innovation manager" certificato da

 **FEDERMANAGER**

19% del totale ha avviato nuove attività di consulenza. **I 120 certificati come innovation, poi, costituiscono la prima squadra di colleghi che Federmanager inserirà nell'elenco che sarà disponibile a breve presso il Ministero dello Sviluppo Economico, dal quale le imprese potranno attingere** per avvalersi del voucher per la consulenza qualificata nei processi di trasformazione digitale che intraprenderanno. Non saranno i soli. Stiamo lavorando

per affiancare a questo primo gruppo i colleghi che si stanno candidando al percorso di certificazione. Per garantire l'elevato standard qualitativo, abbiamo scelto **di trasmettere al Mise esclusivamente i nominativi di coloro che hanno ottenuto una validazione specifica delle competenze e abilità coerenti con la materia della digital transformation.**

Continueremo su questa strada, consapevoli che la nostra funzione è an-

che quella di anticipare le tendenze del mondo dell'industria, che chiede competenze manageriali coerenti con l'evoluzione del mercato.

Ecco perché, oltre ad avere un focus sulla figura chiave del manager per l'innovazione, **la seconda edizione di "Be Manager"**, in partenza a settembre, **sarà arricchita di un quinto profilo: il Manager per la Sostenibilità.**



AGGIORNAMENTI CIDA: INCONTRO CON IL SOTTOSEGRETARIO AL MINISTERO DEL LAVORO CLAUDIO DURIGON

Il 31 luglio scorso una delegazione CIDA, guidata dal **Presidente Mario Mantovani** e composta dal **Vice Presidente Massimo Melega**, Consigliere di Federmanager Bologna – Ravenna, e dal **Direttore Teresa Lavanga**, ha partecipato ad un incontro con il **Sottosegretario al Lavoro Claudio Durigon** sul tema **"salute e sicurezza sul lavoro"**.

Durante l'incontro, il **Sottosegretario Durigon** ha espresso la volontà di lavorare in modo celere per pervenire quanto prima, ad un provvedimento normativo capace di risistemare gli ambiti ritenuti più problematici senza stravolgere il corpo del Decreto 81/2008. Nel suo intervento il **Presidente Mantovani** ha evidenziato il ruolo fondamentale svolto dal management per una diffusa cultura della sicurezza. Ha quindi sottolineato come negli ultimi anni la progressiva adozione delle misure di prevenzione degli infortuni nei luoghi di lavoro, abbia dato luogo ad una sensibile riduzione delle morti per infortunio nei siti produttivi, anche se l'impennata degli infortuni in "itineri" ha determinato una crescita complessiva delle morti, mostrandoci quanto lavoro ci sia da fare sul fronte delle abitudini della popolazione, anche in termini di "igiene dei comportamenti" (rispetto dei ritmi sonno-veglia, guida responsabile, ecc.). Il Presidente CIDA ha inoltre ricordato la necessità di affrontare il tema degli infortuni e della salute anche in ambiti non produttivi, in particolare nel settore dei trasporti, dell'intrattenimento e delle attività commerciali che gestiscono contanti, con un approccio che metta insieme le diverse competenze ministeriali.

Ha quindi ceduto la parola al **Vice Presidente Melega** per una disamina più articolata delle proposte CIDA, che riassumiamo a seguire, ma che sono disponibili per esteso in un articolo di approfondimento pubblicato sul nostro sito:

- l'attivazione di un efficiente sistema di raccolta, elaborazione e circolazione delle informazioni – in particolare delle Buone Pratiche, che coinvolga l'intero sistema istituzionale, le Parti sociali e la comunità scientifica ed accademica. Va riscoperta la natura prettamente tecnico-organizzativa della sicurezza, dando nuovo impulso a sistemi di gestione razionali ed efficaci, ben strutturati e codificati, ma mai statici;
- lo sviluppo delle attività di formazione dei lavoratori e degli imprenditori, curando maggiormente gli aspetti legati alle peculiari situazioni aziendali, e sviluppando quindi le competenze aziendali interne. È invalsa la prassi di una Formazione troppo generalista, mentre la si dovrebbe incardinare sul Documento di Valutazione dei Rischi aziendale;
- il potenziamento delle attività di vigilanza e controllo, una maggiore trasparenza e un'effettiva sinergia tra le varie istituzioni *competenti*, con approccio collaborativo e preventivo nei confronti delle Aziende. Il controllore deve finalmente essere un generatore di sicurezza, non soltanto di contravvenzioni e pene;
- il potenziamento dei sistemi incentivanti, anche attraverso agevolazioni fiscali in funzione degli investimenti fatti per il miglioramento della sicurezza.

L'articolo di approfondimento è disponibile sul nostro sito a questo link:
<http://www.bologna.federmanager.it/sicurezza-sul-luogo-di-lavoro/>

Seriamente decisi a farvi sorridere.



re-comunicazione.it

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

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



LASER ODONTOIATRICA

AMBULATORIO DI ODONTOIATRIA LASER-ASSISTITA
DOTT.SSA CRISTINA VINCENZI



Bologna - P.zza di P.ta Maggiore, 3 - 051 347356 - www.laserodontoiatrica.it - Posto auto per i clienti

INTELLIGENZA ARTIFICIALE: COME FUNZIONANO LE RETI NEURALI



In un precedente articolo (cfr. FD2/2019 pagg. 9-12) si è affrontato il problema dell'Intelligenza Artificiale ed i rischi con-

nessi, ma non abbiamo analizzato lo strumento maggiormente usato allo scopo: la rete neurale.

Mi scuso con i lettori più tecnici perché nella spiegazione effettuerò alcune semplificazioni per agevolare la lettura e considereremo solo il tipo più semplice di rete.

Le **reti neurali** sono approssimatori universali e funzionano molto bene per catturare le associazioni o scoprire le regolarità all'interno di un insieme di modelli dove il volume, il numero di variabili o la diversità dei dati è molto grande, dove le relazioni tra le variabili non sono chiare oppure dove sono difficili da descrivere adeguatamente con gli approcci convenzionali.

Concetti di base

L'idea di base dietro una rete neurale è quella di **simulare cellule cerebrali all'interno di un computer** in modo da potergli far imparare cose, riconoscere i modelli e prendere decisioni in modo autonomo. Ciò che sorprende di una rete neurale è che non è necessario programmarla per imparare, lo fa da sola dopo aver impostato i parametri di riferimento.

Le reti neurali sono simulazioni software e sono realizzate programmando computer comuni che lavorano in modo tradizionale. Le reti neurali prodotte in questo modo sono chiamate **reti neurali artificiali (ANN)**.

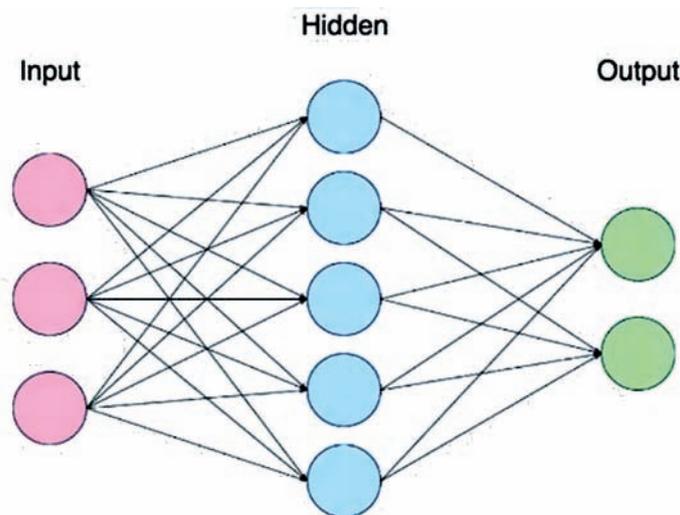
Struttura generale

Una rete neurale artificiale è costituita da 3 componenti, a loro volta costituiti da livelli (layer):

Layer di Input

Layer nascosti (Hidden) di calcolo (uno o più...)

Layer di Output



Tutte le figure sono tratte da www.medium.com

Per definire una rete occorre decidere quanti neuroni ci saranno per ogni livello (layer) virtuale intermedio nascosto ed il numero degli stessi layer nascosti, considerando che la quantità complessiva dei livelli e neuroni ha ovviamente un grosso impatto sui tempi di calcolo.

Se inseriamo dei dati di input in un primo layer, ogni singolo valore avrà

il suo neurone dedicato, pensiamo ad una cella di Excel, come dall'esempio precedente. I neuroni sono collegati da sinapsi (collegamenti virtuali) alle quali vengono assegnati dei pesi (parametri numerici virtuali). I pesi sono il tramite con cui le ANN imparano; regolandoli la ANN decide in quale misura i segnali vengono ritrasmessi. Quando si "allena" la rete, in realtà si lavora sulla regolazione dei pesi.

Una schematizzazione

Immaginiamoci una cartella di lavoro Excel con tanti fogli al suo interno; prendiamo il foglio (layer) 1, ogni riga potrebbe ad esempio essere un tipo di auto sul mercato, con ogni colonna che rappresenta una caratteristica ad esempio cilindrata, potenza, peso e consumo.

I layer nascosti potrebbero essere i fogli numerati 2, 3...sui quali trasferiamo i dati del foglio 1 in successione moltiplicandoli per certi fattori (pesi) e introducendo delle formule (attivazione) che ci daranno i nuovi valori; alla fine sul foglio n avremo il nostro risultato.

Questa è una massima semplificazione per visualizzare qualcosa che sta nei componenti di un computer.

Ora immettiamo i dati di un'altra autovettura di cui conosciamo tutto ma non il consumo e desideriamo valorizzarlo, quindi introdurremo i nuovi dati e il sistema ci stimerà il consumo sulla base degli esempi precedentemente forniti ed appresi; è comprensibile

come il risultato dipenda molto dalla qualità e quantità dei dati disponibili.

Reti di feedforward e di feedback

Ci sono diversi tipi di reti neurali, generalmente classificate in reti di feedforward e di feedback; al loro interno sono realizzate tutte le possibili connessioni tra i neuroni.

In una **rete feedforward** i segnali possono viaggiare solo in una direzione, in avanti. Ogni neurone si basa sulla somma ponderata dei suoi ingressi del livello inferiore. I risultati diventano i valori di input che alimentano a loro volta il livello successivo. Questo continua attraverso tutti i livelli e determina l'output finale.

Una **rete di feedback** invece ha segnali che viaggiano in entrambe le direzioni. Questo tipo di rete diventa un sistema dinamico non lineare che evolve continuamente fino a raggiungere uno stato di equilibrio.

Propagazione feedforward

I nostri dati inseriti sono x_1 e x_2 , si parte dalla inizializzazione casuale dei

pesi w_1 , w_2 e w_3 (pallini colorati viola, gialli e arancioni della fig. sottostante). I dati al livello di input vengono moltiplicati per i pesi corrispondenti per passare al livello successivo.

I pesi rappresentano le connessioni fra una unità e l'altra; il peso può essere positivo se eccita il neurone successivo o negativo se lo inibisce; ricordiamo che tanto maggiore è il peso, tanto maggiore è la sua influenza.

Ogni unità riceve gli ingressi da quelle alla sua sinistra e li somma tutti, se la somma è superiore ad un certo valore di soglia, l'unità "spara" e attiva i neuroni a cui è collegata alla sua destra.

$$h_1 = (x_1 * w_1) + (x_2 * w_1)$$

$$h_2 = (x_1 * w_2) + (x_2 * w_2)$$

$$h_3 = (x_1 * w_3) + (x_2 * w_3)$$

L'uscita dei livelli nascosti y_1 è calcolata attraverso una funzione non lineare f di h_1 , h_2 , h_3 , nota anche come "funzione di attivazione" (pallino azzurro).

$$y_1 = f(h_1, h_2, h_3)$$

Propagazione feedback

L'errore totale è calcolato valutando la

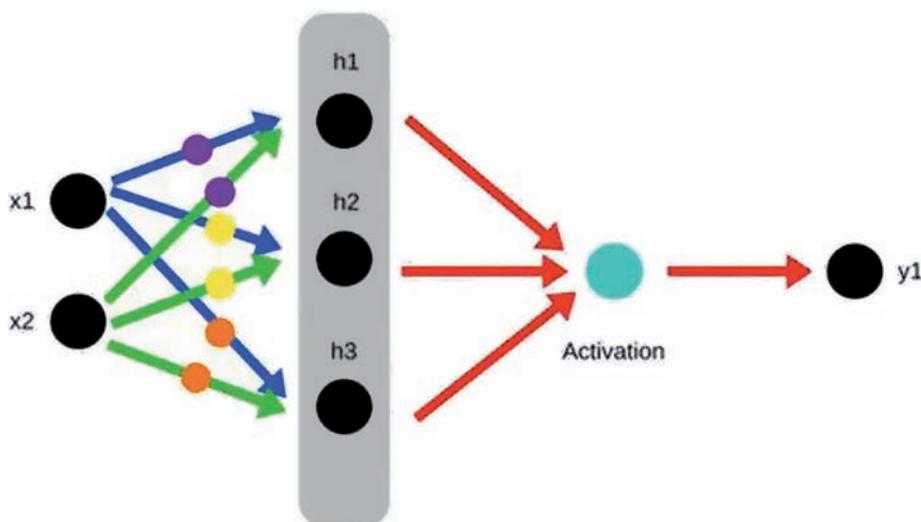
differenza tra il valore atteso 'y' (valore conosciuto) e il valore osservato 'y1' (valore ottenuto dalla propagazione in avanti) attraverso una "funzione di costo". La rete utilizza questa funzione per valutare le prestazioni del modello, espresse come la differenza tra il valore reale e quello previsto, in pratica l'errore che si ha nella valutazione. L'informazione risale all'indietro (feedback) con l'obiettivo di minimizzare la funzione.

