





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 - <u>ravenna@federmanager.it</u>

SERVIZIO SINDACALE, CONTRATTUALE E LEGALE

Referente:

SERGIO MENARINI - Tel. 051 0189905 - sergio.menarini@federmanagerbo.it

Riceve su appuntamento.

SERVIZIO PREVIDENZIALE

Referenti:

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

Riceve su appuntamento.

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

Riceve su appuntamento.

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

Riceve su appuntamento.

SERVIZIO ASSISTENZA SANITARIA (FASI - ASSIDAI)

Referenti:

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

Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna.

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

Riceve su appuntamento presso la sede di Bologna.

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

Riceve su appuntamento presso la sede di Ravenna.

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E ISCRIZIONI

Referente:

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

Riceve su appuntamento.

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

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

CENTRALINO - ACCOGLIENZA

Referente:

SARA TIRELLI - Tel. 051 0189900 - sara.tirelli@federmanagerbo.it



www.bologna.federmanager.it - E-mail: segreteria@federmanagerbo.it

I nostri numeri

PRESIDENZA

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

CONSULENZA SINDACALE

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

CONSULENZA PREVIDENZIALE

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

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

FASI - ASSIDAI (su appuntamento) MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902 MANUEL CASTAGNA - 1et. 051/0189902
E-mail: manuel.castagna@federmanagerbo.it
GAIA MONTI - Tet. 051/0189904
E-mail: gaia.monti@federmanagerbo.it
SUSANNA ORIOLI - tet. 051/0189913 E-mail: ravenna@federmanager.it riceve presso la sede di Ravenna

SEGRETERIA - CONVENZIONI SARA TIRELLI - Tel. 051/0189909

E-mail: sara.tirelli@federmanagerbo.it

ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE

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

CENTRALINO E ACCOGLIENZA

SARA TIRELLI - Tel. 051/0189909 E-mail: sara.tirelli@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 FÉDERMANAGER 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 Irnerio - Via Irnerio, 22/c Tel. 051.241452 - Fax. 051.246268 E-mail: tipografiairnerio@tin.it

Gli articoli firmati non rispecchiano necessariamente l'opinione di Federmanager Numero chiuso in tipografia in data: 07/09/2018 tiratura: 3600 copie

5 **EDITORIALE**

> Il manager come punto di riferimento per il mondo del lavoro. Il progetto "Bravi Manager Bravi"

7 ATTUALITA'

Il nostro grazie a Sergio Marchionne

IL PUNTO 8

Semplificare per competere

FORMAZIONE E INDUSTRIA 4.0 11

> Industria 4.0: il ruolo della formazione e le nuove agevolazioni del Decreto Interministeriale del 4/04/2018

16

Commissione Minerva: nuovi progetti al femminile

Speciale inserto ASSIDAI Welfare 24

17 **SENIORES**

> Ricorso alla CEDU: aggiornamenti a fine luglio 2018 Non si governa il Paese perseguitando i pensionati

MANAGEMENT 19

Il Contratto di mutuo

22 **RAVENNA**

> Iniziative pubbliche per il prossimo anno Bologna e la Romagna. Sinergie dalla riapertura dell'aeroporto Ridolfi di Forlì

25 **GIOVANI**

Gruppo Giovani Manager: la palestra che non c'era

26

II Gruppo Quadri di Federmanager Bologna - Ravenna al via

28 AMBIENTE TERRITORIO ENERGIA

> Convegno sullo sviluppo delle reti per telecomunicazioni: il dibattito

In Copertina



Vista su Palazzo del Podestà di Piazza Maggiore scattata dal terrazzino sottostante la torre dell'orologio e la relativa cupola campanaria di Palazzo D'Accursio.

Foto di FAUSTO GABUSI



POLIAMBULATORI PRIVATI CENTRI KINESI FISIOTERAPICI DI GIORNO

EXCELLENCE MEDICAL CENTRE ORTHOPEDIC AND SPORTS REHABILITATION

BOLOGNA - ROMA - LAMEZIA TERME

Specialistica - Diagnostica - Riabilitazione

CONVENZIONI DIRETTE / INDIRETTE:

A.C.A.I. - Aci - Acli - Aeroporto di Bologna - AGA International - Aliberf-Sitab - A.L.I.CE - Allianz - Anaci - Ancos Confartigianato - A.n.u.p.s.a. APE BOLOGNA - ARCI - ARCO CONSUMATORI - ASSIDAI - ASSIRETE/UNI.C.A. - ASSOCIAZIONE NAZIONALE CARABINIERI IN CONGEDO BOLOGNA ASSOCIAZIONE ISTITUTO CARLO TINCANI - AVIS - BLUE ASSISTANCE - BOLOGNA RUGBY 1928 - CAMPA - CAMST - CASAGIT SERVIZI CONFCOMMERCIO C.A.S.P.I.E. - CIRCOLO HERA - CGIL - CISL - CLINISERVICE - CNA - CONFCOMMERCIO/PIÙ SHOPPING - CONFESERCENTI COOPERATIVA EDIFICATRICE ANSALONI - COUNTRY CLUB RACKET WORLD - CRAL C.R.I. - CRAL INPS - CRAL R.E.R. - C.S.A. INTESA - CUSB DAY MEDICAL - DKV SALUTE - EASY WELFARE VOUCHER - ELVIA ASSISTANCE - EUROPE ASSISTANCE - F.A.B.I. FASDAC FASI - FASI ALL - FASIOPEN - FIALS FILO DIRETTO - FIMIV - FIPAC - FISDE EDISON - FITEL - GENERALI WELDON - HELP CARD - INPDAPOLITE - INTERPARTNER ASSISTANCE LIONS CLUB - LLOYD ADRIATICO - MCL - MAPFRE WARRANTY - MEDIC4ALL ITALIA - METASALUTE - MINISTERO DI GRAZIA E GIUSTIZIA Mondial Assistance - Mutua Nuova Sanità - My Assistance - My Net - My Rete - Nettuno Tennis Club - New Med - Nobis - Ordine Geologi, Ingegneri, Veterinari - P.A.S. Previmedical - Poste Protezione - Previnet - Quas - RBM - Rotary Club - Sanicard - Sara Assicurazioni Sci Club Bologna - Silp-CGIL - Sint Selecard - SIULP Bologna - CTB Circolo Tennis Bologna - Tennis Club Aeroporto Bologna TUTTO BIANCO A.S.D. - UIL - UILT UNIONE ITALIANA LIBERO TEATRO - UNISALUTE - U.N.U.C.I. - UPPI - WAISALUTE CONVENZIONE DIRETTA WAITALY - WELCOME ASSOCIATION ITALY WELFARE

RIABILITAZIONE ARTICOLARE E DEL RACHIDE

RIABILITAZIONE PRE-POST CHIRURGICA E CONSERVATIVA

Recupero delle paralisi dell'arto superiore e inferiore e trattamento delle pseudo-artrosi dell'arto superiore e inferiore, delle lesioni della cuffia dei rotatori, delle lussazioni recidivanti, delle periartrite calcifiche della spalla, della traumatologia della spalla, del gomito, del polso, della mano, del rachide, dell'anca, del ginocchio, della tibio-tarsica e del piede.

Trattamento della patologia reumatica infiammatoria e nervosa, tendinea ed articolare, delle entesopatie, sindromi canalicolari, Dupuytren e lesioni tendinee.

FKT E RIABILITAZIONE FUNZIONALE

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

Onde d'Urto Focali, Laser Neodimio/YAG, Laser CO2, Tecarterapia, Ipertermia, T.E.N.S.-Algonix, Smart Terapia, Magnetoterapia, Elettrostimolazioni Compex, Idrogalvanoterapia, Ionoforesi, Ultrasuoni, Radarterapia, Paraffinoterapia, Massaggi, Massaggio di Pompage, Massaggio di Linfodrenaggio Manuale, Trazioni Vertebrali meccaniche e manuali, Kinesiterapia, Riabilitazione funzionale, Rieducazione neuromotoria, Riabilitazione cardio-vascolare e respiratoria, Riabilitazione Pavimento Pelvico - Incontinenza - Impotenza Manipolazioni Vertebrali ed Articolari Manu Medica, R.P.G. Rieducazione posturale globale, Mèziéres, Osteopatia, Ginnastica Propiocettiva e Respiratoria, Test Stabilometrico, Isocinetica, Test Isocinetico, Pancafit, Pedana vibrante, Terapia manuale.

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

TERAPIE FISICHE E RIABILITATIVE DOMICILIARI

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

Dott. Lucio Maria Manuelli Direttore Sanitario

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

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

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

FASI

IL MANAGER COME PUNTO DI RIFERIMENTO PER IL MONDO DEL LAVORO. IL PROGETTO "BRAVI MANAGER BRAVI"



Scrivere l'editoriale su argomenti che verranno letti dopo due mesi rappresenta un esercizio a cui un Manager è abituato,

to nella capacità di pianificare attività e progetti (editoriale scritto in Luglio 2018).

Alcune cose di cui voglio rendervi partecipi sono legate a idee/progetti pensati a livello nazionale e pertanto al di fuori della mia diretta sfera di influenza, anche se da me pienamente condivisi. Come Presidente, mi sento di promuoverli territorialmente, seguirli e aggiornarvi sul loro sviluppo.

Uno di questi progetti è lo studio Bravi Manager Bravi, nato per rispondere a un'esigenza non più procrastinabile e a cui è legato il futuro della nostra Associazione: mi riferisco al ruolo del Dirigente/Manager ed alla sua capacità di essere il punto di riferimento - a volte l'argine – per il mondo del lavoro, ma possiamo dire anche per il mondo tout court.

Il mio pensiero in merito al ruolo che il manager dovrebbe svolgere nella società, come ricorderà chi di Voi mi ha seguito nel primo mandato, è stato espresso più volte in editoriali passati e nel capitolo di un libro scritto - ma mai pubblicato - sulla figura del manager nelle sue varie sfaccettature: nel libro, come negli editoriali, parlavo di Manager 'Imprenditivo', di colui cioè che, ponendosi tra la proprietà/ l'azionista e la struttura operativa, è in grado di operare giorno per giorno con una visione "lunga", che contempla l'etica nella sua accezione più ampia, come elemento cardine.

Il Progetto di studio 'Bravi Manager Bravi', che a livello Nazionale il nostro Presidente Cuzzilla sta svolgendo in partnership con The European House Ambrosetti, va in questa stessa direzione. Il tema dello studio Bravi manager Bravi è l'efficacia del management responsabile, cioè del "manager bravo" dal punto di vista di competenze tecnico – professionali, che è contemporaneamente un "bravo manager", nel senso di persona dotata di un'etica professionale e valoriale, una "brava persona".