Dall'apprendimento ai risultati

L'apprendimento è un processo che avviene ogni volta che alla rete vengono sottoposti nuovi dati. Quando ad una rete neurale viene presentato un nuovo set di dati, essa fa una "supposizione" introducendo pesi casuali. Successivamente calcola di quanto la sua risposta sia differente da quella reale attesa ed effettua un'adeguata regolazione dei suoi pesi di collegamento con una serie anche lunga di ricalcoli (feedback).

Una volta che una rete neurale è stata "addestrata", può essere utilizzata come strumento di analisi su nuove informazioni salvando il modello. Per fare questo l'utente non specifica più alcuna sessione di "allenamento" e permette invece alla rete di lavorare solo in modalità di propagazione in avanti (feedforward). I nuovi input sono presentati al modello dove vengono filtrati e processati dagli strati intermedi come se si stesse svolgendo un training, tuttavia a questo punto il risultato dell'output viene mantenuto e non si verifica alcun feedback.

Una volta creata l'architettura e permesso alla rete di lavorare, non ab-



biamo la necessità (e la possibilità) di comprendere tutte le regole al suo interno.

La gerarchia di concetti

La rete crea una gerarchia di concetti. In questa gerarchia ogni livello trasforma i propri dati di input in una rappresentazione sempre più complessa. Ciò significa che per un'immagine di un viso, ad esempio, l'input potrebbe essere una matrice di pixel, ad ogni pixel corrisponde un valore, quindi un neurone. Il primo livello potrebbe codificare i bordi e comporre i pixel. Lo strato successivo potrebbe comporre una disposizione dei bordi. Quello dopo potrebbe codificare il naso e gli occhi. Il livello seguente potrebbe riconoscere che l'immagine contiene una faccia, e così via. Per dare un ordine di grandezza, un'immagine di piccole dimensioni (268 x 268 pixel) a tre colori RGB richiede in ingresso (i nostri x1, x2....) circa 215.000 neuroni.

Che cos'è l'apprendimento profondo (Deep Learning)?

L'apprendimento profondo, come si potrebbe intuire dal nome, è l'uso di molti livelli per estrarre progressivamente caratteristiche superiori dai dati che inviamo alla rete neurale, quindi l'uso di più livelli nascosti per migliorare le prestazioni dei nostri modelli neurali. L'esempio per eccellenza di un modello di apprendimento profondo è il "feedforward deep network" o "**Multilayer Perceptron**" (MLP).

L'apprendimento profondo eccelle nei settori in cui gli ingressi sono analogici, quindi quantità non in formato

tabellare ma immagini di pixel, documenti di testo o file di dati audio e con grandissime quantità di dati di input.

Gli sviluppi

Vi sono molti tipi di reti neurali e continuamente ne vengono sviluppate con risultati eccezionali, particolarmente nell'autoapprendimento; reti alle quali vengono forniti molti dati senza alcuna indicazione e loro autonomamente creano nuove regole, anche estremamente complesse, dotandosi quindi di una sorta di reale "intelligenza". Tipi attualmente molto usati sono la "**Convolutional neural networks (CNNs)**" e la "**Generative adversarial networks (GANs)**", particolarmente adatti per il riconoscimento delle immagini. Il "**reinforcement learning**" è una tecnica di apprendimento automatico che punta ad avere sistemi in grado di apprendere ed adattarsi alle mutazioni del loro ambiente tramite una "ricompensa" che consiste nella valutazione delle loro prestazioni.

Gli input al sistema possono provenire dai più svariati sensori, ad esempio, nel caso di un robot che deve imparare a muoversi all'interno di un percorso, i segnali possono essere forniti da sensori di prossimità.

Uno degli obiettivi dell'algorithm è quello di imparare regole di comportamento.

Qualche considerazione

L'argomento trattato è molto divisivo. Soprattutto negli USA vi sono molte discussioni sull'uso e sul possibile controllo sociale dato dalle reti neurali; per alcuni, come l'imprenditore e visionario Elon Musk, l'intelligenza

artificiale rappresenta una minaccia; per altri, come Mark Zuckerberg, al contrario, saranno le macchine per l'apprendimento a rendere la nostra vita migliore e più sicura in futuro. Nella storia dell'umanità, passando per le varie rivoluzioni tecnologiche, non si è mai assistito a nulla di così innovativo e siamo solo all'inizio. Le superpotenze e le grandi aziende tecnologiche, ovviamente a scopi anche militari, stanno sviluppando algoritmi e macchine sempre più potenti, potremmo arrivare alle macchine che si auto progettano. Chi sarà in grado di gestirle? E quale etica avranno?

Si stanno avverando scenari da film di fantascienza di pochi anni fa: ricordiamoci di "2001: Odissea nello spazio", con la presenza HAL 9000, un computer dotato di sentimenti e di una "psiche" instabile e malata.

Un po' di matematica...

La funzione di costo

Vi sono varie funzioni di costo ma una delle più utilizzate è la cosiddetta "radice dell'errore quadratico medio", in inglese "root mean square error", RMSE; per minimizzarla si usa una tecnica chiamata "gradient descent".

In pratica si scende lungo la pendenza del grafico per arrivare al minimo della funzione.

La rete impara quindi riducendo progressivamente la differenza tra l'output effettivo e quello previsto fino al punto in cui i due elementi coincidono.

Le derivate parziali

Il gradiente di una funzione è definito come il vettore che ha come compo-

nenti le derivate parziali della funzione.

Le derivate parziali rispetto ad ogni peso sono gli elementi che compongono il vettore di gradiente della nostra funzione di costo e sono la misura dei contributi di ciascun peso. La back-propagation ci permette quindi di calcolare l'errore attribuibile ad ogni neurone, calcolando le derivate parziali e infine il gradiente in modo da utilizzarne la discesa.

Le derivate parziali sono conteggiate derivando l'errore in funzione di ogni peso, moltiplicandole per un numero chiamato "learning rate" η (tasso di apprendimento); il risultato è sottratto dal peso di riferimento.

$$w1 = w1 - (\eta * \partial(\text{err}) / \partial(w1))$$

$$w2 = w2 - (\eta * \partial(\text{err}) / \partial(w2))$$

$$w3 = w3 - (\eta * \partial(\text{err}) / \partial(w3))$$

Le distorsioni e i tassi di apprendimento

Anche se inizializziamo pesi casuali per poi gradualmente adattarli fino a ricavare il risultato atteso, in realtà nel calcolo vengono inserite delle distorsioni ("bias"), che sono pesi aggiunti ai layer nascosti. Mentre il ruolo del livello nascosto è quello di mappa-

re la forma della funzione contenuta nei dati, il ruolo dei bias è quello di spostare la funzione appresa in modo che si sovrapponga il più possibile alla funzione originale.

Mentre la rete neurale è usata per automatizzare la caratterizzazione, vi sono alcuni parametri che dobbiamo ancora inserire manualmente come il tasso di apprendimento e la funzione di attivazione.

Il tasso di apprendimento η (learning rate) è un parametro cruciale. Se il tasso è troppo basso, anche dopo un lungo periodo di lavoro della rete, saremo lontani dai risultati ottimali, invece, se il tasso è troppo alto, salteremo alle conclusioni troppo presto e con scarsa precisione.

La funzione di attivazione

Con la funzione di attivazione decidiamo la soglia con la quale i neuroni saranno attivati, quindi quali informazioni saranno passate agli altri livelli. Senza funzioni di attivazione, le reti perdono il loro potere di apprendimento e diventano una sorta di regressioni lineari.

Tecnicamente la rete realizza un'analisi predittiva utilizzata per misurare

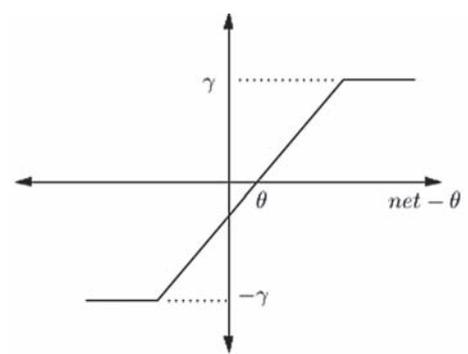
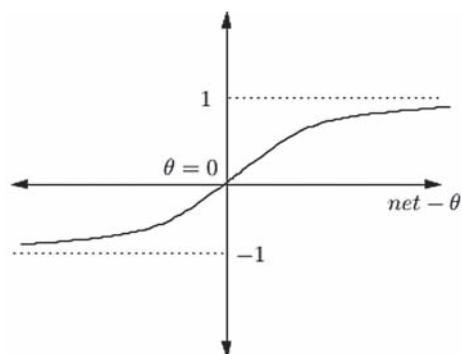
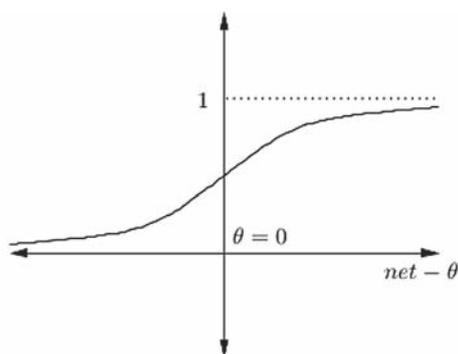
la relazione tra la variabile dipendente (ossia ciò che vogliamo prevedere) e una o più variabili indipendenti (le nostre caratteristiche), stimando delle probabilità tramite una funzione di attivazione.

Queste probabilità vengono trasformate in valori binari per poter fare una previsione, assegnando il risultato della previsione stessa alla classe di appartenenza.

Se ad esempio otteniamo un valore 0,8 dopo aver applicato la funzione, diremo che l'input ha generato una classe positiva e verrà assegnato alla classe 1 (viceversa se avesse ottenuto valore $< 0,5$).

Le funzioni di attivazione più usate sono la sigmoide, la tangente iperbolica o le funzioni a rampa e servono sia per introdurre la non linearità nel modello sia per assicurarsi che determinati segnali rimangano all'interno di specifici intervalli.

La non linearità consente di generalizzare problemi di alta dimensionalità, ovvero con dati molto numerosi, e ricondurli a dimensioni inferiori.



DIREZIONE FUTURO: IL DECENNALE DEL GRUPPO MINERVA ALLA REGGIA DI VENARIA

Mercoledì 17 luglio scorso, nella bellissima **Reggia di Venaria Reale**, si è svolto il Decennale del **Gruppo Minerva**, che riunisce centinaia di donne manager impegnate a promuovere i valori della leadership, delle pari opportunità, della conciliazione tra vita e lavoro.

Il **Decennale Minerva** è stato intitolato "DIREZIONE FUTURO" sia per

celebrarne l'anniversario che per rilanciarne le attività nei prossimi anni. Se oggi le donne sono sempre più presenti nei gangli vitali del sistema economico e politico, in Italia come in Europa, il merito non è solo dei talenti femminili finalmente riconosciuti, ma anche dei network come **Minerva**, che lavorano con serietà e dedizione a questo obiettivo fondamentale.

Al Decennale ha partecipato anche Annarita Succi, Coordinatrice del gruppo Minerva di Bologna – Ravenna.

Nella foto sotto, le coordinatrici del Gruppo Minerva di Federmanager a livello nazionale con i vertici di Federmanager e alcuni momenti della serata.



PATHWAY²Action

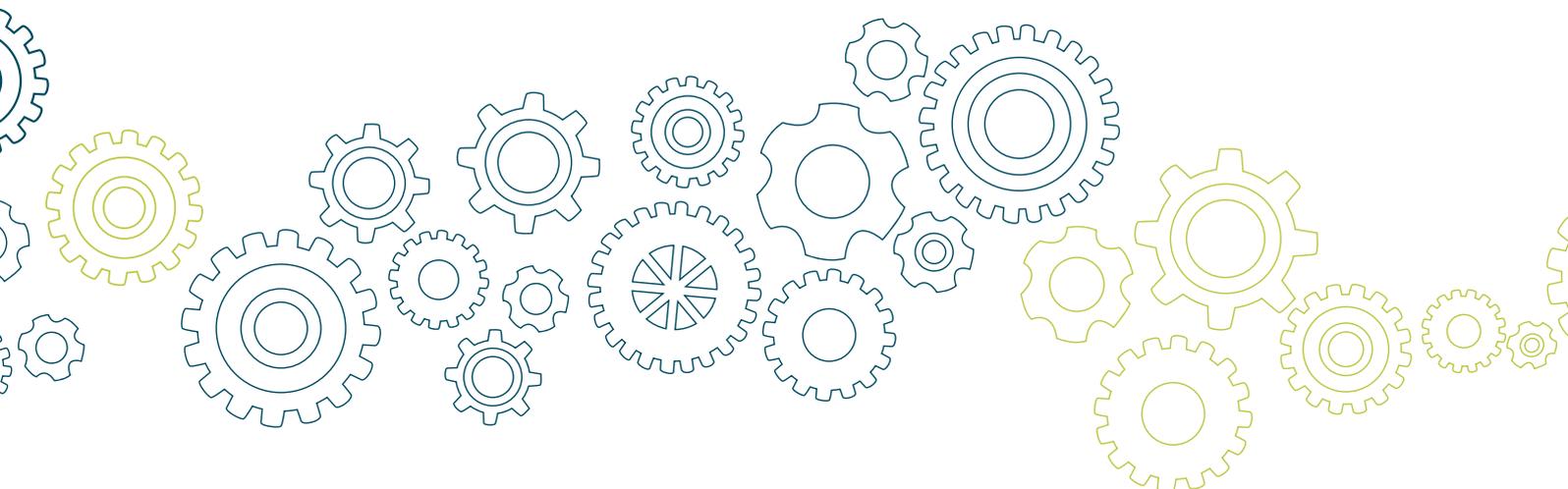
PER FAR NASCERE NUOVE IMPRESE

Pathway 2 Action è l'innovativa proposta di autoimprenditorialità a supporto delle politiche attive del lavoro e del welfare dedicata agli **iscritti Federmanager inoccupati fra i 40 e i 60 anni.**

È l'opportunità per rimettersi in gioco, attivarsi, riqualificarsi ed avviare il proprio progetto di lavoro.