Federmanager Bologna - Ravenna è tra le associazioni che a settembre ospiterà uno dei focus group territoriali previsti dal progetto di studio. Questo mi rende orgoglioso perché vede coinvolta la struttura in un progetto in cui credo, un progetto che sposta l'accento dall'inquadramento (essere dirigente e o essere quadro) alla persona e ai suoi valori, all'essere umano.

Da tempo dico che se guardiamo il mondo e il successo con gli occhiali di questi ultimi anni, basati su denaro e potere come obiettivo, vediamo spesso anche disagio, sofferenza e insofferenza come contraltare.

Vediamo, a detta di molti, un mondo molto interconnesso, ma al contempo molto isolato affettivamente a tutti i livelli (famiglia, ambiente di lavoro, città, nazione, organizzazioni sovranazionali); una solitudine diffusa, conseguenza di una globalizzazione fatta di Big Data e realtà aumentata.

Credo che per noi Manager sia arrivato

il momento di riflettere sul fatto che, se da un lato la tecnologia ci semplifica la vita (cosa di per sé molto positiva), dall'altro sta a poco a poco omologando i nostri modi di pensare e di agire, che divengono sempre più prevedibili e che fanno dimenticare l'importanza del pensiero laterale, il nostro punto di forza e ciò che fa la differenza tra Uomo e Macchina. Ed inoltre penso che sia necessario recuperare velocemente quel "consigliere" che, posto tra pensiero ed azione, chiamiamo ANIMA: essa, con la sua capacità di capire il contesto con le sue implicazioni emotive e in questo squisitamente umane, dà all'agire la ragione.

Da qui l'auspicio che il progetto "Bravi Manager Bravi" colga soprattutto queste riflessioni e che ci aiuti a capire l'importanza fondamentale di essere contemporaneamente "bravi manager" e "manager bravi", vale a dire Manager Imprenditivi.

In chiusura permettetemi una nota sulla nostra nuova sede, che sta riscuotendo le sperate attestazioni di soddisfazione da parte vostra: bella e comoda sono i due aggettivi che si ripetono più di frequente. La distanza non viene vissuta come un problema – direi dalla maggioranza degli associati - e questo mi rasserena. L'impegno, come potrete immaginare, è stato tanto e conseguentemente un po' di stress mi ha accompagnato nel percorso di acquisto e ristrutturazione concluso a giugno 2018. Un altro ringraziamento pertanto a Voi per la fiducia e la stima che sempre mi dimostrate.



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

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

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



www.laserodontoiatrica.it

Federico Gaggioli

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

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

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



Cristina Vincenzi

Laureata in Odontoiatria e Protesi Dentaria all'Università di Bologna

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



















IL NOSTRO GRAZIE A SERGIO MARCHIONNE



Dico semplicemente grazie a Sergio Marchionne. questo grazie, che è sincero e accorato, è compreso tutto

il riconoscimento verso un grande manager, che è mancato improvvisamente costringendo tutti noi a misurarci con l'eredità che ha lasciato.

Proprio perché questa eredità è ricchissima di valore, la voce del management si aggiunge a quella di tante autorevoli altre che in questi giorni stanno tributando un ricordo a questo grande italiano.

Ricordiamo le doti dell'uomo, il carisma, la tenacia, l'intuito, il coraggio. Ricordiamo il ragazzo che si è fatto da sé, che ad appena 14 anni sbarcava in Canada con

il suo inglese dal forte accento abruzzese, e che poi l'America l'ha conquistata davvero.

Ricordiamo le doti del manager, il metodo, l'organizzazione, il senso di responsabilità, la capacità di rischiare, la visione.

Ricordiamo le doti del leader, i risultati aziendali, gli accordi, i misurati rapporti con la politica, quelli non facili con i sindacati, la fedeltà all'azienda e l'attaccamento all'Italia.

Ma accanto al ricordo, mi piace pensare che Marchionne avrebbe apprezzato che noi continuassimo quello che è stato fatto. Traessimo insegnamento e lavorassimo per costruire. Dovremmo valorizzare questa eredità, non certo sentirne il peso.

Guardo alla dirigenza del Gruppo FCA, ai colleghi che sono alle prese con una



riorganizzazione non facile e in una fase sfidante per il settore automotive.

Marchionne ha dimostrato che l'Italia ha la capacità di produrre, di fare industria e di internazionalizzarsi.

La fabbrica Fiat cambierà ancora certamente. Non può essere altrimenti. Ma noi, come rappresentanza manageriale, continueremo a impegnarci ancora e ancora per affermare l'eccellenza della produzione italiana, dei nostri ingegneri, dei direttori di stabilimento, dei responsabili di produzione, senza timore di rivoluzionare gli assetti.

I veri cambiamenti sono tutti "disruptive". Anche questo ci ha insegnato Marchionne.

La sua storia conferma che quando la proprietà di una grande impresa si affida alle competenze dei manager migliori, non solo si superano le crisi più profonde, ma si acquista compe-

> titività. In un'epoca di digital transformation, il modo di fare industria deve evolvere, siglando una nuova alleanza tra tecnologia e capitale umano. I colleghi FCA sono già impegnati nel trasferire questa visione a tutti i loro collaboratori.

> Come nella lettera di benvenuto che Marchionne recapitava ai nuovi assunti in FCA, sentiamoci parte di "un mondo in cui le perso-

ne non lasciano che le cose accadano. Le fanno accadere. Non dimenticano i propri sogni nel cassetto, li tengono stretti in pugno. Si gettano nella mischia, assaporano il rischio, lasciano la propria impronta".

Alziamo pertanto l'asticella, accettiamo le nuove sfide e, con vera riconoscenza verso un grande leader, sentiamoci tutti più forti di ieri.



SEMPLIFICARE PER COMPETERE



Da tempo ormai il tema delsemplificazione è diventato di interesse collettivo. È aumentata difatti percezione

di una sua necessaria attuazione ai fini della modernizzazione del Paese.

Il dibattito è rimasto costante, il concetto di "semplificazione" no. Piuttosto, nel tempo, questo termine ha subito un'evoluzione, passando da un'accezione classica di snellimento delle procedure, dei controlli, ad un'accezione più moderna dove semplificazione diventa "facilitazione", implicando in sé un'idea di miglioramento dei rapporti tra P.A. e cittadini. Le analisi condotte dalle principali organizzazioni internazionali individuano proprio nella complicazione burocratica una delle prime cause dello svantaggio competitivo dell'Italia nel contesto europeo e nell'intera area

Tra gli indicatori con cui il World Economic Forum valuta annualmente la competitività globale, figura il peso per le imprese derivante dal rispetto degli obblighi posti dalla Pubblica Amministrazione (autorizzazioni, permessi, relazioni, ecc.). Su 138 Paesi, l'Italia si colloca al 136° posto, contro la media UE-28 che occupa il 78° posto.

Il Rapporto "Doing Business 2017" della Banca Mondiale ha effettuato un confronto internazionale sulla qualità ed efficienza della regolamentazione dell'attività d'impresa. Per l'indice

fiscale aggregato l'Italia si colloca al 126° posto contro la media europea del 41° posto. Per l'indice aggregato relativo ai permessi edilizi, l'Italia si contraddistingue per una performance altrettanto negativa (86° posto) rispetto alla media europea del 56° posto.

Un'indagine condotta nel 2017 su un campione significativo di PMI nostrane, ha evidenziato che l'incombente costo che la burocrazia italiana scarica sulle imprese micro. piccole e medie è stimato in circa 22 miliardi annui; in termini di dispendio di tempo è stato stimato che sottrae 45 giorni alla propria attività lavora-

Capiamo bene quanto ci costa la complessità e la stratificazione normativa! Troppe norme, spesso di difficile interpretazione, che generano



caos sul piano applicativo e "conflitti" di competenza: la giustapposizione di diversi Enti preposti al governo del territorio, difatti, è spesso causa del sovrapporsi di diverse modalità di applicazione della normativa che, sul piano attuativo, si traducono frequentemente in differenti strumenti di tutela.

Una via per migliorare i servizi e assicurare l'efficienza dell'attività amministrativa riguardante le imprese potrebbe essere perseguita attraverso l'istituzione di un tutor, un vero e proprio catalizzatore nei processi decisionali per tutte le vicende amministrative, che potrebbe essere collocato presso gli Sportelli Unici per le Attività Produttive.

Anche rispetto alla diffusione delle infrastrutture digitali siamo tra gli ultimi in Europa, sia per velocità e diffusione della banda ultra larga sia per rapidità del download. Difatti solo il 7.6% delle imprese nazionali vende

online, anche per l'arretratezza del nostro sistema digitale.

Alcuni passi avanti sono stati fatti e dal successo riscosso da alcuni strumenti quali il SUAP digitale, il DURC online, e così via, ma è chiaro che la strada della semplificazione va vista in un'ottica 4.0: implementazione di strumenti auto applicativi e valorizzazione dell'esistente in chiave digitale.

Occorre rivisitare lo Sportello Unico per le Attività produttive in chiave digitale, dato il beneplacito riscosso da parte di imprese e cittadini. Una piattaforma telematica unica che permetta di accorpare diverse istanze e ottimizzare il rapporto tra la pubblica amministrazione e le imprese, riuscendo così a bypassare le criticità legate alla disomogeneità di risorse, strutture e competenze che contraddistinguono, ad oggi, gli Sportelli sul territorio.

Per non parlare dell'incredibile

lentezza della giustizia civile e la complessità delle cause di lavoro: due veri deterrenti agli investimenti esteri. Ma qualunque innovazione si ipotizzi in un'ottica migliorativa non può prescindere da un rafforzamento delle competenze e della cultura di servizio degli operatori pubblici.

Da questo punto di vista, una maggiore contaminazione tra gli operatori pubblici con il management privato, grazie al patrimonio di competenze e know-how di cui quest'ultimo è portatore, favorirebbe il necessario cambiamento organizzativo e una più rapida diffusione della cultura e dell'innovazione nell'ambito della macchina burocratica a vantaggio delle imprese, dei cittadini e più in generale di tutto il Paese.