TUTTE LE INFO SU:

www.federmanager.it/pathway-2-action





Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 

Il fondo sanitario per il tuo benessere

“Manager, dormire bene aiuta a essere leader e a preservare la propria salute”

Secondo l'esperto Peverini bisogna riposare tra le sette e le otto ore a notte

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Il sonno è una componente fondamentale della nostra vita: un riposo adeguato ci permette di godere di buona salute e anche di affrontare la giornata lavorativa con la lucidità necessaria per prendere decisioni. Il ragionamento vale a maggior ragione per i manager, come ci conferma l'intervista al Professor Francesco Peverini, medico e specialista dei disturbi del sonno, che apre questo numero di Welfare 24. Il leader migliore è quello che dorme bene: Lo dice una ricerca di McKinsey, secondo cui anche il lavoro in team, per funzionare, deve avvenire tra persone che abbiano pienamente recuperato le fatiche del giorno precedente. Per farlo, riportiamo anche un decalogo, facile da mettere in pratica, che aiuta a godere di un buon sonno.



Da non dimenticare il consueto spazio dedicato a una struttura convenzionata con Assidai: in questo caso il Gruppo San Donato, punto di riferimento della Lombardia per la capacità di essere vicino al paziente. Infine, l'editoriale del Presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla che ricorda il provvedimento contenuto nel DL Crescita appena approvato, in cui viene riconosciuta la natura non commerciale di enti e casse sanitarie, valorizzando così il loro cruciale ruolo di intermediazione della spesa sanitaria privata.

“C” è stato un momento in cui il manager migliore era considerato quello che, insieme ai suoi collaboratori, dormiva poco, rinunciava ai pasti e lavorava anche la notte e in viaggio. Oggi, grazie a più ragionevoli e utili interpretazioni di dati scientifici sul nostro sonno, siamo tornati a una concezione più vicina alla fisiologia umana: per rispondere in modo adeguato agli stimoli lavorativi e al *problem solving* serve la giusta quantità di sonno e questo vale per tutti i lavori, non solo per i dirigenti”. Francesco Peverini, medico internista, Presidente della Fondazione per la ricerca e la cura dei disturbi del sonno Onlus, docente ed esperto dello studio e del trattamento dei disturbi del sonno, sposa pienamente la tesi sostenuta da uno studio di McKinsey, secondo il quale il leader migliore è quello che dorme bene.

Dottor Peverini, qual è la dose di sonno ideale per un individuo?



Se parliamo della popolazione in età lavorativa, direi tra le sette e le otto ore. Una quantità inferiore può essere accettabile per i cosiddetti dormitori brevi, che tuttavia sono una parte molto esigua della popolazione. Invece, tutti coloro che affermano di lavorare bene dormendo 4 o 5 ore dovrebbero essere coscienti di condurre una vita a rischio sotto vari profili, tra cui quello cardiovascolare.

Quali sono i danni più significativi che può causare la carenza di sonno a una persona che ricopre ruoli di responsabilità?

Calo di concentrazione, di memoria e di attenzione. Non solo: si sviluppa un senso di urgenza esagerato per le cose e, nell'affrontare i problemi, un'apprensione del tutto superiore rispetto a una persona che ha invece riposato adeguatamente. Altre manifestazioni sono insicurezza, incertezza e difficoltà nel decidere subito il miglior percorso da affrontare oltre che nel mantenere la calma davanti a eventi improvvisi e inaspettati. Da non dimenticare l'elevata conflittualità all'interno di un team.

>>> Continua a pagina 2

“LA PERDITA DI SONNO CI RENDE IRRITABILI E DIFFIDENTI”

Ci sono anche effetti negativi nel rapporto con gli altri?

Chi dorme meno, ha una irritabilità maggiore e una suscettibilità eccessiva: è diffidente anche verso chi propone soluzioni ai problemi. Inoltre, cambia la percezione del volto dell'interlocutore: chi dorme poco o male, tende a riconoscere meno le espressioni facciali, diminuendo così la possibilità di interagire efficacemente nel confronto con gli altri, siano essi collaboratori o interlocutori. In definitiva direi che il rapporto sociale non può che peggiorare.

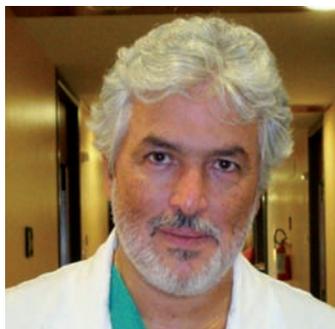
Quali sono invece le conseguenze negative dal punto di vista fisico?

La perdita di qualità o quantità del sonno è legata strettamente alle malattie cardiovascolari. Già la sola privazione cronica di sonno può aumentare la pressione arteriosa o peggiorare un'ipertensione presente. Dormire meno accentua poi il senso di fame per una relazione diretta con l'ormone dell'appetito, la grelina: i bambini, che oggi dormono in media un'ora e mezzo meno rispetto a 10 anni fa,

pesano mediamente di più; lo stesso vale per gli adulti. Ciò causa la comparsa o il peggioramento di alterazioni metaboliche e di conseguenza anche di rischio cardiovascolare. La carenza cronica e non trattata di sonno, infine, si comporta come una malattia sistemica: con il passare del tempo può generare uno stato di infiammazione cronica dell'organismo che si manifesta con varie alterazioni (vascolari e coagulatorie in primis) e riduce le difese immunitarie con maggiore incidenza di patologie, da virali come raffreddamento e influenza, fino a minare l'integrità dell'organismo rendendolo molto più vulnerabile a patologie molto più importanti.

Possiamo aiutare il sonno con una buona alimentazione?

Naturalmente. Soggetti privati di un sonno efficace, tendono a mangiare più facilmente alimenti ricchi di grassi, carboidrati artificiali e meno verdura. Va invece rispettato il bioritmo e dovrebbe essere mantenuta una regolarità oraria nei pasti: tutto ciò aiuta ad avere meno problemi con il



Francesco Peverini Medico Internista, docente di Medicina Interna e Farmacologia, si occupa da venti anni dello studio e del trattamento dei disturbi del sonno. È responsabile del Centro Multidisciplinare per la ricerca e la cura dei disturbi del sonno di Roma e di Firenze. Con la Fondazione per la Ricerca e la Cura dei Disturbi del Sonno Onlus, di cui è Presidente, è impegnato nella ricerca e nella divulgazione delle conoscenze sulla Medicina del Sonno.

“LA SOLA PRIVAZIONE CRONICA DI SONNO PUÒ AUMENTARE LA PRESSIONE ARTERIOSA O PEGGIORARE L'IPERTENSIONE SE PRESENTE. INOLTRE DORMIRE MENO ACCENTUA IL SENSO DI FAME PER MECCANISMI ORMONALI.

sonno. Una persona che lavora dovrebbe consumare alimenti semplici e poco elaborati. La sera è opportuno mangiare carboidrati e verdure rispetto alle proteine, da preferire a pranzo; da evitare gli alcolici la sera e anche l'esercizio fisico praticato troppo tardi.

Un disturbo del sonno può essere sintomo di altre patologie?

I disturbi del sonno possono essere sia un problema primario, come un'insonnia di breve o lunga durata, o essere invece il sintomo di un altro qua-

dro clinico. Elemento importantissimo che solo una visita medica può identificare. La cronicizzazione di un disturbo del sonno, ossia che si trascina per più di tre mesi, potrebbe essere dovuta a disfunzioni della tiroide, alla più nota e subdola sindrome delle apnee notturne o alla meno nota patologia delle gambe senza riposo. In sostanza, condizioni organiche il cui trattamento condurrà anche alla soluzione del problema del sonno.

ANCHE PER MCKINSEY IL SONNO È FONDAMENTALE PER LE PERFORMANCE DEL MANAGER

Imparare a dormire bene è una condizione fondamentale per rendere meglio al lavoro, soprattutto per i manager.

Un buon sonno non migliora solo l'umore e la salute, ma anche le performance lavorative, quindi il fatturato dell'azienda. È questa la tesi di una ricerca di McKinsey, società di consulenza a livello mondiale, secondo la quale il leader migliore è quello che dorme bene. Il motivo? Vari studi scientifici hanno dimostrato che non riposare a sufficienza compromette le prestazioni dei manager, soprattutto perché mina le qualità di leadership. A differenza di altre aree del cervello, infatti, la corteccia prefrontale, che



dirige le facoltà mentali di grado superiore (come il *problem solving*, il ragionamento e la pianificazione) non è in grado di far fronte a un'insufficienza di sonno. In particolare, secondo McKinsey dormire poco o male influisce negativamente sulle quattro qualità principali dei leader: forte orientamento ai risultati, capacità

di risolvere i problemi, individuare punti di vista alternativi e aiutare gli altri.

La soluzione? Gli esperti del colosso della consulenza suggeriscono alcune metodiche - appositamente pensate per le aziende - per aiutare i dipendenti a raggiungere performance lavorative più elevate grazie a un sonno mi-

gliore. Come prima cosa bisogna verificare che i dipendenti non soffrano di disturbi come insonnia o apnee notturne che causano sonnolenza e deficit d'attenzione. Vanno introdotti turni e lavoro da casa per diminuire lo stress, bloccando le e-mail fuori orario d'ufficio per frenare l'abitudine di lavorare fino a tardi la sera. Poi vacanze obbligatorie: è fondamentale prendere ferie e, soprattutto, non lavorare mentre si è in vacanza. Infine, stanze in ufficio appositamente pensate per dormire: secondo le ricerche un pisolino della durata da 10 a 30 minuti migliora l'attenzione e la produttività fino a due ore e mezza.

“HEALTHY MANAGER”, ALTRA CAMPAGNA, NUOVO SUCCESSO

CIFRA RECORD DI OLTRE 6.500 PRENOTAZIONI PER LA VISITA DERMATOLOGICA, COMPLETA DI MAPPATURA DEI NEI, OFFERTA GRATUITAMENTE A TUTTI GLI ISCRITTI ASSIDAI

Nuovo, grande successo per la campagna “Healthy Manager” lanciata a giugno da Assidai e Federmanager che vede come partner i colossi assicurativi Allianz e Generali Welion. Quest’anno, per tutti gli iscritti al Fondo, è stato possibile sottoporsi, in modo completamente gratuito presso la rete di strutture sanitarie aderenti all’iniziativa, a una visita dermatologica comprensiva di mappatura completa dei nei. L’obiettivo? Prevenire eventuali patologie della pelle, a partire dal melanoma, una delle forme di cancro a maggior tasso di crescita negli ultimi anni.

I numeri stimati ad oggi (dati campagna ancora in fase di elaborazione) parlano di oltre 6.500 prenotazioni: un ulteriore passo in avanti rispetto alla campagna 2018, che offriva un esame Ecocolordoppler dei tronchi sovraortici (considerato fondamentale dagli esperti per prevenire l’ictus) e che era arrivata a quota 5.933 prenotazioni (il 57% in più rispetto al 2016 in occasione della precedente campagna di prevenzione). Una progressione che testimonia da una parte la maggiore consapevolezza degli iscritti su questo tema, cruciale sia per la tutela della salute sia per il mantenimento, in prospettiva, degli equilibri del Servizio Sanitario Nazionale e dall’altra il crescente impegno di Assidai sul fronte della prevenzione. Dai dati IEO (Istituto Europeo di Oncologia), in Italia vengono diagnosticati annualmente oltre 7.000 nuovi casi di melanoma, che può insorgere ad ogni età, ed è uno dei tumori più frequenti negli adulti di età compresa tra i 30 e 40 anni. Per questo, la nostra pelle “è un organo da proteggere, curare e preservare con amore, lo stesso che siamo

soliti dedicare al cuore e al cervello”, ha ripetuto per anni l’uomo simbolo della lotta contro il cancro, il Professor Umberto Veronesi. Un concetto che riflette perfettamente lo spirito della nuova campagna di prevenzione lanciata da Assidai e Federmanager, che da molti anni si fanno promotori di iniziative per tutelare la salute degli iscritti, ricordando quanto sia importante rispettare un corretto stile di vita in aggiunta a piccoli ma fondamentali accorgimenti come gli screening di prevenzione primaria efficaci per diminuire o diagnosticare preventivamente l’insorgenza di serie patologie.