Economy	Fase of Doing Business Rank	Starting a Business V	Dealing with Construction Permits	Registering Property	Getting Credit 🔻
New Zealand	1	1	3	1	1
Singapore	2	6	16	19	29
Denmark	3	34	1	11	42
Korea, Rep.	4	9	28	39	55
Hong Kong SAR, China	5	3	5	55	29
United States	6	49	36	37	2
United Kingdom	7	14	14	47	29
Norway	8	19	21	14	77
Georgia	9	4	29	4	12
Sweden	10	13	27	9	77
Rwanda	41	78	112	2	6
Montenegro	42	60	78	76	12
Serbia	43	32	10	57	55
Moldova	44	23	165	20	42
Romania	45	64	150	45	20
Italy	46	66	96	23	105

Imm.1 - Economy Ranking elaborato dalla Banca Mondiale, consultabile per esteso su www.doingbusiness.org

CONVENZIONE DIRETTA FASI, FASCHIM, FASIOPEN

Centro Odontoiatrico Marconi srl

Dir. San. Dott. PAOLO VOLPE

PRESTAZIONI CLINICHE

CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA: navigazione chirurgica dinamica guidata IMPLANTOLOGIA A CARICO IMMEDIATO O ISTANTANEO con SEDOANALAGESIA 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.)

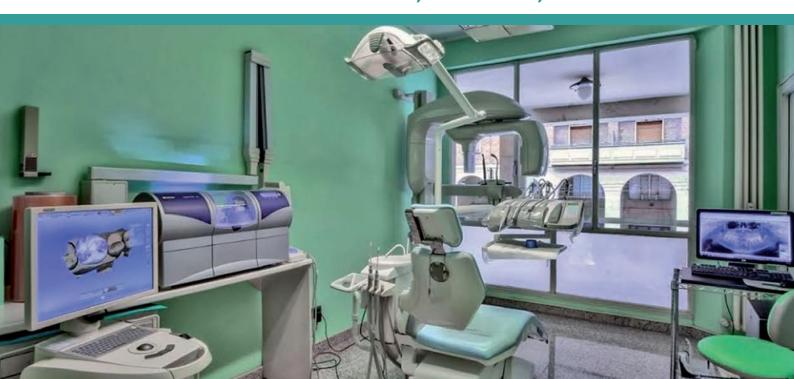
CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA: guidata dalla tac permette esecuzione dell'intervento SENZA BISTURI NE PUNTI ad alta precisione e sicurezza.

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



FORMAZIONE E INDUSTRIA 4.0

di **Alberto Montanari** – Consigliere e Coordinatore Commissione Industria 4.0 di Federmanager Bologna - Ravenna e **Massimo Melega** – Consigliere e Coordinatore Commissione Formazione di Federmanager Bologna - Ravenna

INDUSTRIA 4.0: IL RUOLO DELL'ADDESTRAMENTO E DELLA FORMAZIONE E LE NUOVE AGEVOLAZIONI PREVISTE DAL DECRETO INTERMINISTERIALE 4 MAGGIO 2018 APPLICATIVO DEL CREDITO D'IMPOSTA PER LA FORMAZIONE 4.0





Alberto Montanari

Massimo Melega

Si prevede che l'industria 4.0 avrà un effetto importante sulle economie globali. L'industria 4.0 è in grado di fornire incrementi di efficienza annui nel settore manifatturiero compresi tra il 6% e l'8%.

Il Boston Consulting Group prevede che solo in Germania l'industria 4.0 contribuirà al PIL con l'1% annuo in dieci anni, creando fino a 390.000 posti di lavoro. A livello globale, gli investimenti su Internet industriale passeranno da 20 miliardi di dollari nel 2012 a più di 500 miliardi di dollari nel 2020 (anche se con una crescita più lenta dopo tale data) e che il valore aggiunto passerà da 23 miliardi di dollari a 1,3 trilioni di dollari nel 2020.

L'Europa non è l'unica regione al mondo ad interessarsi alla produzione digitale. Gli Stati Uniti hanno istituito una Rete nazionale per l'innovazione manifatturiera con un finanziamento pubblico proposto di 1 miliardo di dollari per riunire i centri di ricerca nazionali che indagano su temi

quali la produzione e il design digitali. Le imprese dell'Asia e del Pacifico hanno investito nell'internet industriale delle cose una cifra che dovrebbe salire a quasi 60 miliardi di dollari entro il 2020. Se l'UE vuole rimanere competitiva e raggiungere l'obiettivo di diventare un'economia intelligente e sostenibile, l'industria europea dovrà sfruttare il potenziale di produttività e crescita che l'approccio 4.0 sembra offrire.

Questa quarta rivoluzione è caratterizzata dalla connessione tra sistemi fisici e digitali. La convergenza delle tecnologie dell'informazione e dell'automazione industriale sta creando architetture tecnologiche completamente nuove che consentono l'ennesima ondata di aumenti di produttività e nuovi modelli di business basati sui dati.

Prende forma una nuova architettura nella quale i componenti hardware e software interagiscono in una rete complessa con ingressi e uscite fisici. Altre tecnologie includono la stampa 3D avanzata, la Realtà Aumentata ed il Cloud Computing.

Internet è stato originariamente progettato per collegare i computer. Nel corso del tempo si è espanso per collegare telefoni cellulari e tablet. Con l'Internet delle Cose si collegherà anche qualsiasi altro dispositivo fisico utilizzato nella vita quotidiana, come automobili, macchine, prodotti industriali e molto altro ancora.

Che possano essere 20 o 50 i miliardi di dispositivi connessi all'Internet delle Cose entro il 2020, resta il fatto che essi saranno un numero molto elevato, di gran lunga superiore a quello attuale dei computer o degli smartphone. Il McKinsey Global Institute prevede che entro il 2025 l'Internet delle Cose genererà fino a 11 trilioni di dollari di valore per l'economia globale.

Le imprese ne riconoscono l'enorme importanza, ma non sono ancora completamente operative, anche se la considerazione dell'importanza dell'analisi per il processo decisionale è in aumento.

Si cominciò ad utilizzare l'analisi come semplice supporto operativo negli anni Sessanta e Settanta; oggi è sempre più utilizzata per guidare il processo decisionale; in futuro servirà ad automatizzare le decisioni.

Le principali applicazioni industriali in questo campo nei prossimi anni riguardano la manutenzione predittiva e prescrittiva delle macchine, l'analisi relativa al cliente/marketing e l'analisi dell'utilizzo dei prodotti sul campo.

L'Internet delle Cose comporta ulteriori sfide per l'Industrial Analytics, tra cui lo streaming di dati in tempo reale, la gestione di grandi serie di dati, la memorizzazione di dati con

data logger e casi d'uso completamente nuovi: la maggior parte delle aziende ritiene di essere brava o eccellente nel raccogliere dati relativi ai sensori collegati all'Internet delle Cose, ma

solo poche affermano di essere brave o eccellenti nell'ottenere le giuste informazioni dai dati dei sensori.

Come conseguenza, lo sviluppo di progetti agili sta sostituendo la pianificazione tradizionale.

Altri cambiamenti includono la creazione di piattaforme ed ecosistemi aperti (ad esempio, le aziende stanno costruendo mercati B2B ed app), nonché una maggiore flessibilità e specializzazione della produzione attraverso la produzione stessa come servizio.

Occorrono quindi competenze nuove: i progetti industriali si svolgono di solito unendo apparecchiature industriali, tecnologia IT/IoT ed informatica, quindi richiedono team composti da collaboratori con una varietà di conoscenze.

Solo una piccola percentuale delle imprese dispone di tutte le competenze necessarie in materia di scienza dei dati e di Internet delle Cose: le aziende devono fare del reclutamento e della formazione una priorità strategica.

I governi e le strutture dell'istruzione stanno promuovendo lo sviluppo e l'espansione dell'analisi dei dati come professione a vari livelli. La città di Amburgo, ad esempio, ha ufficialmente istituito un programma di formazione professionale per analisti digitali, a livello non accademico.

Nonostante le forti iniziative in materia di formazione sull'analisi dei dati, per il prossimo decennio si prevede

MADE DIFFERENT

A GROUNT AND STRIA 4.0

PROMOTE A SMART INDUSTRIE 4.0

A GROUNT A SMART INDUSTRIE

uno squilibrio tra domanda e offerta.

Aumenterà la domanda di competenze tecnologiche, sociali, e cognitive superiori. Come si adatteranno i lavoratori e le organizzazioni?

I cambiamenti di competenze hanno accompagnato l'introduzione di nuove tecnologie sul posto di lavoro almeno dalla rivoluzione industriale, ma l'adozione dell'automazione e dell'intelligenza artificiale (AI) segnerà un'accelerazione rispetto ai cambiamenti avvenuti anche di recente. Il fabbisogno di alcune competenze aumenterà, mentre la domanda di altre, comprese le competenze fisiche e manuali, diminuirà. Questi cambiamenti richiederanno ai lavoratori di tutto il mondo di approfondire il loro bagaglio di conoscenze o di acquisirne di nuove. Anche

le aziende dovranno ripensare come è organizzato il lavoro al loro interno.

Nei prossimi dieci o quindici anni, l'adozione delle tecnologie di automazione e di intelligenza artificiale

trasformerà il luogo di lavoro man mano che le persone interagiranno con macchine sempre più intelligenti. Queste tecnologie, e l'interazione uomo-macchina, apporteranno numerosi vantaggi in termini di maggiore produttività, crescita del PIL, miglioramento delle prestazioni delle imprese e nuova prosperità.

Le tecnologie avanzate richiedono persone che sviluppino un nuovo modo di lavorare e siano in grado di innovare, sviluppare e adattare: c'è un

bisogno significativo che tutti maturino competenze digitali di base per la nuova era dell'automazione.

Le prossime ondate di automazione e di intelligenza artificiale nella produzione entreranno nelle fabbriche grazie ad una migliore analisi e ad una maggiore collaborazione uomo-macchina. Esse avranno inoltre un impatto sullo sviluppo dei prodotti e sulle attività di marketing e di vendita.

Il numero di professionisti, ingegneri, manager e dirigenti è destinato ad aumentare ed il fabbisogno di competenze tecnologiche, sia avanzate che di base, aumenterà con l'aumentare del numero di professionisti della tecnologia. La domanda di competenze cognitive più elevate aumenterà a causa della necessità di una maggiore creatività e di un trattamento complesso delle informazioni. Una chiave per il successo futuro delle aziende sarà quella di fornire opzioni di apprendimento continuo e di instillare una cultura di formazione permanente in tutta l'organizzazione.

I Freelancer e gli altri lavoratori autonomi svolgeranno un lavoro ancora maggiore, promuoveranno un cambiamento che darà impulso all'economia emergente del "concerto" o della "condivisione".