“ ULTERIORE PASSO IN AVANTI RISPETTO ALLA CAMPAGNA 2018, CHE OFFRIVA UN ESAME ECOCOLORDOPPLER, ED ERA ARRIVATA A QUOTA 5.933 PRENOTAZIONI, A LORO VOLTA IL 57% IN PIÙ RISPETTO ALLE 3.777 DELL’INIZIATIVA LANCIATA NEL 2016

IL DECALOGO PER IL SONNO PERFETTO



- 1 SCEGLI BENE LA BIANCHERIA**
La scelta oculata di lenzuola, coperte, piumoni, pigiami, rappresenta il primo passo verso la ricerca del comfort necessario per un buon riposo notturno: piumone e cuscini devono avere proprietà antiallergiche.
- 2 IL MATERASSO VUOLE LA SUA PARTE**
Il materasso giusto permette un sonno profondo, consentendo di svegliarsi senza dolori o rigidità muscolare. Per sceglierlo dobbiamo sempre immaginare la pressione del corpo su di esso: minore sarà il piano di contatto con il corpo, maggiore sarà la contropressione e più si tenderà a cambiare posizione.
- 3 FAI IL CAMBIO DI STAGIONE A CUSCINI E MATERASSI**
La maggior parte dei materassi ha una durata di circa otto anni: il modo migliore per capire se cambiarlo è valutare il comfort e la qualità del sonno. I cuscini vanno sostituiti ogni due anni.

- 4 OCCHIO ALLA TEMPERATURA GIUSTA**
Una stanza fresca, tra 18 e 22 gradi, rende migliore il sonno. Un ambiente troppo caldo può interferire con il sonno: alcune forme di insonnia sono associate a una regolazione impropria della temperatura corporea.
- 5 SOGNI D’ORO PROFUMATI**
Alcuni odori possono avere effetto sul sonno: ad esempio, la lavanda diminuisce la frequenza cardiaca e la pressione del sangue, aiutando il rilassamento. Si possono usare oli, candele e bustine profumate.
- 6 PREPARA LA SERA PRIMA**
Riporre ordinatamente chiavi, portafoglio, cellulare e cartelle già pronti per il mattino successivo, contribuisce a eliminare un motivo di agitazione. Bastano 10 minuti e ci si sveglierà con meno preoccupazioni.
- 7 FAI LO STYLING ALLA CAMERA DA LETTO**
La camera da letto è il nostro ‘santuario del sonno’: per questo, è indispensabile che sia pulita e ordinata, con una disposizione

- 8** dei mobili che sia visivamente piacevole. Meglio evitare pc e televisore.
- 9 STAI ALLA LARGA DAL RUMORE**
Il rumore può ostacolare il sonno causando risvegli indesiderati o variare le fasi del sonno. Con un contro-rumore si può bilanciare la frequenza negativa: un ventilatore d’estate, il rumore del treno o della musica rilassante in cuffia.
- 10 DORMI AL BUIO SENZA CELLULARE**
Si dorme meglio al buio. Inoltre utilizzare computer, videogiochi o telefono cellulare prima di dormire rende più difficile addormentarsi, poiché la loro luce altera il ritmo giorno-notte. Dunque stop all’elettronica almeno un’ora prima di coricarsi.
- CIBO E SONNO**
Certi alimenti possono favorire un sonno più efficace, ma la scelta migliore in assoluto è di mangiare poco, se possibile 2 ore prima di dormire, evitando alcool o sostanze stimolanti come la caffeina.

ISTITUTI CLINICI ZUCCHI, IL PAZIENTE SEMPRE AL CENTRO

FANNO PARTE DEL GRUPPO SAN DONATO, SONO ACCREDITATI CON IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE E RAPPRESENTANO UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER IL TERRITORIO LOMBARDO CON ECCELLENZE A LIVELLO NAZIONALE



Nelle immagini, da sinistra, la sede "storica" di Monza e il presidio di Carate Brianza degli Istituti Clinici Zucchi

Il Gruppo San Donato, costituitosi nel 1957, oggi con 19 ospedali, 16.894 collaboratori e 5.731 medici si prende cura di più di quattro milioni di pazienti all'anno in tutte le specialità. È convenzionata con Assidai la maggior parte delle strutture del Gruppo San Donato, che vanta un'esperienza di 60 anni che gli ha consentito di maturare un modello organizzativo unico - fondato sull'interazione tra attività clinica, didattica e ricerca - e che ha portato il network GSD a essere fra i primi gruppi ospedalieri europei e il primo in Italia.

Gli Istituti Clinici Zucchi, con la sede "storica" di Monza (in attività da oltre 100 anni) e i presidi di Carate Brianza e Brughiero, sono parte del

Gruppo dal 2002. Accreditati con il Servizio Sanitario Nazionale, sono un punto di riferimento per il territorio brianzolo e lombardo, con eccellenze cliniche a livello nazionale.

Al cuore dell'attività c'è infatti la professionalità di oltre 200 medici, accomunati da un approccio che mette sempre i pazienti al centro del percorso di cura, offrendo un supporto multidisciplinare. Numerosi sono i centri degli Istituti Clinici Zucchi dove équipe con specialisti diversi prendono in carico il paziente in sinergia, per un approccio terapeutico più efficace e personalizzato: è il caso dei Centri di Vulnologia, dell'Hernia Center "Monza-Brianza", dedicato alle patologie chirurgiche della

parete addominale, del nuovo Pelvic Center, dove colon-proctologi, ginecologi, urologi, radiologi, fisioterapisti, psicologi, nutrizionisti e terapisti del dolore garantiscono una valutazione polispecialistica delle malattie pelvico-perineali e del Centro di Medicina della Riproduzione e Biogenesi, ai primi posti della casistica italiana nel settore della fecondazione assistita.

Altamente specializzato anche il team dedicato all'Ortopedia, soprattutto nella chirurgia protesica dell'anca e del ginocchio e nella traumatologia dello sport: gli sportivi possono contare anche su un'unità di Riabilitazione specialistica, dotata delle tecnologie più avanzate per il recupero neuro-motorio.

Il presidio di Carate Brianza, dedicato alla riabilitazione in ambito neurologico, ortopedico e psichiatrico, si distingue da anni anche per il proprio programma di Assistenza domiciliare integrata accreditata con il SSN. Il servizio offre visite mediche specialistiche, prestazioni infermieristiche e fisioterapiche a domicilio per i cittadini con difficoltà di accesso alle strutture ambulatoriali. Nella sede vi sono anche un'unità di Riabilitazione psichiatrica, due centri residenziali per l'assistenza a chi è affetto da malattie psichiatriche e un'unità di Cure palliative per i pazienti terminali che, oltre all'assistenza residenziale (Hospice) svolge parte della sua attività presso il domicilio del paziente.

IL PUNTO DI VISTA

SENZA SCOPO DI LUCRO



Assidai, così come il FASI di cui per molti costituisce l'integrazione, è un Fondo sanitario senza scopo di lucro.

Garantisce prestazioni competitive e trasparenti, in un sistema reso sostenibile, tra l'altro, dalla mutualità tra gli associati e dalla solidarietà intergenerazionale. È la natura non profit a consentire di non porre vincoli di età in entrata né di permanenza, di

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER

non chiedere lo stato di salute a chi vuole iscriversi. Dunque è positivo vedere riconosciuta, nel DL Crescita appena approvato, la natura non commerciale degli enti e casse sanitarie. Il DL Crescita non ha accordato privilegi ai Fondi sanitari, come frettolosamente è stato scritto. Si è limitato piuttosto a sanare un vuoto legislativo che si era creato con la riforma del Terzo Settore. I Fondi sanitari integrativi possono operare ora in un contesto normativo armonizzato che

valorizza il loro ruolo di intermediazione della spesa sanitaria privata, quella che sempre più spesso sosteniamo di tasca nostra. La sanità integrativa calмира i costi delle prestazioni, assicura la compliance contro fenomeni di infedeltà fiscale, supporta il SSN nell'erogazione di prestazioni socio-sanitarie che sono a rischio. Solo estendendo la possibilità di aderire alla sanità integrativa potremmo colmare la domanda sanitaria degli italiani e mantenere il sistema in equilibrio.

QUESTA VOLTA NON SI TRATTA DI CONTRIBUTO DI SOLIDARIETÀ



La riduzione della pensione è rintracciabile, più facilmente, nella dimensione politica in cui è maturata, nelle successive fasi di approvazione legislativa e applicazione, dimenticando il riconoscimento del merito e la certezza del diritto

I pensionati lo hanno visto almeno sei volte negli ultimi vent'anni, per non parlare di quelli visti prima. Se ne ricordano i più vecchi. Alcuni ne hanno "incontrati" perfino due contemporaneamente. Ne conoscono bene i tratti essenziali. Ne conoscono la durata e le conseguenze applicative. La definizione usata è del gergo giornalistico, per rendere immediatamente comprensibile l'argomento, ma è facile capire che non è lui, perfino dal nome. Sul cedolino mensile di quelli precedenti c'era scritto: "contr. solidarietà"; ora c'è scritto: "riduzione pensione". E durerà cinque anni invece dei tradizionali tre. A prima vista, i prelievi sembrano simili, ma esaminandoli più da vicino, risultano completamente diversi. Sotto il profilo economico, ma soprattutto dal punto di vista formale.

La diversità tra le due tipologie d'intervento si trova nei loro diversi effetti economici. Le diversità più indicative e sulle quali, purtroppo, ci si è soffermati di meno, sono la formazione di questo nuovo intervento e la sua finalità. Nel seguito ci soffermeremo principalmente su questi aspetti.

L'idea di fondo da cui nasce il provvedimento non appare quella di voler utilizzare la "solidarietà" come fattore di sostegno collettivo ai più

svantaggiati, alle persone più bisognose di aiuto sociale. La misura è posta a carico della sola categoria dei pensionati. Una limitazione assolutamente fuori linea rispetto al progetto politico che pure ha suscitato adesioni, speranze e larghi consensi: "abolire la povertà".

Un tale modo di gestire la politica sociale, discriminatorio, è diventato inaccettabile.

Un modo da tempo giudicato irragionevole dalla giurisprudenza costituzionale (V. Sent. Cost. n. 116/2013). Questa nuova misura certamente non avrebbe trovato opposizione se fosse stata adottata come "misura di solidarietà forte, mirata a puntellare il sistema pensionistico". (Cfr. Sent. Cost. n. 173/2016). Ma a guardare la dimensione del gettito (viste le incidenze fiscali) sarà di 350 milioni circa, in cinque anni. Nessun significativo mutamento dell'assetto distributivo del sistema pensionistico.

È un intervento che non ha obiettivi di solidarietà

Risponde ad altri criteri, rispetto a quelli degli anni passati che pure erano fortemente criticati in ragione della loro frequenza, ma questo nuovo provvedimento nasce da altre valutazioni. Valutazioni fortemente critiche sulle politiche previdenziali dei decenni passati e fa seguito a considerazioni negative sulle moda-

lità di formazione delle prestazioni maturate con il sistema "retributivo". Per dirla a chiare lettere: intende **dare visibilità al "sospetto" di prestazioni che non siano state coperte da corrispondenti contributi previdenziali. Dimostrare che questo non è vero, non è bastato.** Al di là della condivisione o meno delle valutazioni che sono alla base del provvedimento, risulta chiaro che il nuovo provvedimento non nasce per obiettivi solidaristici.

Una nuova chiave di lettura del provvedimento di riduzione della pensione è rintracciabile, più facilmente, nella dimensione politica in cui è maturato e nelle successive fasi di approvazione legislativa e concreta applicazione. Procediamo per tappe:

1. Il nuovo corso politico. Nel preparare il "consenso" popolare a questo provvedimento, sono stati scelti i bersagli più facilmente individuabili: le pubbliche istituzioni. Come sono state gestite negli anni passati e le persone che ne erano i rappresentanti, compresa la classe dirigente di allora. Una struttura fatta di alte professionalità dello Stato che hanno rivestito eminenti ruoli di responsabilità (e connessi rischi), in Italia e all'estero; dirigenti di aziende pubbliche e private, senza nessuna distinzione, esibiti come quelli che,

durante gli anni di lavoro, avrebbero tratto profitto dalla partecipazione alla gestione del precedente corso politico, per costruirsi condizioni di “privilegio” per gli anni della vecchiaia. A leggere, dai media, le espressioni a motivazione dei provvedimenti poi adottati, ne esce offesa la dignità di quelli colpiti. Parole come pietre: “grandi pensionati che da quattromila euro in su non hanno versato i contributi”, “gente che ha rubato il futuro alle nuove generazioni”, “privilegiati”, “parassiti sociali”. E ancora, “nababbi”, “d’oro”, “che hanno prestazioni superiori ai contributi versati” [Cfr. *Il Punto, Pensioni & Lavoro*, 5/6/2019. *Pensioni: tagli e prelievi, le promesse mancate (2)*]. Ne risulta il racconto di gente furbastra che ha pensato a crearsi “ambiti privilegiati” per vivere una vita “dorata” negli anni della vecchiaia. Pertanto, ora è chiamata ad una sorta di risarcimento, al di là di ogni obiettivo riscontro con la realtà. Tutti “sospettati”, è questo il filo conduttore da cui partire per comprendere le iniziative legislative che, in successione, hanno colpito gli assegni di una parte dei pensionati. Una minoranza sociale composta da 24.287 persone, per lo più di età tra 85/90anni. Persone che hanno raggiunto e, in molti casi, anche superato il massimo dell’anzianità pensionabile e che, spesso, hanno versato più contributi di quelli presi in conto ai fini pensionistici. Pensionati che non beneficiano di alcuna agevolazione o deducibilità ai fini della dichiarazione dei redditi, già assoggettati a tassazione superio-

re al 40% e che ora se la vedranno aumentare ulteriormente tra il 15% e il 40%. [Cfr. *Il Punto, Pensioni & Lavoro*, 5/6/2019. *Pensioni: tagli e prelievi, le promesse mancate (2)*]. È una minoranza di pensionati i cui trattamenti sono a carico dell’INPS. Con esclusione di tutti gli altri. Qui la discriminazione appare evidente.

2. Un accordo/contratto delle forze di governo nel quale (parag. n. 26), al disegno politico che prevedeva di eliminare gli eccessi e i privilegi connessi a vitalizi, auto blu, uso degli aerei di Stato, ecc., è stata associata anche la necessità di “*un intervento finalizzato al taglio delle cosiddette pensioni d’oro (superiori ai 5.000 euro netti mensili) non giustificate dai contributi versati*”. Provvedimenti correttivi di prestazioni, dunque che, ad un ricalcolo, sarebbero risultate non coperte da corrispondenti contributi.

3. La Relazione di accompagnamento alla proposta di legge per il ricalcolo contributivo, con effetti retroattivi, di tutte le pensioni superiori a 4.500 euro mensili (proposta AC. n. 1071) (non più 5.000) proponeva, infatti, la correzione di prestazioni, in tutto o in parte, non dovute, se non coperte da contributi. Dal ricalcolo ne sarebbero derivate modifiche ad un sistema pensionistico dove “*continuano a sussistere ambiti privilegiati, quale quello dei fruitori delle cosiddette pensioni d’oro*”. Un’espressione, questa, a forte carica emblematica, che ha voluto sottintendere pensioni in tut-

to o in parte, non guadagnate. **Un falso ideologico ha detto CIDA** (si veda il *Comunicato Stampa CIDA 06.06.19*). Un’espressione utilizzata, purtroppo, con “colpevole ingenuità”, da tutti, sottovalutandone il perverso effetto che produce: astio, rancore e invidia sociale.

4. La legge n. 145 del 30 dicembre 2018 (commi 261-268) ha sostituito la proposta di ricalcolo appena citata, precipitosamente **ritirata per manifesta illegittimità** e perché tecnicamente impraticabile. Infatti l’operazione avrebbe comportato una rimodulazione delle “regole” in modo retroattivo e pertanto una lesione della certezza del diritto con profili di incostituzionalità (Cfr. A. Brambilla e altri, *Osservazioni sulla proposta di ricalcolo delle pensioni, approfondimento 2018, Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali*). Di fatto, la nuova legge non reintroduce il ricalcolo e prescinde dal principio della “solidarietà”. La parola non è enunciata né in via diretta, né indirettamente e definisce l’obiettivo, che è un altro: la “riduzione” della pensione. La legge n. 145/2018 (comma 261) dispone, chiaro e netto, senza nessun altro elemento di riferimento, che dal *primo gennaio 2019 i trattamenti pensionistici superiori a 100mila euro lordi sono “ridotti” di un’aliquota di riduzione percentuale*, per scaglioni progressivi crescenti, dal 15% al 40%. Escluse “*le pensioni interamente liquidate con il sistema contributivo*” (comma 263) la “riduzione” è circoscritta agli assegni superiori a 100mila euro lordi/

anno. Ma, attenzione alle pensioni miste! È sufficiente che questi assegni siano appena “contagiati” anche da una sola quota retributiva ed ecco che scatta il “sospetto” di essere, in tutto o in parte, il frutto di malversazioni. **Un “taglio” generalizzato, dunque, che non c’entra proprio prestazioni non coperte da contributi** e neppure con il principio della “solidarietà”.

5. La finalità della “riduzione” dell’importo lordo, è indefinita. A leggere tutto l’impianto normativo introdotto dalla nuova legge di bilancio, non si trova nessun elemento per dire che i soldi tolti ai pensionati sono destinati alla “solidarietà”. Si leggeva nella Relazione di accompagnamento alla proposta di legge per il ricalcolo con effetto retroattivo, citata, (AC. n. 1071) che le somme recuperate dall’operazione sarebbero state destinate “all’integrazione delle pensioni minime e delle pensioni sociali”, ma quella proposta è stata ritirata, per incostituzionalità e impraticabilità tecnica, come detto. Le somme tolte con il provvedimento della nuova legge (L. n. 1245/2018, comma n. 265) non hanno destinazione solidale. Al contrario “confluiscono” in un **“Fondo risparmio sui trattamenti pensionistici di importo elevato”** e qui **“restano accantonate”**. Altro che solidarietà. L’obiettivo è un altro, e sta scritto proprio nella funzione del Fondo: accantonare i

risparmi che derivano da trattamenti pensionistici d’importo elevato.

L’altro nome della “solidarietà”

Forse la cosa non è d’interesse generale (in fondo riguarda una minoranza di poco più di 24mila persone, anziani, per lo più di 85/90anni), perciò il provvedimento continuerà a circolare “sotto mentite spoglie” (per usare un’espressione un po’ retorica, ma facile da ricordare). In verità, i me-



dia, in qualche caso, hanno provato ad usare anche un'altra terminologia. Hanno parlato di “espropriazione” e di “confisca”, ma l’“espropriazione” è misura che prevede un indennizzo (Cost. art. 42, 3° co.) e questo non ci riguarda (manco a dirlo!); la “confisca” è termine che si trova nel codice penale (art. 640), si applica a chi procura “a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno” e anche questo non è il caso che ci riguarda.

Occorrerebbe andare molto indietro nel tempo per trovare l’applicazione della “confisca” per altri motivi. Ad esempio, come pena accessoria inflitta a chi aveva condiviso responsabilità di regimi che si erano macchiati di gravi reati politici e ne avevano tratto vantaggi personali. Niente di tutto questo è riscontrabile nella nostra legislazione moderna. A nostro avviso, i termini usati dai media hanno lo scopo di dare enfasi a taluni commenti, ma non vanno intesi nel loro significato tecnico/giuridico.

Diranno gli esperti qual è la natura giuridica del trasferimento allo Stato di somme sottratte ai redditi da pensioni sulla base delle premesse politiche citate all’inizio e successive disposizioni di legge (L. n. 145/2018). I pensionati seguiranno attentamente il percorso delle “vie giudiziarie” intraprese dagli Organi di Rappresentanza, Federmanager/CIDA. Attendevano fiduciosi le pronunce dei diversi livelli di giurisdizione. Intanto, e non solo dalla lettura del cedolino mensile, sanno che non stanno pagando un “contributo di solidarietà”.

Articolo pubblicato per gentile concessione della rivista Dirigenti Industria di ALDAI - Federmanager



MANUTENZIONE - TEROTECNOLOGIA - FUTURO



L'oggetto fondamentale della manutenzione è la prevenzione del guasto ed il ripristino del sistema in caso di guasto avven-

nuto. Il concetto elementare sotteso a quello di manutenzione potrebbe quindi essere così riassunto: ripara un elemento quando si è guastato.

Non è possibile dare della manutenzione una definizione semplice e completa. Si tratta infatti di un argomento straordinariamente complesso: la manutenzione è la materia interdisciplinare per eccellenza, considerando il suo primo campo di applicazione, l'essere umano e le sue attività, così come il campo della tecnica.

La manutenzione come parte della vita dell'essere umano

Da quando si nasce si sperimenta il mondo della manutenzione. I giochi appesi alla culla, ad esempio, sono i primi oggetti a cui mamma e papà devono provvedere nel caso si rompano; la decisione di sostituire il ciuccio o il biberon viene presa in base ad un controllo dell'usura e delle condizioni igieniche, ecc.

Il concetto di manutenzione è insito in noi, che infatti ne siamo l'oggetto primario. La conservazione di noi stessi è fondamentale e per preservarci è necessario mettere in campo varie tipologie di manutenzione: a guasto, nel caso ci ammaliano o subiamo, ad esempio, un infortunio; preventiva, per tutte le attività di prevenzione ed esami di controllo; predittiva, per tutte le attività di

accertamento clinico, ecc.

È così che abbiamo sviluppato nel tempo tecniche chirurgiche, esami di laboratorio, indagini diagnostiche sempre più sofisticati e precisi, ad alto contenuto tecnologico.

La manutenzione e la sua applicazione in ambito industriale

Parlare di manutenzione in ambito industriale comporta l'introduzione dei concetti di "ciclo di vita" del prodotto e della "gestione economica". Si capisce quindi come la manutenzione sia una funzione strategica nella vita aziendale, sia nel breve che nel lungo termine. Per dare corpo a questa visione strategica, il **VII Congresso AIMAN** tenutosi a Trieste nel novembre 1975, ha introdotto nel mondo della manutenzione la "**terotecnologia**".

Terotecnologia significa letteralmente "tecnologia della conservazione".

Una definizione generalmente accettata è la seguente:

la terotecnologia è la combinazione di attività di direzione, di finanza, di ingegneria ed altre applicate a beni fisici, con il fine di ottenere i più economici costi sull'arco della loro vita.

La sua attività riguarda la definizione e la progettazione delle caratteristiche di affidabilità e manutenibilità di impianti, macchine, apparecchiature, edifici e strutture; la loro installazione, avviamento, manutenzione, modifica e sostituzione; il ritorno di informazioni sulla progettazione, prestazione e costi. Da questa definizione, esce una figura di Dirigente molto complessa, forse troppo complessa per essere in carico ad una sola persona:

la Terotecnologia è resa possibile dal

lavoro di gruppo delle varie Direzioni aziendali. Il coordinatore del gruppo potrebbe essere il "Terotecnologo", dirigente in posizione di staff alla Direzione Generale o A.D.

La manutenzione vista con occhi terotecnologici diviene funzione fondamentale. Facciamo un esempio: esaminiamo i costi di manutenzione. Se supponiamo che la vita media di una linea di produzione sia di dieci anni e che il costo di manutenzione medio annuo sia il 5% del valore dell'investimento, avremo che i costi di manutenzione sull'arco della vita utile della linea rappresentano il 50% dell'investimento stesso. Ciò significa dire che, nel momento in cui un'azienda decide di investire 1 milione di € per l'acquisto di una linea, sta investendo, nello stesso momento, 500.000 € in manutenzione della stessa, anche se spesso non ne ha coscienza.

Senza considerare i mancati ricavi dovuti alla mancata produzione per le fermate della linea, i costi di avviamento, di installazione, di progettazione, del sistema informativo. Il risultato, in sintesi, potrebbe essere che la manutenzione in senso terotecnologico costi, nell'arco della vita della linea, una cifra pari ad una volta e mezzo l'investimento iniziale.

La manutenzione ha assunto negli anni sempre maggior importanza, sia nelle grandi aziende, che nelle medie e piccole imprese.

La scelta della tipologia del budget di manutenzione varia da azienda ad azienda, ma per permettere l'elasticità di gestione, la scelta migliore sembra essere quella del "budget flessibile medio ponderato".

Tale budget deve essere quello che permette di raggiungere i migliori risultati di esercizio ed economici dell'azienda divenendo un significativo strumento di programmazione e controllo. Una volta preparato, il budget diviene un punto di riferimento, un modello di comportamento, fornendo al personale linee di condotta operative. Deviazioni dai valori indicati nel budget possono essere immediatamente identificate e le relative azioni correttive messe in atto. In genere il budget è preparato su base annuale, l'intero periodo e le relative proiezioni vanno poi scomposti in sotto-periodi quadrimestrali o addirittura mensili, per una valutazione delle operazioni più tempestiva e significativa. Il lavoro di preparazione del budget può essere migliorato utilizzando ciò che è denominato budget continuo, progressivo o ciclico. Si inizia ad esempio con un budget annuale per il periodo gennaio-dicembre 2019. Alla fine di gennaio, sulla base delle esperienze del mese, viene aggiunto a quello iniziale il budget per gennaio 2020. Lo stesso vale per il mese successivo e così via.

Come sarà il futuro?

L'avvento di IOT e dell'intelligenza artificiale, soprattutto di quest'ultima, ci riporta all'uomo, e con ciò **all'auto-riparazione dei sistemi**: negli organismi viventi è molto comune il fatto che certi danni all'organismo vengano riparati dall'organismo stesso. L'organismo vivente è, per certi aspetti, capace di auto-ripararsi e tale caratteristica sarà studiata per i sistemi industriali. La biologia, la medicina potrebbero aiutare i tecnici della manutenzione per migliorare i sistemi industriali: **l'auto-riparabilità, anche se parziale, sarà una delle più importanti caratteristi-**

che dei sistemi fisici del futuro.