La riqualificazione comporta l'aumento delle capacità professionali attraverso l'acquisizione di competenze nuove o qualitativamente diverse e l'assunzione di nuovo personale con la necessità di formarlo. Queste azioni garantiscono che le conoscenze funzionali interne, l'esperienza e la comprensione della cultura aziendale siano preservate man mano che i dipendenti acquisiscono le conoscenze di cui hanno bisogno. Una scelta chiave per le aziende sarà come perseguire la formazione: utilizzando risorse interne e programmi su misura per l'azienda o collaborando con un istituto di formazione, od in entrambi i modi.

Gli esperti stanno chiedendo alle università e ad altri istituti, come le associazioni di categoria, di svolgere un ruolo più attivo nel soddisfare le esigenze del mercato del lavoro, aumentando la conoscenza dei dati e la disponibilità di corsi sulle nuove tecnologie.

La collaborazione tra parti sociali, associazioni e sindacati ha tradizionalmente svolto un ruolo centrale nelle attività di formazione in diversi paesi europei. Le categorie interessate possono svolgere un ruolo significativo nell'affrontare le carenze di determinate competenze e nella riqualificazione professionale nell'era dell'automazione. Lo sviluppo delle competenze per l'Industria 4.0 avrà un ruolo importante da svolgere, poiché saranno necessarie nuove conoscenze a tutti i livelli per progettare ed adattare prodotti e processi, ma anche per sviluppare nuovi modelli di business e trasformare l'organizzazione del lavoro e dei processi.

L'elenco in continua evoluzione delle competenze richieste per l'Industria 4.0 deve essere aggiornato regolarmente in modo da poter effettuare i relativi adeguamenti nel sistema di istruzione. In futuro, l'accento sarà posto sulla riflessione e l'azione interdisciplinari, sulla conoscenza interfunzionale dei processi e sulle competenze informatiche che comportano sia conoscenze specialistiche che applicative più generali.

Le PMI dovrebbero ricevere un sostegno speciale mirato ad aiutarle a sviluppare le competenze necessarie per l'Industria 4.0. Vi sono tuttavia alcune differenze nelle priorità delle grandi imprese e delle PMI per quanto riguarda la formazione nell'ambito dell'Industria 4.0. Le grandi imprese tendono a concentrarsi maggiormente sulle competenze orientate alla tecnologia e ai dati in settori quali l'intelligenza artificiale. Le PMI, d'altro canto, pongono un accento particolare sulle competenze orientate al processo e al cliente (ad esempio, la capacità di coordinare le attività lavorative), nonché sulle competenze relative alle infrastrutture e all'organizzazione - ad esempio le competenze sociali e di comunicazione.

Alcuni Stati membri dell'UE sponsorizzano iniziative connesse all'Industria 4.0, e tra essi Germania, Italia, Francia e Regno Unito, che rappresentano i maggiori protagonisti industriali in termini di valore aggiunto nell'UE. A partire dal 2010, il governo tedesco ha contribuito con 200 milioni di euro all'iniziativa *Industrie 4.0* (uno dei dieci progetti nell'ambito del piano d'azione tedesco 2020 per la strategia di alta tecnologia) per incoraggiare lo sviluppo di "fabbriche intelligenti".

Sfruttando il tradizionale approccio unitario della Germania, questa iniziativa riunisce imprese private, settore pubblico e mondo accademico per elaborare e attuare un piano decennale per l'applicazione delle tecnologie digitali al settore industriale.

Il Regno Unito ha avviato una serie di politiche per rendere l'industria manifatturiera più reattiva, più sostenibile,



più aperta a nuovi mercati e più dipendente dai lavoratori qualificati.

I più noti sono i centri di produzione di alto valore, denominati "Centri Catapulta", che aiutano le imprese ad accedere alla ricerca e alle competenze in settori specializzati quali la produzione avanzata e l'innovazione di processo. L'obiettivo di questi centri. che hanno ricevuto più di 200 milioni di sterline di finanziamenti governativi dal 2011, è quello di raddoppiare il contributo del settore manifatturiero al PIL (circa il 10% nei decenni precedenti). Inoltre il governo ha fornito 170 milioni di sterline in fondi a fornitori nuovi o affermati attraverso un fondo per l'iniziativa Advanced Manufacturing Supply Chain e 50 milioni di sterline per continuare il servizio di consulenza alla produzione, con particolare attenzione alle PMI.

Nell'aprile 2015, la Francia ha lanciato un piano per la Fabbrica del Futuro per creare centri dimostrativi (Vitrines Technologiques) per presentare nuovi prodotti e servizi. Particolare attenzione è stata rivolta agli aiuti alle piccole e medie imprese, con 1 miliardo di euro disponibile in prestiti alle PMI che desiderino avviare progetti di robotica, digitalizzazione o efficienza energetica. Questo nuovo piano, insieme ad altri sei nell'ambito dello stesso programma di sostegno industriale (riguardante la robotica, l'Internet delle Cose, i big data, il calcolo ad alte prestazioni, il cloud computing e la realtà aumentata), è stato inserito in un quadro più ampio denominato "Industria del futuro", incentrato su prodotti specifici quali un'automobile ed un aereo elettrici efficienti dal punto di vista energetico.

In questo quadro il nuovo **Decreto Interministeriale 4 maggio 2018 Ap**-

plicativo del Credito d'imposta per la Formazione 4.0 viene in soccorso di tutti i soggetti aziendali che necessitano di sviluppare ed aggiornare le conoscenze dei propri collaboratori.

L'obiettivo è quello di agevolare la trasformazione in chiave digitale delle aziende italiane.

Si tratta di un credito d'imposta per le spese di formazione del personale dipendente nel settore delle tecnologie previste dal Piano Nazionale Industria 4.0, che attua quanto previsto dalla Legge di Bilancio 2018.

È indirizzato a tutte le imprese residenti nel territorio dello Stato, indipendentemente dalla natura giuridica, dal settore economico, dalla dimensione, dal regime contabile e dal sistema di determinazione del reddito ai fini fiscali, ma esclude le c.d. "Imprese in difficoltà", come definite dal regolamento (CE) n. 800/2008 della Commissione del 6 agosto 2008.

Sono ammesse al beneficio le attività di formazione rilevanti per il processo di trasformazione digitale delle imprese, ossia le "tecnologie abilitanti" già identificate in seno alla Legge di Bilancio 2018 – tra le quali big data e analisi dei dati; cloud e fog computing; cyber security; sistemi di visualizzazione, realtà virtuale e realtà aumentata; robotica avanzata e collaborativa, internet of things, ecc...

Con alcune condizioni per poter accedere al beneficio, e cioè:

α) l'impegno ad effettuare investimenti in attività formative ammissibili al credito d'imposta deve essere formalmente previsto nell'ambito di un contratto collettivo aziendale o territoriale depositato, nel rispetto dell'art. 14 d.lgs. 15

giugno 2015, n. 151, presso l'Ispettorato territoriale del lavoro competente.

- β) **Deve essere rilasciata** al dipendente **l'attestazione dell'effettiva partecipazione alle attività formative agevolabili** mediante apposita dichiarazione resa dal rappresentante legale dell'impresa indicando altresì l'ambito aziendale di riferimento tra quelli individuati all'allegato *A*) della legge di Bilancio 2018.
- χ) nell'ipotesi in cui la formazione sia affidata a interlocutori esterni all'impresa, è richiesto l'affidamento dell'incarico a soggetti qualificati: operatori della formazione accreditati a livello regionale o provinciale, università pubbliche o private o strutture ad esse collegate, soggetti accreditati presso i fondi interprofessionali, soggetti certificati in base alla norma UNI di riferimento.

A beneficiarne sarà tutto il personale dipendente, ovvero i lavoratori titolari di rapporto di lavoro subordinato, quindi compresi i dirigenti, anche a tempo determinato o in apprendistato. A tal fine rileva il rapporto di lavoro intercorrente tra l'impresa e il dipendente partecipante alla formazione durante le attività di formazione.

L'eventuale partecipazione alle attività di formazione anche di altri collaboratori non legati all'impresa da contratti di lavoro subordinato o di apprendistato non pregiudica l'applicazione del credito d'imposta.

Quali spese si devono considerare ammissibili? Le "spese relative al personale dipendente impegnato come discente nelle attività di formazione ammissibili limitatamente al costo aziendale riferito alle ore o alle giornate di formazione", includendo in parte anche le spese sostenute per il



personale dipendente partecipante alle attività di formazione in qualità di tutor o docente; in tal caso l'importo delle spese ammissibili non può eccedere il 30% della RAL del dipendente/docente.

Il credito d'imposta spetta in misura pari al 40% delle spese ammissibili sostenute nel periodo d'imposta agevolabile e nel limite massimo di 300.000 euro per ciascun beneficiario. Il massimale di 300.000 euro deve intendersi riferito a un ordinario periodo agevolabile della durata di 12 mesi. Nei confronti delle imprese non tenute al controllo legale dei conti (ad esempio imprese individuali, S.r.l., Snc, ecc.), il credito d'imposta spettante è aumentato di un importo pari alle spese effettivamente sostenute per adempiere all'obbligo di certificazione contabile, nel limite massimo di euro 5.000, sempre comunque rispettando il massimale di euro 300.000.

Il credito d'imposta è utilizzabile esclusivamente in compensazione di debiti tributari e previdenziali, presentando il modello F24 esclusivamente attraverso i servizi telematici messi a disposizione dall'Agenzia delle Entrate - pena il rifiuto dell'operazione di versamento - a partire dal

periodo d'imposta successivo a quello in cui sono sostenute le spese ammissibili, dunque non prima dell'ottenimento da parte dell'impresa della certificazione della documentazione contabile. Ai fini della maggiorazione a titolo di spese di certificazione della documentazione contabile, le spese si considerano sostenute nello stesso periodo d'imposta agevolabile.

L'introduzione di questo incentivo si è fatta attendere notevolmente e il ritardo non può certamente considerarsi come una componente di favore, così come la scarsa dotazione finanziaria, pari a 250 milioni di euro, attribuiti in via sperimentale solo per il 2019.

Come sostenuto fortemente da Federmanager in diverse occasioni, in questo momento storico il capitale umano è decisivo per la nostra impresa; è fondamentale investire per colmare il gap di professionalità con alta qualifica, favorendo l'ingresso o il rafforzamento delle competenze di chi è capace di gestire le tecnologie di ultima generazione e "governare" i processi. In quest'ottica il Decreto sul credito per la formazione 4.0 va nella giusta direzione ma è una misura ancora troppo timida.

Da solo considerato, l'incentivo del 40% è poca cosa per modificare un fattore che è, insieme, economico e culturale. Diversamente, avrebbe più forza e senso se messo a sistema con altre due leve decisive quali i Fondi interprofessionali per la formazione continua e le politiche attive che, però, necessitano anch'esse di un cambio di marcia decisivo ad opera del nostro legislatore, nella visione e sul versante operativo.