Conclusioni (tratte da Francesco Flora 1953)

"Il compito nostro è di rendere sempre più umano in Noi il macchinismo moderno, poi che dalla macchina non si esce più; saper cogliere la storia umana, appunto, che si chiude nel portento delle macchine, e nei loro moti, e nei loro sogni, e fin nella loro sofferenza di natura, quando son consuete e si disfano; saper compatire a quel che più spiace di questa civiltà, aderendo con carità di spirito anche alla macchina, che certo l'abusato Francesco D'Assisi metterebbe nel cantico delle creature, tra fratelli come il fuoco e sorelle come l'acqua e la morte. La macchina è un elemento di natura come l'albero e il filo d'erba, la roccia e la miniera; bisogna saperla amare; sapersi intenerire di certe sue grazie come della foglia primaverile, esaltare della sua maestà come delle grandi querce, delle cascate e del fulmine; creare e sentire così l'umanesimo della macchina".

Note

UNI ha emesso norme sulla **qualità e affidabilità del servizio manutenzione** cui fare riferimento.

AIMAN nel tempo ha svolto varie indagini sulle imprese italiane, gran parte delle quali con un numero di addetti tra 2 e 200 e un fatturato tra 500.000 e 50 milioni di Euro.

Le aziende sono state divise in base al settore lavorativo ed al numero di dipendenti (1-15) (16- 50) (+ 50). L'esistenza della funzione manutenzione è legata alle dimensioni aziendali:

azienda	1-15 dipendenti,	29%
azienda	16-50 dipendenti,	53%
azienda	con + 50 dipendenti,	85%.

Nelle aziende di piccole dimensioni

le azioni manutentive possono essere delegate a figure interne che svolgono più mansioni, mentre col crescere delle dimensioni aziendali si delinea la necessità di una funzione manutenzione separata e indipendente. Nelle aziende di grandi dimensioni, la manutenzione assume un ruolo fondamentale per l'ottimizzazione delle attività interne per la produzione e ciò giustifica la maggior % che essa assume. Queste percentuali variano da settore a settore.

Le politiche manutentive adottate e riscontrate:

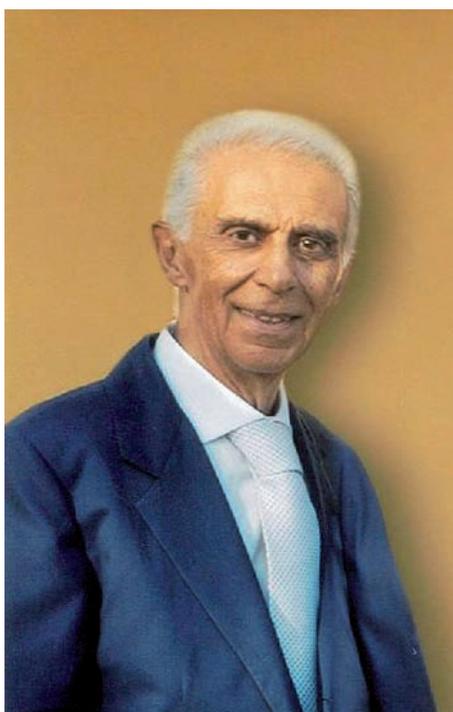
Aziende	1	a	15	dipendenti:	
Guasto				38%;	
Preventiva				39%;	
Predittiva				23%.	
Aziende	da	16	a	50	dipendenti:
Guasto					41%;
Preventiva					35%;
Predittiva					24%.
Aziende	con	+	50	dipendenti:	
Guasto					42%;
Preventiva					44%;
Predittiva					14%.

Nella pratica, le aziende utilizzano un mix di varie politiche per fronteggiare i danni economici prodotti dai guasti e anche qui le percentuali variano da settore a settore. Un buon mix è considerato quello che prevede: 10 - 15 % di manutenzione a guasto, 30 - 40% di manutenzione preventiva, e un restante 40 - 50 % di manutenzione predittiva o su condizione.

Rimane però il fatto che il mix sarà sempre esistente e necessario a partire dalla manutenzione "domestica" per passare all'agricoltura, alla pesca, alle attività alberghiere e turistiche, all'edilizia, fino alla fabbrica modello gestita in pancioline sotto l'ombrellone.



IN RICORDO DI MAURO MAXIA 10-07-1939 / 20-04-2019



Nello scorso mese di aprile, dopo una breve malattia, ci ha purtroppo lasciati l'Ing. Mauro Maxia, associato di Federmanager da lunga data, cioè dalla nomina a Dirigente in ENEL Spa, Società nazionale di produzione e gestione di energia elettrica.

In tale struttura ha trascorso quasi tutta la vita lavorativa, fino a quando, con l'introduzione anche in Italia delle energie rinnovabili, è stato nominato Direttore Generale della nuova Società ENEL Erga (Società del Gruppo, denominata attualmente ENEL Green Power).

L'Ing. Maxia non è stato un semplice iscritto a Federmanager, perché nel corso degli anni ha collaborato nel settore della formazione, come Coordinatore della Commissione Energia e più di recente

come membro della Commissione Ambiente Territorio ed Energia (ATE).

In questo settore formativo, che organizza periodicamente Convegni aperti anche al pubblico su temi di grande attualità ed interesse, Maxia ha dato più volte un apporto determinante, sia come organizzatore che come relatore.

Dotato di grande cultura professionale, con carattere aperto e cordiale, aveva come hobby una grande passione per le auto e partecipava sovente a "rallies", dei quali raccontava agli amici aneddoti ed esperienze.

La notizia della scomparsa di Mauro ai colleghi della Commissione ATE, ma anche agli iscritti che lo hanno conosciuto e a tutti i dipendenti di Federmanager BO-RA, lascia cordoglio e rimpianto.



La Cassa

Gestioni Patrimoniali

Numero Verde
800 296 705
Lun-Ven 8,15 - 13,30 / 14,30 - 16,45

UN VALORE NEL TEMPO

BANCADIIMOLA.IT

LACASSA.COM

 **BANCA
DI IMOLA** S.p.A.



La Cassa
di Ravenna S.p.A.
Privata e Indipendente dal 1840

Gruppo Bancario  La Cassa di Ravenna
Gruppo Autonomo di Banche Locali

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima della sottoscrizione leggere attentamente la documentazione Informativa precontrattuale e la modulistica contrattuale relativa al servizio. L'investimento presenta rischi finanziari riconducibili principalmente alle eventuali oscillazioni del valore del patrimonio gestito, le quali sono legate alle variazioni di prezzo degli strumenti finanziari in cui investe la linea di gestione prescelta. Risulta pertanto possibile che l'investitore, al momento del disinvestimento, riceva un capitale inferiore a quello originariamente investito, una circostanza proporzionalmente più elevata quanto maggiore è il livello di rischio del prodotto prescelto. Per maggiori informazioni rivolgersi presso le filiali delle Banche del Gruppo La Cassa di Ravenna. (vers.SET18)

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA



CHE COS'È LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA?

La R.S.I. Responsabilità Sociale d'Impresa

o C.S.R., Corporate Social Responsibility, è quella forma di responsabilità imprenditoriale che ha come missione l'aspetto etico del proprio impatto nella società, di cui ogni strategia di impresa dovrebbe tener conto, impatto teso a salvaguardare e possibilmente migliorare la condizione economico-sociale delle persone e dei territori nell'area di influenza di mercato e/o territoriale dell'impresa medesima. Nella piena crisi mondiale del cosiddetto «modello capitalistico», la R.S.I. costituisce infatti un obiettivo sempre più perseguito dalle grandi, medie e piccole imprese.

Si parla, nel contesto socio economico attuale, di **“nuovo capitalismo solidale”** che oltrepassa il vecchio concetto di “economia del capitale” per atterrare o comunque perseguire una moderna “economia di comunione”.

Oggi l'imprenditore “socialmente responsabile” mette quindi una parte delle proprie risorse e del know-how aziendale al servizio di una causa di interesse collettivo, nell'ottica di una nuova «cultura del dare» opposta alla «cultura dell'avere».

IDEE PER UNA STRATEGIA DI R.S.I.

Ma quale può essere la strategia che un'azienda deve o vuole perseguire per operare in questo settore in così

forte crescita e migliorare conseguentemente la propria immagine istituzionale agli occhi del grande pubblico, dei propri partners o clienti e fornitori? L'azienda persegue comunque uno scopo di lucro.

Ma lo può fare, oggi e sempre più domani, anche attraverso l'attenzione ed il sostegno a progetti di interesse sociale, etico, culturale, ambientale, cui può partecipare in varie forme: erogazioni liberali, accordi di partnership con Enti non profit, sponsorizzazioni, adesione a progetti a scopo benefico e a scopo misto benefico-commerciale, ecc...

L'imprenditore “socialmente responsabile” dunque:

- 1) mette a budget dei costi aggiuntivi (di capitale o d'opera o entrambi), ma lo fa volentieri perché essi saranno compensati dalla crescita dell'impresa in termini di immagine, reputazione, buone relazioni nei territori in cui opera e nei settori di mercato in cui genera profitto;
- 2) individua con cura le ONP (Organizzazioni Non Profit) meritevoli di sostegno e cura le relazioni con i propri “stakeholders” (soggetti influenti o

portatori di interessi comuni), quali:

- Dipendenti, Clienti, Fornitori, Collaboratori e Consulenti;
 - Altre imprese e soggetti finanziatori (ivi comprese Banche, Fondazioni ecc.);
 - Istituzioni pubbliche ed Enti locali;
- 3) una volta determinati i progetti ed i soggetti da sostenere, aiutare o finanziare con le modalità più varie, pianifica e cura poi la comunicazione dell'intrapreso (o aumentato) impegno sociale dell'impresa.

LE FONTI NORMATIVE E REGOLAMENTARI DELLA R.S.I.

In ambito Unione Europea, fondamentale è Commissione U.E., comunicazione n.681/2011, che recita: **«La R.S.I. è la responsabilità delle imprese per il loro impatto nella società».**

Altrettanto importanti sono i piani d'azione della Commissione dal 2011 in poi per le politiche coordinate negli Stati Membri a favore della RSI.

La Guida alla RSI, infine, pubblicata dal 2011 dalla Commissione UE è espressamente dedicata alla valorizzazione dei diritti umani nelle PMI.



In Italia, massimo rilievo ha l'**art.41 della Costituzione**, che prevede che: «L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali».

Un ottimo esempio legislativo al riguardo è la recente normativa sulle cosiddette "benefit corporation" o "società benefit" (L.n.208 del 28.12.2015), in vigore in Italia dal 1° gennaio 2016, e vigente - prima che in Italia - solo in 34 Stati U.S.A.

Numerose sono poi le Leggi regionali e i bandi per finanziamenti regionali con stanziamenti di contributi alle imprese che avviano «progetti a valenza sociale».

Da ultimo, segnaliamo la Guida alla R.S.I. per le P.M.I. italiane, per cui

rinviamo al sito www.pmi.it.

PER CONCLUDERE: ALCUNI ESEMPI PARTICOLARMENTE NOTI ED EFFICACI DI R.S.I. IN ITALIA E NEL MONDO.

La Fondazione svizzera **ROLEX**, leader mondiale nel settore orologi, è dal 1915 una capostipite all'avanguardia nel fare beneficenza con quota parte degli utili aziendali.

Walt Disney Group da sempre si occupa di beneficenza e volontario per bambini e famiglie disagiati.

Il Gruppo **FERRERO** è portatore di responsabilità sociale nei territori di quasi tutto il mondo.

FERRARELLE da anni si occupa di aiuti all'ambiente, green economy ed ecosostenibilità.

Il Gruppo **LEROY MERLIN** investe in bioarchitettura, efficientamento energetico e conseguenti progetti educativi per le scuole e tanto altro attraverso la piattaforma mensile **ideaTRE60**.

PATAGONIA è una delle più note benefit corporation al mondo.

FAAC, un caso tutto bolognese, con il suo progetto denominato «Insieme per il lavoro», è attiva nelle situazioni di emergenza lavorativa per le categorie di persone più disagiate.

Note sull'autore

L'Avv. Andrea Montanari, avvocato del foro di Bologna, socio senior di MC studio legale associato, via Dante 34, Bologna, fondatore e coordinatore di LAETA Consulting Network e di LAETA Consulting benefit corporation srl SB - il team di consulenza globale integrata convenzionato con Federmanager- assiste Aziende ed Enti non profit in tutte le operazioni straordinarie e di riorganizzazione e nello studio e realizzazione di progetti e processi di crescita aziendale.

avv.montanari@laeta.it

avv.amontanari@laetabenefitsrl.com



STUDIO DOTT.SSA CERATI
MEDICINA E CHIRURGIA ORALE

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

Convenzione diretta
FASI, FASI OPEN
prima visita gratuita

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

CONVEGNO "BOLOGNA NODO STRADALE DELLA VIABILITA' NAZIONALE"

Sintesi del dibattito conclusivo



Federmanager

Diamo avvio al dibattito, pregando di esprimere domande concise per poter comprendere il maggior

numero di interventi possibile.

Domanda di Orazio Pezzi

Sono Ingegnere. Non è possibile che oggi si debba ancora parlare dei progetti formulati negli anni '80. Io ero Direttore a Galliera ed ho partecipato a riunioni per il Passante Nord.

Siamo ormai nel 2020 e stiamo ancora perdendoci in chiacchiere: non abbiamo ancora le idee chiare su quello che dobbiamo fare a Bologna? Quali sono le priorità? Abbiamo i soldi, ma non sappiamo come spenderli? A Bologna non una, ma tre o quattro linee dovrebbero già essere realizzate con metropolitana sotterranea, mentre qui si sta ancora parlando di tram sopra e sotto. Senza contare che si sta tralasciando di parlare di intelligenza artificiale e di auto a guida autonoma. Progettando le nuove direttrici di traffico si tiene conto, ad esempio, che su queste potranno viaggiare anche auto a guida autonoma?

Domanda di Gabriella Bravi

Non sono un'addetta ai lavori, ma soltanto una cittadina informata. Da sempre si sostiene che lo sviluppo economico è supportato dalle infrastrutture, quindi tutto viene considerato in termini di business. Il diritto alla salute, che è sancito dall'art. 32 della Costituzione Italiana, non è mai preso in con-

siderazione. Il progetto del Passante di Mezzo, secondo il mio punto di vista, avrà come conseguenza la trasformazione della città di Bologna in una camera a gas. Non si parla mai in modo approfondito di mitigazioni strutturali o di altri sistemi per tutelare la salute dei cittadini. Penso comunque che l'autostrada debba passare fuori dalla città, oppure come si è fatto ad Anversa, in Belgio, con un progetto internazionale, sottoterra.

Domanda di Marco Fregatti

Quello di cui si è parlato oggi riguarda le infrastrutture stradali ed autostradali. Secondo il mio punto di vista, l'auto dovrebbe essere eliminata oppure essere considerata solo come risorsa condivisa (car sharing) e, per quanto riguarda Bologna, dovrebbero essere potenziate soprattutto le infrastrutture su ferro, molto più ecologiche. Non si venga poi a dire che saranno sempre più diffuse le auto elettriche perché, come dicono gli ecologisti, si passerebbe da una congestione carbonizzata della città ad una congestione decarbonizzata. Teniamo presente che l'auto è un oggetto assolutamente inefficiente: 1500 kg di acciaio, plastica, etc. servono per trasportare 70kg. (molto spesso infatti a bordo vi è una sola persona). E questo sviluppo richiederebbe di mantenere inoltre costantemente aggiornati ed integrati nel tempo sistemi ad alta velocità con altri a grande lentezza (auto, biciclette e pedoni). Concludo dicendo che per me, come cittadino di sinistra, il tram metropolitano va benissimo.

Domanda di Orazio Pezzi (bis)

Aggiungo a quanto ho già detto una richiesta di chiarimento sugli sforamenti che abbiamo avuto lo scorso anno a Ravenna sulle PM 10. Siamo arrivati al 6,2 ed anche al 7.0: come può essere successo? Si tratta di un guasto nella rilevazione o di un altro aspetto non rilevabile? Grazie.

Risposta della Prof. Simona Tondelli

Rispondo all'ultima domanda. Le PM 10 dipendono dalla combustione, ma anche dal moto dei veicoli: pneumatici, freni, etc. Ci sono anche problemi di uso e manutenzione. Un mezzo che esce da una casa automobilistica, dopo qualche anno non ha più la stessa efficienza, se non mantenuto con determinati criteri. Per quello che riguarda l'ambiente, il livello di PM 10 è legato alle condizioni meteorologiche in cui ci troviamo: a parità di condizioni ci può essere una stabilità che impedisce agli inquinanti di andarsene, oppure una ventilazione che facilita la loro dispersione. In definitiva, il livello di PM 10 è legato anche alle condizioni meteo-climatiche ed orografiche alle quali siamo sottoposti.

Risposta dell'Ing. Romano Stefanelli

Per completare la risposta aggiungo una considerazione: la qualità dell'aria in questi ultimi anni non è peggiorata, ma anzi è migliorata, almeno per quello che riguarda le componenti di traffico: questo perché i motori sono diventati più efficienti ed abbiamo un'emissione minore di inquinanti. Trenta anni fa avevamo un'emissione di oli e fumatate nere che uscivano dai tubi di scappamento delle macchine, che oggi escono solo da qualche diesel

un po' vecchio. Vi sono dei parametri che ci indicano i valori da rispettare e delle centraline sparse sul territorio che segnalano e registrano i valori rilevati.

Riposta dell'Ing. Massimo Kolletzek

Ricordo che le PM 10 sono una componente del particolato molto dannosa, ma molto più dannose sono le particelle di dimensioni più piccole, ossia le PM 2,5. Tali particelle, con la respirazione, possono passare in circolo e quindi creare ulteriori problemi.

Tornando ai primi interventi posso dire che i relatori presenti attorno a questo tavolo non possono prendere decisioni in luogo di chi dovrebbe prenderle, ma possono comunicare le possibili alternative a ciò che sta accadendo. È indubbio che progetti nati 20-30 anni fa mai realizzati, avrebbero apportato sensibili miglioramenti all'attuale situazione.

Veniamo ad un altro punto: quale sarebbe il risparmio di emissioni di CO2 in una città come Bologna se nell'arco di 1,5-2 anni il traffico automobilistico diminuisse del 20%? È stata effettuata una simulazione, ipotizzando che delle circa 820.000 auto di media/piccola cilindrata esistenti nell'area metropolitana ne circolino mediamente 1/3 (circa 280.000), con un percorso medio annuo singolo di 5.000 km. Riducendo del 20% il tempo medio di circolazione su strada di questo parco macchine, la riduzione annua totale di emissione di CO2 sarebbe di 39.000 tonnellate. Il risparmio totale in termini economici di carburante di questi 280.000 veicoli sarebbe di 30 milioni

di Euro annui. Questi dati stimati globali sono interessanti sia per l'aspetto ambientale che per quello economico.

Intervento dell'Ing. Andrea Gnudi - Presidente Ordine Ingegneri Provincia di Bologna

Vorrei aggiungere qualche considerazione, dopo aver attentamente ascoltato le interessanti relazioni esposte oggi. Destano infatti preoccupazione le criticità che investono attualmente il sistema viario di Bologna. Si è parlato a lungo del tema del Passante Nord, come proposta nata vecchia nel momento in cui è stata presentata; ho potuto approfondire la proposta del Passante Sud, che finora conosco in modo approssimativo. Credo che varrebbe la pena di approfondire anche le tematiche che riguardano l'evoluzione tecnologica che avviene in altri campi, come le "Smart Technologies" nelle "Smart Cities". Negli ultimi 12 mesi anche a Bologna abbiamo vissuto l'esperienza dell'introduzione del "car sharing" e delle "mobike" per l'uso collettivo delle auto e delle bici e delle colonnine per la ricarica delle auto elettriche, che nel loro piccolo, hanno dato un contributo estremamente interessante come risposta alla mobilità. Le medesime tecnologie potrebbero entrare anche in ausilio per regolamentare i flussi di passaggio sulla rete autostradale. Ad esempio, se il flusso dei transiti è quello che mette in crisi il nodo di Bologna, se non si può intervenire nell'immediato nell'allargamento della sede autostradale, ossia nell'aumento dell'offerta sostenibile alla richiesta di traffico, si potrebbe anche interve-

nire con lo spostamento temporaneo del passaggio nell'attraversamento del nodo. Visto che l'incontro di oggi aveva come principale obiettivo quello di esporre gli aspetti tecnici ed ingegneristici, lasciando da parte gli appunti polemici e gli eventuali riflessi politici, vorrei si potesse abbandonare la dicotomia Passante sì o Passante no, allargando la visione e facendo anche riferimento all'apporto delle altre tecnologie. Un'altra riflessione personale: il sistema viario della città metropolitana di Bologna risente anche della mancanza di tante opere che possono sembrare piccole e minute, ma che in realtà porterebbero ad alleggerire tantissimo determinati carichi.

Domanda di Roberto Guizzardi

Sono Ingegnere e vorrei fare una domanda un po' provocatoria all'Ing. Salizzoni: ho apprezzato moltissimo il suo intervento e sono rimasto colpito dalle domande che si è posto alla fine, domande che io considero retoriche. Lui infatti sa benissimo quali sono le risposte: io mi ricordo che, a suo tempo, la Provincia pubblicò sul suo sito i costi per il Passante Nord e i costi per il Passante Sud. Questo calcolo rimase visibile per pochissimo tempo perché era scandaloso. Effettivamente il Passante Sud costava un po' di più, però ci si era dimenticati di caricare sul Passante Nord e costi degli espropri e di tutte le opere di mitigazione, i ponti, gli attraversamenti, per non parlare del taglio dei poteri, etc.

Nelle ultime riunioni in cui si doveva decidere, si sentì spesso la frase "se voi proseguirete in questa direzione, io voterò per un partito di destra".

Cosa significa questo? Che il Passante Sud ha sempre trovato, lo vediamo benissimo anche oggi con la TAV, dei detrattori con un'ideologia di fondo ben radicata. Come diceva Giulio Cesare "se non puoi combatterli, alleati". Von Braun, che voleva raggiungere le stelle, non è andato troppo per il sottile per sponsorizzare la realizzazione del famoso razzo per andare sulla Luna. La domanda all'ing. Salizzoni è: il problema Passante Sud o Passante Nord è un problema esclusivamente ideologico. Perché ingegnere non prende la tessera del Partito Democratico, diventa consulente della Regione per la città metropolitana di Bologna e sostiene il Passante Sud?

Riposta dell'Ing. Giovanni Salizzoni

Le tessere non servono più ormai. Battute a parte, chi ha posto la domanda, mi sembra abbia ben chiarito questo tema: ci sono delle analisi costi-benefici che passano di mano tra una Giunta e l'altra; quello che viene fatto da una Giunta viene disfatto dalla successiva. Questo è un male nazionale, non si presenta solo a Bologna ma un po' dappertutto. Bisognerebbe superarlo perché non ha senso sprecare risorse. Faccio il caso della metropolitana leggera di Bologna, che avevamo progettato nel Natale del 2003, ma l'Assessore ed il Sindaco di allora non se la sentirono di mandare avanti un progetto che aveva contro sia la Provincia che la Regione, e che avrebbe prodotto la perdita di un miliardo a causa del ricorso della Regione. Comunque poi è finita così perché quel finanziamento il Governo non lo ha più ripristinato. Anche oggi possiamo dire che

c'è qualcosa di oscuro sul Passante di Mezzo, perché chi si è prenotato per fare i lavori ha i mezzi meccanici e la tecnologia per realizzare 700 milioni di euro solo di lavori tradizionali (ponti, marciapiedi, asfaltatura, etc.), ma non ha la talpa per forare le gallerie e cementarle: la talpa costa molto, costa molto posarla e smontarla. Quanti hanno questa moderna tecnologia in Italia? Non certo Aziende che operano o hanno operato nei dintorni di Bologna. Si aggiunga che intervenire sul Passante di Mezzo, trattandosi di allargare e modificare una struttura già esistente, non richiederà di aprire un concorso internazionale (come richiederebbe il Passante Sud), ma potrà essere affidata al gestore attuale. Quindi non si tratta di una guerra nobile, di una guerra ideologica, ma di una guerra che si fa per mantenere qui il denaro (700 milioni di euro). Se fossero invece ragioni ideologiche dovremmo decisamente discuterne e combatterle.

Riposta dell'Ing. Massimo Kolletzek

Vorrei trattare di un argomento che ha sollevato il Presidente Ing. Gnudi proponendo di allargare la prospettiva verso altre tecnologie (cosa che tutti condividiamo) e cioè la gestione delle smart cities, del car sharing, etc. Qualcuno ha anche parlato di guida autonoma, che però di quarto o quinto livello non sarà operativa prima di 6-10 anni (attualmente siamo al secondo livello). Questo ultimo argomento non possiamo trattarlo in questa sede e comunque richiede infrastrutture che ancora non esistono. Riprenderemo queste tematiche in un Convegno che stiamo

organizzando per il prossimo autunno. Aggiungerei una sola considerazione sull'auto elettrica. In Italia ci sono attualmente circa 37-38 milioni di veicoli e soltanto una percentuale trascurabile è elettrico. Uno degli aspetti che dovremmo valutare è il seguente: se in breve tempo questa percentuale aumentasse per esempio al 10%, circolerebbero oltre 3,5 milioni di auto elettriche. Come risponderebbe il sistema elettrico quando alla sera improvvisamente quasi tutti i veicoli venissero messi in carica presso le proprie abitazioni e gli utenti andassero poi a dormire? Tre milioni di auto elettriche per 3 Kw fanno 9 Gw.

Si aggiunga a questa considerazione che la presa di ricarica del veicolo non potrebbe essere collegata al normale contatore domestico, che di norma è tarato a 3Kw, ma occorrerebbe passare almeno a 4,5 Kw o stipulare un contratto separato aggiuntivo. Supponendo infine che il sistema elettrico sia in grado di sopportare questi aumenti di carico (sicuramente con le "smart grids" lo sarà), questi aumenti complessivi dei consumi elettrici dovrebbero, almeno in Italia, essere forniti da una maggior produzione di energie rinnovabili, posto che nel nostro Paese, a differenza di altri (forse più lungimiranti), si è da anni completamente bloccata la produzione di energia nucleare. Attualmente l'Italia, rispetto ad altri Paesi europei, ha una buona produzione di energie rinnovabili: nel caso di forti aumenti di veicoli elettrici, potrebbe non essere sufficiente l'attuale quota di approvvigionamento da tali fonti e si dovrebbe sopperire con produzione da fonti fossili (oggi

prevalentemente metano).