Segnaliamo, infine, che - considerato il carattere sperimentale dell'incentivo, valido solo per talune spese di formazione affrontate nell'anno in corso - Federmanager Nazionale ha invitato le nostre RSA a prendere contatto diretto con le corrispondenti Direzioni aziendali e le Associazioni territoriali per procedere alla stipula del contratto collettivo aziendale o territoriale, necessaria ai fini dell'ammissibilità dell'incentivo.

Sollecitiamo quindi anche noi i Colleghi a volere approfittare di questa importante opportunità.



COMMISSIONE MINERVA: NUOVI PROGETTI E IDEE AL FEMMINILE



Care Amiche, Socie, Colleghi tutti, il Gruppo Minerva ha cominciato a muovere piccoli ma decisi passi nel nostro territorio. L'esordio è av-

venuto "ufficialmente" in data 7 Giugno, in occasione dell'Assemblea, nel corso del Convegno "L'Etica come Guida del cambiamento".

Per la prima volta, un evento della nostra Associazione, si è tenuto all'insegna del "EOC, Equal Opportunity Conference" in quanto le donne sono state le protagoniste, su temi di etica e di finanza "al femminile", con relatrici di assoluto prestigio, come l'Avv. Roberta Mori, Presidente Assembleare per i diritti e la pari opportunità delle persone, l'Ing. Sonia Bonfiglioli, Presidente del Gruppo Bonfiglioli ed una straordinaria anchorwoman come Roberta Bortolucci.

La presenza della Presidente Mori non è stata ovviamente una "casualità", ma uno step importante nel processo di avvicinamento finalizzato alla creazione di un'alleanza tra la nostra Associazione e le Istituzioni locali.

Un primo segnale importante di attenzione della Regione nei nostri confronti era stata **l'audizione presso la Commissione Pari Opportunità** della Regione, il 2 maggio 2018.

In apertura dell'incontro, la Presidente Mori aveva sottolineato "È necessaria un'alleanza tra il parlamento regionale e le associazioni che rappresentano le professionalità femminili per fare sì che alle donne siano riconosciuti i loro meriti e il loro valore sul lavoro, anche a livello dirigenziale". Profetiche le parole espresse in quella sede, se pensiamo che in data 24 luglio u.s., la Presidente Mori ha inviato una lettera al Presidente della Repubblica Mattarella come Coordinatrice della Conferenza Nazionale delle Presidenti degli Organismi di Parità di Regione e Province Autonome, relativa all'elezione esclusivamente maschile dei Componenti laici gli Organi di Amministrazione autonoma delle Magistrature a cominciare dal Consiglio Superiore.

Il nostro impegno sarà quindi profuso affinché l'alleanza si consolidi velocemente, creando occasioni nelle quali Federmanager (nella sua espressione al femminile della Commissione Minerva) con la partnership della Regione Emilia Romagna, possa accreditarsi come un laboratorio di idee, costituito da eccellenti e competenti professioniste, con capacità adeguate per poter partecipare attivamente ed essere protagoniste nelle Istituzioni Territoriali della nostra Regione.

Durante il primo incontro della Commissione Minerva, svolto il 18 luglio scorso, abbiamo parlato di un **progetto di** *mentoring*, da realizzare in partnership con l'Università e con le altre associazioni femminili, che coinvolga le manager senior attraverso il trasferimento delle proprie competenze alle giovani leve.

Per il 2019, il più ambizioso obiettivo sarà quello di creare le condizioni per realizzare con la Regione Emilia - Romagna, le altre Istituzioni Locali, l'Università e gli Ordini Professionali, un **percorso forma**-

tivo destinato alle dirigenti d'azienda e della PA ed alle professioniste degli Ordini professionali che vogliano essere presenti nelle istituzioni con adeguati ed efficaci strumenti (hard and soft skills).

Ovviamente il raggiungimento di questi obiettivi richiede la partecipazione di Voi Socie ed Amiche, e la dedizione di una parte del vostro tempo "alla causa": è importante dare un segnale di una presenza femminile forte e solida.

Infine, last but not least, è iniziata all'interno della nostra Federazione la fase preparatoria alla stagione "negoziale" con Confindustria sul tema del rinnovo del CCNL Dirigenti Industria, Il Coordinatore nazionale della Commissione Lavoro e Welfare di Federmanager, Roberto Covallero, ha organizzato una serie di incontri presso le Associazioni territoriali, allo scopo di raccogliere riflessioni, suggerimenti, proposte contrattuali da sottoporre a Confindustria. Per la prima volta, la Delegazione incontrerà la Commissione Minerva per condividere proposte innovative per il nuovo contratto e raccogliere idee nuove ed eventuali istanze da parte della "declinazione al femminile" della nostra Federazione.

Conclusione: ci sono ottime ragioni per partecipare numerose al Gruppo Minerva.

Vi aspetto tutte al prossimo incontro (con data da definirsi) nel quale parleremo del progetto di *mentoring* ma anche del nostro contratto nazionale e di qualsiasi Vostra proposta, sempre ben accetta.









Più specializzata e umana, cresce la rete di strutture convenzionate

La "ricetta Assidai" convince il mercato: tante nuove adesioni da inizio anno

LA PAROLA AL PRESIDENTE

di Tiziano Neviani - Presidente Assida

La rete delle strutture sanitarie convenzionate con il Fondo risulta ampliata, rispetto allo scorso primo gennaio, in virtù dell'accordo con i nuovi partner assicura-



tivi. È uno dei dati più rilevanti che emerge da questo numero di Welfare 24, in cui si fa il punto sull'evoluzione del nostro network di case di cura e poliambulatori, sempre più di qualità e vicino al paziente. Un'altra cifra chiave è legata alla campagna di prevenzione "Healthy Manager", che offriva gratuitamente ai nostri iscritti un esame Ecocolordoppler dei tronchi sovraortici – considerato fondamentale per prevenire l'ictus – e che ha registrato adesioni record, il 57% in più rispetto al 2016. C'è anche spazio per un'analisi delle dinamiche del Servizio Sanitario Nazionale che, a detta della Corte dei Conti, nonostante i continui tagli alla spesa continua a essere tra i migliori a livello mondiale come accessibilità e qualità delle cure, mentre un rapporto di Eurostat colloca l'Italia al secondo posto tra i Paesi nei quali si adottano gli stili di vita e la prevenzione primaria più efficaci. Infine, di estremo interesse è il consueto intervento di Stefano Cuzzilla, Presidente di Federmanager, sulla storia di successo del Pharma italiano, così come l'articolo dedicato al Policlinico Universitario Campus Biomedico, centro di eccellenza per l'endoscopia.

n network convenzionato qualità superiore, capillare sul territorio, ma anche umano, attento alle esigenze del paziente, capace di interpretare i bisogni del malato e di infondere fiducia, tanto da essere utilizzato dagli iscritti Assidai per le esigenze sanitarie più importanti. Questa è la ricetta proposta da Assidai al mercato che, grazie anche alla nuova partnership assicurativa, ha registrato un ottimo indice di gradimento, tanto da aumentare positivamente il numero di convenzionamenti in forma

Oggi, la rete di strutture sanitarie convenzionate di assoluta eccellenza - che Assidai dedica ai propri iscritti - fa affidamento su oltre 180 case di cura, 470 poliambulatori, 1.240 studi fisioterapici e 7.720 studi odontoiatrici. Dopo i primi mesi di difficoltà possiamo affermare, dunque, che il nuovo network sia oggi andato a regime,



dando i primi, importanti frutti. Uno sforzo notevole, ma considerato indispensabile per rispondere a specifiche esigenze del Fondo volte a migliorare la capillarità sul territorio nazionale e la diversificazione dei servizi e per offrire un servizio sempre più all'altezza degli iscritti.

Gli iscritti puntano sulle strutture top

Basta analizzare la dinamica dei flussi di liquidazione delle dirette del Fondo per zionale, ci siano oggi circa 340 strutture sanitarie delle oltre 9mila proposte, che intercettano la maggior parte degli iscritti. Un dato che, a sua volta, prova in modo molto chiaro due concetti. Innanzitutto che quasi tutte queste strutture sanitarie convenzionate rappresentano, ciascuna con le proprie specificità, un punto di riferimento e di eccellenza non solo in Italia ma anche a livello internazionale.

>>> Continua a pagina 2



>>> continua dalla prima pagina - Più specializzata e umana, cresce la rete di strutture convenzionate

INTERVENTI IMPORTANTI: L'ISCRITTO SCEGLIE ASSIDAI

In secondo luogo, ciò dimostra – ove ce ne fosse stato bisogno - che gli iscritti sono abituati a cercare il meglio e quindi, nell'eventualità di una esigenza o emergenza di carattere sanitario, riflettono questa attitudine anche e soprattutto nella scelta della struttura. C'è un altro aspetto, non meno significativo, che emerge dallo studio dei dati relativi al numero di sinistri gestiti in forma diretta da Assidai.

Per i ricoveri con intervento chirurgico, gli interventi chirurgici ambulatoriali e i Day Hospital gli iscritti preferiscono utilizzare le strutture convenzionate in forma diretta, così come per i ricoveri medici senza intervento; per le prestazioni extra-ospedaliere ambulatoriali, invece, prediligono la forma indiretta.

Che cosa dimostra questa dinamica? Semplice: gli iscritti



per le esigenze importanti in campo sanitario si affidano ad Assidai e scelgono la struttura convenzionata e i medici in convenzione, confidando nella mediazione del Fondo, nell'eccellenza dell'offerta sanitaria proposta da Assidai, nella puntualità e nella precisione degli accordi presi e nella possibilità anche di avere un riscontro in termini di umanità e familiarità che. da sempre, Assidai chiede alle strutture per i propri iscritti.

Una rete efficiente e vicina al paziente

Del resto, Assidai è un Fondo perfettamente integrato al sistema Paese, alla realtà del Servizio Sanitario Nazionale e a quella del "secondo pilastro" che vuole continuare ad essere protagonista di questo settore. Per farlo, tuttavia, oggi è fondamentale giocare d'anticipo: essere lungimiranti e immaginare quali saranno le sfide per il futuro, anticipando le dina-

miche e trovando soluzioni precise. Ciò significa che, oltre all'offerta sanitaria definita dai propri piani sanitari, è importante offrire ai propri iscritti la possibilità di usufruire delle prestazioni garantite attraverso una rete di strutture convenzionate in forma diretta che consenta ai manager di di beneficiare dei positivi accordi economici ottenuti dalla mediazione con il Fondo.