Domanda di Giocundo Bertelli

Sono Ingegnere (in pensione). La mia non è una domanda, ma è un'informazione che vorrei dare, che è questa: l'inquinamento degli impianti di riscaldamento invernali è maggiore (e attualmente non controllato) rispetto a quello (ben

controllato) della viabilità. Quando il Comune, per ridurre l'inquinamento, introdusse le prime restrizioni alla circolazione dei veicoli inquinanti in certi giorni dell'anno, volli rendermi conto dell'influenza apportata dai veicoli e mi rivolsi ad ARPA. Chiesi loro se era possibile controllare le registrazioni che costantemente venivano fatte sull'inquinamento atmosferico della città (da PM 10) e mi risposero positivamente.

Concordammo le modalità e, partendo da una data prestabilita, tutte le sere al termine del lavoro scaricai dal loro sito i dati registrati giornalmente per un intero anno. Nei primi mesi dell'anno, durante l'inverno, diverse centraline ogni tanto sfioravano ed io annotavo i valori del PM 10 delle centraline più attive. Contemporaneamente registravo le condizioni meteorologiche (maltempo, pioggia, nebbia, etc.) ed i giorni della settimana com-



patibili con i divieti di circolazione. Sostanzialmente però in quei primi mesi non cambiò nulla e tutto rimase uguale nonostante i blocchi del traffico. A marzo-aprile le auto circolanti un po' calarono e crebbero i motorini. Anche questo cambiamento non diede luogo a sostanziali modifiche nei valori dell'inquinamento.

Arrivò l'estate e dopo una decina di giorni dallo spegnimento degli impianti di riscaldamento si cominciò a riscontrare una sensibile riduzione dei valori del PM 10. Ciò dimostra che l'inquinamento è provocato solo in piccola parte dai veicoli, ma in prevalenza proviene dagli impianti di riscaldamento, che non sono classificati come le auto (da E0 a E6) e non sono controllati. Non c'è nessun Ente infatti che controlli che la temperatura delle abitazioni sia mantenuta entro i 20°C e che imponga di effettuare ogni due anni il controllo delle caldaie.

Federmanager

Purtroppo il tempo a disposizione per il nostro incontro è scaduto. Ringrazio a nome di Federmanager ed Ordine Ingegneri i relatori e ed i partecipanti ed invito tutti al prossimo Convegno.

N.d.a. Questo articolo è frutto di una trascrizione dalla registrazione audio del Convegno. Alcuni nominativi di chi pone le domande potrebbero non essere stati trascritti correttamente. Ci scusiamo preventivamente.

Sul nostro sito a questo indirizzo <http://www.bologna.federmanager.it/bologna-nodo-stradale-della-viabilita-nazionale-materiali-del-convegno/> sono disponibili tutti i materiali del Convegno e l'articolo con l'intervento dell'Ing. Salizzoni.



presentano il Convegno

Mobilità e ambiente nella città metropolitana di Bologna Situazione, Piani e Progetti

Bologna, 17 Ottobre 2019 dalle ore 14:30 alle ore 18:30

Sala della Traslazione, Biblioteca San Domenico, P.zza San Domenico 13

Programma

Ore 14:30 Registrazione dei partecipanti

Ore 14.45 Saluti istituzionali

Ore 15.00 **Il Piano Urbano di Mobilità Sostenibile (PUMS) e il nuovo assetto del Trasporto Pubblico Metropolitan (TPM)** - Ing. Cleto Carlini (Direttore del Settore Mobilità sostenibile e Infrastrutture)

Ore 15,25 **Le strategie europee per la mobilità sostenibile - Osservazioni critiche** - Prof. Ing. Joerg Schweizer (Scuola Ingegneria ed Architettura dell'Università di Bologna)

Ore 15.50 **Mobilità pubblica e privata: criticità, efficienza ed obiettivi di tutela ambientale** - Ing. Massimo Kolletzek (Sistemi di trasporto e mobilità, già Direttore Operativo Aeroporto di Bologna)

Ore 16.15 **Sistemi tramviari: lo stato dell'arte** - Ing. Giovanni Mantovani (libero professionista)

Ore 16,40 **Considerazioni su una nuova linea tramviaria per collegare attraverso il centro due punti esterni della città (Borgo Panigale e Caab)** - Ing. Giovanni Crocioni (già professore associato presso Scuola di Ingegneria e Architettura dell'Università di Bologna)

Ore 17,05 **Il progetto della prima linea tramviaria di Bologna ("Linea Rossa")** - Ing. Alessandro Piazza (Systra - coordinatore tecnico gruppo di progettazione)

Ore 17.30 Domande e considerazioni da parte del pubblico ed interventi dei relatori

Ore 18.30 Chiusura lavori

Moderatori: **Claudio Lantieri (Università BO), Roberto Pettinari (Federmanager BO-RA)**

La partecipazione al Convegno darà diritto a 3 crediti formativi (CFP)

Iscrizione online al sito <https://formazione.ordingbo.it/ISFormazione-Bologna/> In caso di impossibilità a partecipare, è obbligatorio cancellarsi in modo da consentire la partecipazione ad eventuali colleghi interessati. Ricordiamo che per ottenere i crediti è necessario partecipare all'intero evento; chi dovesse arrivare ad evento iniziato o uscire prima del termine non potrà ottenere il riconoscimento dei crediti indicati. Per i non ingegneri la partecipazione al Convegno è libera, previa iscrizione obbligatoria presso Federmanager BO-RA: sara.tirelli@federmanagerbo.it tel. 051 0189909

ENTRA NEL VIVO SENECA, UN PROGETTO DI COLLABORAZIONE TRA PMI E MANAGER INOCCUPATI O LIBERI PROFESSIONISTI

LE FINALITÀ DEL PROGETTO SENECA

Rispondere ai reali fabbisogni di manager inoccupati e PMI dell'Emilia – Romagna, in un momento di rapida trasformazione del tessuto industriale, **creando un matching tra PMI e manager, che scelgono di lavorare insieme per lo sviluppo di un determinato progetto**: questo lo scopo del progetto Seneca, partito a giugno scorso e entrato nel vivo delle attività in questo mese.

A CHI È RIVOLTO

- al mondo delle **piccole e medie imprese**, sempre più sotto pressione per le sfide lanciate dall'innovazione tecnologica e organizzativa in un contesto d'incertezza e volatilità crescenti dei mercati, con l'obiettivo di accompagnarle nel processo di gestione dei cambiamenti in una fase di ricambio anche generazionale;
- ai **manager inoccupati (o che non hanno un rapporto di lavoro dipendente in corso) iscritti a Federmanager**, che possono esaminare, con un occhio esterno e non condizionato dall'operatività quotidiana dell'impresa, le principali aree aziendali, per accrescerne la competitività, anche attraverso l'adeguamento di processi economici e tecnologici.

COSA PREVEDE?

Il progetto opera mettendo in connessione l'impresa che vuole riflettere e agire sulle proprie aree di miglioramento, aperta alla nuova cultura organizzativa e ai contributi innovativi

per mantenere gli standard richiesti dal mercato, e i manager in possesso di competenze evolute, maturate in contesti dimensionalmente importanti, spesso di multinazionali, che si mettono a disposizione della PMI nella realizzazione di una piattaforma virtuosa, dove i diversi saperi si incontrano, si integrano ed accrescono la competitività dell'impresa.

Il progetto favorisce il link delle reciproche opportunità e vantaggi, da un lato, mettendo a disposizione dell'impresa il manager più idoneo con competenze specifiche per ogni tipologia di realtà e dall'altro, consentendo al manager inoccupato di poter vivere questo progetto come un investimento utile per allenarsi alla relazione con la PMI.

L'accoppiamento tra manager e azienda non avviene "a freddo", ma partendo dalle esigenze e dai bisogni urgenti della PMI, che potrà conoscere preventivamente i manager selezionati sulla base delle competenze e del progetto da realizzare e scegliere il candidato rispondente alle sue esigenze.

STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO

Il progetto SENECA, coordinato da Federmanager Bologna – Ravenna ma operante su base pluriregionale – include infatti anche le sedi Federmanager Ferrara, Modena, Mantova, Perugia e Terni e le rispettive Confindustria territoriali -è partito nel giugno scorso, e avrà termine nel mese di Febbraio 2020.

È in fase di diffusione l'informativa alle aziende che stanno rispondendo con le prime manifestazioni d'inter-

se, mentre continuano a pervenire le domande di partecipazione da parte dei manager che inviano le loro presentazioni a testimonianza della grande accoglienza ed interesse che il progetto ha suscitato.

I curricula vengono attentamente vagliati e profilati per valutare le caratteristiche personali e professionali, al fine di combinare il matching più efficace per soddisfare il fabbisogno espresso da ogni PMI.

Un tutor/valutatore/facilitatore individuato da Federmanager è incaricato di approfondire in ogni azienda interessata con i rispettivi referenti il focus dell'intervento richiesto per fare emergere dalla viva esigenza dell'azienda le caratteristiche principali che il dirigente deve possedere per la realizzazione del progetto.

Dopo questi passaggi preliminari i manager preselezionati vengono presentati all'azienda. Solo in caso di reciproca accettazione si avvia la collaborazione PMI-Manager.

Proprio a partire da questo mese di settembre, fino a fine anno, si entrerà nel cuore delle attività con la presentazione dei manager alle aziende e l'avvio del singolo progetto condiviso con realizzazione finale del business plan. Parallelamente si svolgeranno le giornate di formazione per i manager coinvolti previste dal progetto e dedicate allo sviluppo ed applicazione delle tematiche del business plan, della comunicazione e rapporto fiduciario nella PMI, del team building, del controllo di gestione e dei modelli di organizzazione nella PMI.



“BACHECA EVENTI DI FEDERMANAGER BOLOGNA-RAVENNA”

Gli eventi in programma

7 settembre 2019 – A teatro con la rabbia. Gestisci il tuo lato oscuro. Terza tappa del Percorso Manager tra Manager, con Chiara Volpicelli di Homus, presso Teatro del Navile (BO) dalle 9,00 alle 17,00.

19 settembre 2019 – Realtà Aumentata e Realtà Virtuale. Scenari di implementazione nell’ambito di Industry 4.0, seminario presso EON Reality Italia (Casalecchio di Reno) dalle ore 17.30 alle 20.00.

27 settembre 2019 – CORSO IDI Digital Marketing integrato: un metodo per il manager e il dirigente digitale, corso di formazione presso la nostra sede, con Francesco De Nobili, dalle ore 9.00 alle 18.00.

03 ottobre 2019 - I fondamentali: strumenti indispensabili per gestire in modo manageriale l’azienda, seminario presso la nostra sede, con Gianluca Sardelli, dalle ore 17.30 alle 19.30.

11 ottobre 2019 – CORSO IDI Come usare i bilanci nella contrattazione con clienti e fornitori, corso di formazione presso la nostra sede, con Giuseppe Marzo, dalle ore 9.00 alle 18.00.

17 ottobre 2019 - Mobilità e ambiente nella città metropolitana di Bologna. Situazione, Piani e Progetti, Convegno co-organizzato con Ordine Ingegneri Bologna presso **Biblioteca San Domenico (BO)**, dalle ore 14,30 alle 18,30.

Gli eventi organizzati negli ultimi mesi

12 giugno 2019 – ASSEMBLEA STRAORDINARIA, ASSEMBLEA ORDINARIA ANNUALE E CONVEGNO OPEN INNOVATION E PMI, presso l’Hotel Living Place

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

22 giugno 2019 - Probabilmente quel problema non ti appartiene. Seconda tappa del Percorso Manager tra Manager, organizzato dal Gruppo Giovani Manager, presso Cesari Vini.

26 giugno 2019 – NUTRIMENTI 2.0: PROJECT MANAGEMENT SPORCO. Gestire davvero i progetti senza porsi troppi inutili problemi, presso Camplus Alma Mater

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

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

FEDERMANAGER

57 SEDI SUL TERRITORIO



ABRUZZO E MOLISE

Florio Corneli - PESCARA



BASILICATA

Luigi Prisco - MATERA



CALABRIA

Pasquale Clericò - CATANZARO



CAMPANIA

Antonio Scutto - NAPOLI
Armando Indennimeo - SALERNO



EMILIA ROMAGNA

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



FRIULI VENEZIA GIULIA

Daniele Damele - TRIESTE



LAZIO

Pierluigi Camillacci - LATINA
Giacomo Gargano - ROMA



LIGURIA

Paolo Filauo - GENOVA



LOMBARDIA

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



MARCHE

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



PIEMONTE

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



PUGLIA

Valerio Quarta - BARI



SARDEGNA

Giuseppe Matolo - CAGLIARI



SICILIA

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



TOSCANA

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



TRENTINO

Maurizio Riolfatti - BOLZANO
Gianluca Schiavi - TRENTO



UMBRIA

Roberto Peccini - PERUGIA
Luciano Neri - TERNI



VALLE D'AOSTA

Paola Muraro - AOSTA



VENETO

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

SEDE NAZIONALE

Stefano Cuzzilla - PRESIDENTE

Mario Cardoni - DIRETTORE GENERALE

CON TE PROTAGONISTI DEL DOMANI

www.federmanager.it