Una rete di strutture sanitarie convenzionate che rifletta le giuste esigenze degli iscritti in termini di eccellenza ed efficienza, ma anche pensata per essere vicina al malato e capace di comprenderne le esigenze. Anche il lato "umano" per Assidai rappresenta una priorità e un elemento per conquistare e mantenere la fiducia degli iscritti e delle loro famiglie.

GRANDE SUCCESSO PER LA CAMPAGNA "HEALTHY MANAGER"

L'INIZIATIVA DI PREVENZIONE CONTRO L'ICTUS DI ASSIDAI E FEDERMANAGER SFIORA 6MILA PRENOTAZIONI (+57% RISPETTO AL 2016)

rande successo per la campagna "Healthy Manager" (Manager in Salute), lanciata a giugno da Assidai e Federmanager che vede come partner i colossi assicurativi Allianz e Generali Welion. Per tutti gli iscritti al Fondo è stato possibile prenotare un esame Ecocolordoppler dei tronchi sovraortici (TSA) considerato fondamentale dagli esperti per prevenire l'ictus - da svolgere, in modo completamente gratuito, presso una rete di oltre 90 strutture sanitarie aderenti all'iniziativa. I numeri parlano chiaro: la campagna 2018 ha già registrato 5.933 prenotazioni, circa il 57% in più rispetto alle 3.777 del 2016, in occasione della precedente campagna di prevenzione.



Le regioni leader? Guida la Lombardia, seguita da Lazio, Piemonte e Veneto, mentre la Liguria scalza l'Emilia Romagna in quinta posizione; buone performance anche da Toscana e Campania. Insomma, numeri decisamente in crescita che confortano Assidai e Federmanager, da sempre impegnate nello studio e nella messa a punto di prodotti innovativi e tecnologicamente all'avanguardia necessari per mettere a disposizione dei propri iscritti pacchetti di prevenzione in grado di rispondere alle esigenze dei manager.

Federmanager e Assidai, da molti anni, si fanno promotori di iniziative per tutelare la salute dei propri iscritti, ricordando quanto sia importante rispettare un corretto stile di vita in aggiunta a piccoli, ma fondamentali, accorgimenti come l'utilizzo delle campagne di screening di prevenzione lanciate a cadenze cicliche: un efficace strumento per diminuire o diagnosticare preventivamente l'insorgenza di serie patologie. Tra queste c'è sicuramente l'ictus, prima causa di invalidità in Italia, che attraverso l'esame Ecocolordoppler può essere "battuto" giocando d'anticipo.

LA SANITÀ ITALIANA È PIÙ FORTE DEI TAGLI

LA CORTE DEI CONTI DIFENDE IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE CHE "HA PRESERVATO LA QUALITÀ DEI SERVIZI AI CITTADINI" NONOSTANTE LA RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA PUBBLICA

l Servizio Sanitario Nazionale ha saputo proporre "scelte e metodologie organizzative profondamente innovatrici, in grado di preservare i livelli qualitativi dei servizi resi ai cittadini". A maggior ragione visti i numerosi interventi in tema di razionalizzazione della spesa che si sono abbattuti sul comparto sanitario con tagli "spesso troppo lineari". È una sentenza chiara quella emessa di recente dalla Corte dei Conti, per bocca del procuratore generale Alberto Avoli, che si è espresso nel tradizionale appuntamento della presentazione del "Giudizio di parificazione sul rendiconto generale dello Stato per l'esercizio finanziario 2017". In altre parole, la sanità italiana conferma la propria solidità strutturale: a fronte delle persistenti difficoltà a far quadrare i conti pubblici, che inevitabilmente si riflettono anche sulle risorse a disposizione, continua infatti a garantire ai cittadini un

NEL 2017 LA SPESA
SANITARIA PUBBLICA
é STATA PARI A 117,47
MILIARDI (+1,34% SUL
2016), FINANZIATA QUASI
INTERAMENTE DAL
GETTITO TRIBUTARIO,
A FRONTE DI UNA SPESA
PRO CAPITE SALITA
A 1.939 EURO RISPETTO
AI 1.912 DEL 2016



servizio universalistico, gratuito (ticket permettendo) e di qualità. Caratteristiche che fanno del Servizio Sanitario un caso quasi unico al mondo, ma pongono inevitabilmente anche un tema di sostenibilità futura, che - a fronte anche dell'invecchiamento della popolazione – non potrà prescindere dallo sviluppo di una "stampella" privata (non alternativa, ma complementare al pubblico) con fondi integrativi come Assidai pronti a fare la propria parte.

Spesa in leggero aumento, calano deficit e debito

Secondo i numeri della magistratura contabile, nel 2017 la spesa sanitaria pubblica è stata pari a 117,47 miliardi TRA I TREND
MENO POSITIVI LA
CONTRAZIONE DELLA
SPESA PER INVESTIMENTI
INFRASTRUTTURALI
E TECNOLOGICI E LE
DISPARITË REGIONALI
CHE ALIMENTANO LA
CRESCENTE DINAMICA
DELLA MOBILITË
TERRITORIALE

(+1,34% rispetto al 2016), finanziata quasi interamente dal gettito tributario con una incidenza del 6,85% sul Pil, a fronte di una spesa pro capite salita a 1.939 euro dai 1.912 del 2016. In realtà, già a marzo la Corte dei Conti si era espressa sulla sanità italiana, sottolineando che, se confrontata con quelle dei maggiori Paesi europei, resta tra le (relativamente) meno costose, pur garantendo, nel complesso, l'erogazione di "buoni servizi", anche se va tenuta alta la guardia sulla cosiddetta spesa out of pocket. Tra gli altri elementi positivi, inoltre, era stato sottolineato il calo del deficit (ridotto a 1 miliardo dai 6 miliardi di 10 anni prima e con buone prospettive di rientro) e l'abbattimento del debito verso i fornitori (-40% tra il 2012 e il 2016).

I trend negativi: investimenti e mobilità territoriale

La Corte dei Conti, tuttavia, ha evidenziato anche altri trend meno positivi che riguardano il Servizio Sanitario Nazionale. Tra questi, dando uno sguardo più approfondito alle varie componenti della spesa, spicca la contrazione della spesa per investimenti infrastrutturali e tecnologici, il che "determina e aggrava il significativo tasso di obsolescenza delle tecnologie a disposizione delle strutture", sottolinea la magistratura contabile. Con un dato preoccupante: circa un terzo delle apparecchiature è operativo da più di 10 anni ed ha bisogno di frequenti manutenzioni che le rendono indisponibili per lungo tempo. Infine c'è il tema delle disparità territoriali, con differenze nella qualità e nella disponibilità dei servizi fra le varie Regioni: una situazione di diseguaglianza la cui prova lampante è la crescente incidenza della mobilità sanitaria. cioè il fatto che sempre più persone si spostino dalla sede di residenza per curarsi.

L'Italia brilla in Europa per la prevenzione primaria

L'Italia è leader in Europa nella prevenzione primaria. È quanto emerge dal rapporto di Eurostat (l'Ufficio statistico dell'Unione Europea), che analizza approfonditamente la condizione sanitaria del Vecchio Continente. Il dossier esamina la dinamica delle cosiddette morti "prevenibili", che sono oltre 1 milione in Europa e comprende due tipi di decessi: quelli evitabili grazie alle conoscenze mediche e tecnologiche di cui si dispone attualmente e quelli legati invece a carenza di prevenzione primaria, cioè causate per esempio da alimentazione scorretta, fumo e abuso di alcol. Ebbene, in questa speciale classifica il nostro Paese brilla decisamente: è al secondo posto, con 151 decessi su 100mila abitanti, dietro soltanto al Liechtenstein (123), ma decisamente davanti a tutti gli altri partner europei come Francia (184) e Germania (214); Cipro (155) e Spagna (158) ci arrivano dietro per un'incollatura, come la Svizzera (163), mentre la Gran Bretagna si attesta a quota 213, a fronte di una media europea di 216.

Per quanto riguarda invece le morti evitabili, secondo Eurostat, la prima causa in Europa è l'infarto, che colpisce un terzo delle vittime, seguito dall'ictus (con il 16%) e dal tumore al colon e al retto (12%). A rimarcare la gravità della situazione, inoltre, c'è il fatto che circa un terzo delle vittime registrate ha un'età inferiore ai 75 anni.



POLICLINICO CAMPUS BIO-MEDICO, ENDOSCOPIA AL TOP

OFFRIRE CURE MODERNE E PERSONALIZZATE, UTILIZZANDO TECNOLOGIE DI ULTIMA GENERAZIONE ALL'INTERNO DI UN AMBIENTE CON I MASSIMI STANDARD DI DISINFEZIONE: È IL PRINCIPALE OBIETTIVO DEL POLICLINICO UNIVERSITARIO CAMPUS BIO-MEDICO DI ROMA

Una realtà universitaria e sanitaria a vocazione internazionale che compie 25 anni di vita e che, per i livelli di qualità e sicurezza raggiunti, ha ottenuto l'accreditamento internazionale JCI (Joint Commission International). Risultati pienamente raggiunti, ad esempio, dall'Endoscopia Digestiva Operativa che ospita le più moderne tecnologie a servizio del paziente: nell'ultimo decennio il Policlinico Universitario Campus Bio-Medico e l'equipe di Endoscopia Digestiva Operativa diretta dal dott. Francesco Di Matteo hanno dato vita a un'unità altamente specializzata, che recentemente ha rinnovato completamente la propria tecnologia grazie a un accordo esclusivo con Fujifilm Italia. La struttura, all'avan-



erogare circa 12 mila prestazioni l'anno. Tra esse spiccano le procedure operative biliopancreatiche, come CPRE ed Ecoendoscopia, e le tecniche di resezione endoscopica delle neoplasie in situ, per le quali Il Policlinico Universitario Campus Bio-Medico è struttura di riferimento a Roma e nelle regioni del Centro-Sud. L'utenza servita comprende pazienti ambulatoriali, ricoverati e in Day Hospital, oltre a pazienti inviati da ospedali non in grado di erogare prestazioni di uguale livello.

I locali dell'Endoscopia offrono, per spazio e organizzazione, **qualità e sicurezza in linea con i principali standard internazionali** (JCI) come un'ampia sala lavaggio dotata di lavaendoscopi e armadi di stoccaggio di ultima generazione che garantiscono il massimo grado di disinfezione possibile in tempi brevi e la tracciabilità di ogni strumento. Questa tecnologia, assieme al programma di Sorveglianza microbiologica, messo a punto dall'Endoscopia Digestiva Operativa in collaborazione con la Microbiologia e il Comitato Infezioni Ospedaliere del Policlinico Universitario Campus Bio-Medico, permette di ridurre al minimo il rischio infettivo post-procedura. L'ampia sala d'attesa, unitamente alla sala risveglio, con 12 postazioni attive, offre maggiore ricettività, comfort e privacy per i pazienti e i parenti.

L'Endoscopia Digestiva Operativa è solo uno degli esempi di come si intende la sanità al Policlinico Universitario Campus Bio-Medico. Posto nella zona sud di Roma, nel quartiere di Trigoria, eroga prestazioni in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale e privatamente. Dispone di 18 sale operatorie e di 32 aree specialistiche che coprono i principali ambiti di cura. È in grado di ospitare fino a 400 pazienti in camere singole e doppie. Comprende servizi ambulatoriali, di day-hospital, day-surgery e reparti di degenza organizzati per intensità di cura. Il Policlinico è anche sede della Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università Campus Bio-Medico di Roma e si caratterizza per l'esercizio sinergico delle attività cliniche, di ricerca e didattiche che ne fanno un vero e proprio teaching hospital. Sua caratteristica è, infatti, il metodo di lavoro interdisciplinare e in équipe.

IL PUNTO DI VISTA

II, PHARMA ITALIANO SULLA VETTA D'EUROPA di Stefano cuzzilla, presidente federmanager



L'Industria farmaceutica in Italia ha raggiunto un primato importante in termini di competitività, attestandosi come primo produttore

dell'Unione Europea. Dopo anni di inseguimento, abbiamo superato la Germania con una produzione di 31,2 miliardi, contro i 30 dei tedeschi. Nell'ambito del benessere, del biomedicale, del farmaco, della tecnologica e dei medical device rappresentiamo un management che è tra i più interessanti a livello internazionale

Dobbiamo questo risultato, in modo particolare, alla capacità delle imprese di aver creduto nell'Italia e all'impegno del capitale umano altamente qualificato e produttivo. Competenze, responsabilità e trasparenza sono i valori che contraddistinguono i manager e che sono utili al sistema salute per fornire un servizio efficiente. E quando parliamo del futu-

ro della sanità italiana dobbiamo tener conto di questo patrimonio.

Federmanager continua a portare avanti il suo impegno con i lavori della Commissione Sanità, composta da accademici, esperti del settore, professionisti, medici ed esponenti dei nostri Fondi sanitari integrativi, tra cui Assidai, con l'obiettivo di dare un contributo ulteriore allo sviluppo della filiera del pharma e, in particolare, a migliorare la tutela per i nostri associati.



Il Sole 24 Ore Radiocor Agenzia di Informazione Registrato al n. 185 del 16.5.2014 presso il Tribunale di Milano

Direttore responsabile: Lorenzo Lanfrancone

Proprietario ed editore: Il Sole 24 Ore S.p.A.

Sede legale e redazione: via Monte Rosa 91,
20149 Milano Tel: 02.3022.4602-3 - Fax 02.3022.481

Progetto grafico e artwork: Lucia Carenini

Copyright 2014-2018 - Il Sole 24 Ore S.p.A. Radiocor Agenzia di Informazione È vietata la riproduzione anche parziale o a uso interno con gualsiasi mezzo, non autorizzata.

RICORSO ALLA C.E.D.U. **SULLA MANCATA PEREQUAZIONE DELLE PENSIONI 2012-13 AGGIORNAMENTI A FINE LUGLIO 2018**



Oualche informazione sulla situazione ad oggi (fine Luglio) dell'iniziativa promossa da CIDA / Federmanager, che

ritengo sia da tutti conosciuta. Il 4 aprile abbiamo incontrato a Bologna i pensionati intervenuti per illustrare il programma, le prospettive e le valenze associative, gli aspetti e le vie legali praticabili dopo la bocciatura della Consulta 96/2018 del ricorso avverso il DL 65/15 (c.d. bonus Poletti) con cui veniva confermata la cancellazione della perequazione per le pensioni superiori a 6 volte il minimo INPS. Abbiamo poi raggiunto con tutti i mezzi disponibili i colleghi potenzialmente interessati per informarli dell'opportunità e delle modalità di ricorso, che - ricordo - è individuale e perciò discrezionale.

Tra aprile e metà maggio, con l'assistenza legale dello studio avv. Bonsignori D'Achille ed il supporto operativo di un team di nostri esperti previdenziali in sede, coordinati dalla Sig. ra Carla Gandolfi, sono stati istruiti 113 ricorsi tra i colleghi pensionati di Bologna/Ravenna (pari al 9,3 % del totale qualificabili), per un totale regionale di 192 ricorsi. Totale Federmanager a livello nazionale circa 2400 ricorsi. Il testo del ricorso può essere richiesto alla nostra Sede o scaricato dal link di Federmanager. Consegnati i ricorsi, l'iter - abbastanza articolato - prevede l'accettazione formale, l'ammissibilità ed infine il giudizio di merito, tutto inappellabile.

Ultime notizie: il 19 luglio scorso la C.E.D.U. ha rigettato un analogo ricorso di migliaia di pensionati effettuato tramite altro studio legale; non è il nostro, ma certo non è una buona premessa in vista dell'esame di quello che ci riguarda.

D'altra parte, come seguirete su stampa e TV, il cantiere pensioni è sempre aperto, quale che sia il governo, e occorrerà una forte pressione sindacale per evitare - o almeno limitare - ulteriori penalizzazioni.

Vi invito a leggere qui sotto l'articolo di Mino Schianchi.

Restiamo vigili e uniti!

SENIORES di Mino Schianchi, Presidente Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi Pensionati e Consigliere ALDAI - Federmanager

NON SI GOVERNA IL PAESE PERSEGUITANDO I PENSIONATI



In campagna elettorale nel mirino le pensioni sopra i 5 mila euro non giustificate da contributi. Adesso si scende a 4-5mila euro. Domani? Mettere in discussione continua il merito e la certezza del diritto delle pensioni aumenta l'ansia e la fiducia nelle capacità di governo del Paese.

Cari colleghi, dopo aver letto le ultime esterna-

zioni del Ministro del Lavoro Di Maio, vorrei condividere con voi alcune mie considerazioni.

Avevo già trovato inquietante leggere nel programma di governo in corso il paragrafo n.26 nel quale sono scritti nello stesso paragrafo, e pertanto messi sullo stesso piano, i tagli dei costi della politica, delle istituzioni e delle pensioni c.d. "d'oro". Col preciso intento di riversare sui pensionati lo stesso discredito con cui i cittadini guardano ad alcuni privilegi dei politici e alla inefficienza del sistema burocratico. E, invece, le situazioni sono completamente diverse. In nessun modo fra loro comparabili.

I vitalizi hanno origine da valutazioni politiche completamente estranee alla creazione e alla gestione del sistema previdenziale. E i costi della burocrazia, come della sua inefficienza, sono il risultato della incapacità della politica stessa di dare alla collettività un ordinamento amministrativo al passo coi tempi. In questa inefficienza si annida il più grande furto, in termini

di sprechi di denaro pubblico, a danno dei cittadini. Al disprezzo con cui si parlava di vitalizi e di burocrazia si erano associate anche le pensioni, sia pure quelle al disopra di 5000 euro netti mensili. Ora il Ministro Di Maio parla di 4-5 mila euro senza specificare se netti o lordi.

Cosa significa dire che si vogliono tagliare le pensioni al di sopra di tali importi se non sono coperte da contributi versati? Che saranno ridotte tutte a 4 o 5000 euro, con un decreto da "esproprio proletario"? Che si procederà ad un loro ricalcolo applicando il sistema contributivo? E sulla base di quale documentazione, visto che gli stessi vertici dell'INPS in un'audizione del 15 marzo 2016 presso la Commissione Lavoro della Camera dei Deputati hanno dichiarato che l'operazione non è fattibile? Infatti, hanno precisato che:

- I dati per il ricalcolo nel settore privato – mancano o sono parziali o sono inutilizzabili per vari motivi:
- 2. I dati per il ricalcolo nel settore pubblico sono del tutto assenti;
- 3. Molte pensioni, se ricalcolate con il contributivo, aumenterebbero.

E allora in che modo attuare i tagli proposti? Escludendo permanentemente dalla perequazione queste pensioni? Assoggettandole ad altre tipologie di prelievi?

Vi è nota la situazione, più volte segnalata in articoli, interviste e nel corso delle tante riunioni. La categoria dei pensionati è sfiancata dai continui attacchi cui è sottoposta. Basti ricordare che le pensioni hanno subito, negli ultimi 20 anni, ben sette sospensioni della perequazione, di cui 4 negli ultimi dieci anni e da quattro anni ricevono un adeguamento irrisorio con effetti di trascinamento devastanti. In aggiunta, queste pensioni, negli stessi anni, hanno subito ben 6 prelievi pluriennali in applicazione di provvedimenti furbescamente denominati "contributi di solidarietà". Misure che sono state, invece, delle vere e proprie imposte aggiuntive sulle pensioni.

Concludo con queste brevi considerazioni. Se si ritiene che, per esigenze di equità sociale, i redditi al di sopra di un certo livello vadano ridotti, lo strumento è nell'art.53 della Costituzione, dove è detto che tutti i cittadini devono concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva. Le pensioni più alte possono benissimo essere assoggettate ad una aliquota più elevata. Nessuno vuole chiudersi a difesa di egoismi di categoria, ma questo non può essere fatto solo a carico dei redditi da pensione, cioè con riferimento alla fonte del reddito. Perché questa sarebbe una misura discriminatoria e, pertanto, censurabile per illegittimità costituzionale. Un tale provvedimento sarebbe comunque inapplicabile, perché in contrasto con il regime fiscale che il nuovo governo intende attuare, con due aliquote fisse al 15% e al 20%.

Sono certo che queste minacce, insensate e contraddittorie, del Ministro del Lavoro, a danno dei pensionati saran-

no oggetto di attente valutazioni e di interventi appropriati da parte delle nostre Associazioni di categoria.

Articolo pubblicato per gentile concessione della redazione della rivista "Dirigenti Industria" di ALDAI – Federmanager

Convegno:

Intelligenza
Artificiale e
Smart Energy,
quali sfide
ci attendono?

17 ottobre 2018 ore 15-19 Cinema Teatro Galliera Via Matteotti, 27

SAVE THE DATE



IL CONTRATTO DI MUTUO:

NOZIONI, CARATTERISTICHE, TIPOLOGIE E FINALITÀ NEL CODICE CIVILE E NELLA LEGISLAZIONE SPECIALE



1) PREMESSA

mente dell'art. 1813 del Codice Civile, "il mutuo è il contratto col quale una parte

consegna all'altra una determinata quantità di danaro o di altre cose fungibili, e l'altra si obbliga a restituire altrettante cose della stessa specie e qualità"; mentre il successivo art. 1814 del Codice Civile stabilisce che "le cose date a mutuo passano in proprietà del mutuatario".

Dalla disamina di detti articoli si comprende che il mutuo rileva sia come negozio traslativo della proprietà, sia come negozio restitutorio.

Secondo la tesi attualmente prevalente, il mutuo è considerato un contratto di credito per la soddisfazione di un interesse del mutuatario ed è. normalmente, un contratto a titolo oneroso, ma le parti possono concludere un mutuo gratuito anche se, in questo caso si parla, nel linguaggio comune, di "grazioso prestito" normalmente praticato solo nell'ambito familiare e/o comunque amicale e destinato a rimanere una figura marginale.

Altra caratteristica del contratto di mutuo è la sussunzione nell'ambito dei cosiddetti "contratti reali" (unitamente ai contratti di comodato, deposito e pegno) e cioè di quei contratti che richiedono, per il loro perfezionamento, non solo il consenso e/o l'accordo delle parti ma anche la consegna del bene oggetto dell'obbligazione.

Detta caratteristica, peraltro, pur essendo rilevante a fini non solo dogmatici ma anche pratici, atteso che la "realità" del contratto ne condiziona il perfezionamento (e tutti gli effetti inerenti e conseguenti) alla consegna dei beni fungibili e cioè, nell'ipotesi più frequente, della somma mutuata e non già alla mera sottoscrizione della relativa documentazione, non è, però, univoca in dottrina e giurisprudenza, essendosi da più parti asserito che la realità del contratto di mutuo può essere superata, dato il principio della libertà della forma, dalla volontà delle parti dando vita ad un negozio che, se pur atipico, è meritevole di tutela da parte dell'ordinamento e fa degradare la consegna del denaro a momento esecutivo del contratto.

Ad ogni buon conto, anche i sostenitori della natura reale del mutuo

sono concordi nel ritenere che "ai fini del perfezionamento del contratto di mutuo, avendo natura reale ed efficacia obbligatoria, l'uscita del denaro dal patrimonio dell'istituto di credito mutuante, e l'acquisizione dello stesso al patrimonio del mutuatario, costituisce effettiva erogazione dei fondi, anche se parte delle somme sia versata dalla banca su un deposito cauzionale infruttifero, destinato ad essere svincolato in conseguenza dell'adempimento degli obblighi e delle condizioni contrattuali" (così, alla lettera, Cass. Civ., Sez. I, 27/10/2017 n. 25632); e ancora: "la consegna idonea a perfezionare il contratto reale di mutuo non va intesa nei soli termini di materiale e fisica "traditio" del danaro (o di altre cose fungibili), rivelandosi, invero, sufficiente il conseguimento della sua disponibilità giuridica da parte del mutuatario, ricavabile anche dall'integrazione di quel contratto con il separato atto di quie-



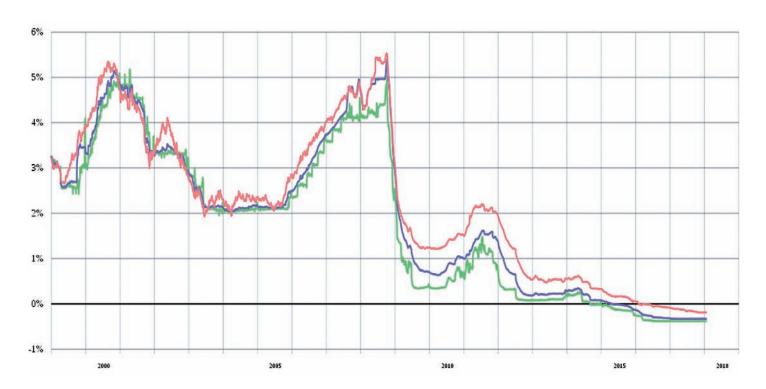
tanza a saldo, attesa la progressiva dematerializzazione dei valori mobiliari e la loro sostituzione con annotazioni contabili, tenuto conto che sia la normativa antiriciclaggio che le misure normative tese a limitare l'uso di contante nelle transazioni commerciali hanno accentuato l'utilizzo di strumenti alternativi al trasferimento di danaro" (così, alla lettera, Cass. Civ., Sez. III, 27/08/2015 n. 17194).

2) MUTUI A TASSO FISSO O VARIABILE

Tanto premesso, appare di fondamentale importanza, nell'ambito dei contratti di mutuo stipulati con istituti di credito e società finanziarie (e cioè tra i mutui ontologicamente a titolo oneroso) la distinzione tra mutui a tasso fisso e mutui a tasso variabile.

Nei primi, infatti, il tasso di interesse rimane quello stabilito dal contratto per tutta la durata del mutuo, fatto che impedisce (salvo quanto si dirà in prosieguo) di poter sfruttare eventuali riduzioni dei tassi di mercato che dovessero verificarsi nel corso del rapporto, ma pone al riparo dal rischio che i tassi di mercato possano crescere e, fin dal momento della firma del contratto, conferisce al mutuatario certezza degli importi delle singole rate e dell'ammontare complessivo del debito da restituire

Nei mutui a tasso variabile, invece, il tasso di interesse può variare a scadenze prestabilite rispetto al tasso di partenza perché segue le oscillazioni di un parametro di riferimento, di solito stabilito sui mercati monetari e finanziari (il più noto è l'Euribor, acronimo di Euro Inter Bank Offered Rate, tasso interbancario di offerta in euro), che indica il tasso di interesse medio delle transazioni finanziarie in euro tra le principali banche europee. Detti mutui hanno il vantaggio di avere un tasso sempre in linea con l'andamento del mercato (negli ultimi anni è notorio che l'Euribor è stato prossimo allo zero o addirittura negativo), ma comporta l'assunzione del rischio dell'aumento dell'importo delle rate in ipotesi di risalita



Andamento dell'Euribor a 1 settimana (verde), 3 mesi (blu), 1 anno (rosso) tra il 1999 e il 2018

dei tassi praticati sul mercato.

Sia che si opti per il mutuo a tasso fisso che per quello a tasso variabile, peraltro, il mutuatario è obbligato a corrispondere all'istituto mutuante gli interessi c.d. corrispettivi il cui mancato pagamento, così come il mancato pagamento dei ratei di rimborso, legittima quest'ultimo a chiedere la risoluzione del contratto e/o la decadenza del beneficio del termine della rateazione, oltre che, in ogni caso, l'applicazione di interessi c.d. moratori, normalmente più elevati di quelli corrispettivi proprio perché aventi natura di penale per il ritardato pagamento. In ogni caso, gli interessi sia corrispettivi che moratori concordati all'atto della stipulazione del contratto, devono essere contenuti entro i c.d. "tassi soglia" o "tassi usura" (e, cioè, entro parametri trimestralmente rilevati e pubblicati dalla Banca d'Italia per le varie tipologie di finanziamenti distinti, per quanto riguarda i mutui, tra mutui chirografari e mutui garantiti da ipoteca su un bene del mutuatario o di un terzo datore, nonché tra mutui a tasso fisso e a tasso variabile).

Al fine della verifica del contenimento o meno dei tassi pattuiti entro i limiti dei c.d. "tassi soglia" si applica il c.d. **T.E.G.** (**Tasso Effettivo Globale**) che serve, appunto, a determinare il tasso massimo che non può essere oltrepassato secondo quanto previsto dalla legge 108/96 (c.d legge antiusura) e che comprende, attualmente, anche altri oneri oltre agli interessi quali, ad esempio, le commissioni di disponibilità fondi (già commissioni di massimo scoperto).

Il TEG non va quindi confuso con il TAEG (Tasso Annuo Effettivo Globale) che viene impiegato come tasso di riferimento per le operazioni di credito al consumo e si pone l'obiettivo di rappresentare nel modo più completo ed esatto possibile il costo di un finanziamento, fornendo un dato sul reale costo dello stesso. omnicomprensivo di tutti gli oneri. Dal 1° giugno 2011 il calcolo del TAEG comprende anche gli oneri fiscali (come, ad esempio, l'imposta di bollo) e l'eventuale compenso riconosciuto dal cliente ad un intermediario del credito per l'ottenimento del finanziamento.

3) LA SCELTA TRA TASSO FIS-SO E VARIABILE È IRRE-VERSIBILE?

La scelta tra un mutuo a tasso e un mutuo a tasso variabile non è più irreversibile in quanto la legge n. 40/2007 (c.d. legge Bersani) e le successive integrazioni introdotte dalla Finanziaria 2008 hanno previsto la facoltà, per il mutuatario, della surrogazione ai sensi dell'art. 1202 c.c.

In sintesi, il mutuatario può stipulare un nuovo mutuo con un'altra banca, anche passando dal tasso fisso al tasso variabile, e utilizzare la provvista ricevuta per estinguere il vecchio mutuo, "trasferire" l'ipoteca che garantiva quest'ultimo al nuovo finanziamento, senza perdere i benefici fiscali, senza pagare nuove imposte e senza che le banche possano impedire detta surroga o richiedere commissioni.

4) MUTUO STIPULATO DA CONIUGI PER ACQUISTO CASA FAMILIARE

Da ultimo, in ipotesi di mutuo stipulato da coniugi per l'acquisto della casa familiare è possibile, in ipotesi di separazione e se non si vuole estinguere anticipatamente il mutuo, provvedere ad accollare l'intero mutuo al coniuge cui l'immobile verrà attribuito in proprietà esclusiva a condizione, peraltro, che l'istituto di credito sia d'accordo a liberare il coniuge che cede all'altro la propria quota; in difetto, quest'ultimo rimarrà obbligato verso la banca mutuante, salvo il diritto di rivalsa verso l'altro coniuge.

Esistono, poi, altre opzioni ma, per la loro complessità, esulano dai limiti di questo scritto ed è quindi opportuno richiedere la consulenza/ assistenza di un professionista.

Stefano Molza è avvocato di Bologna convenzionato con Federmanager Bologna - Ravenna



INIZIATIVE PUBBLICHE PER IL PROSSIMO ANNO



Lo scorso 22 giugno si è riunita la Commissione Ravenna. Tra i vari temi all'ordine del giorno si è discusso, in

particolare, delle iniziative pubbliche sul territorio da programmare per il 2° semestre del 2018 ed il 1° semestre del 2019. Tenendo sempre ben presente l'obiettivo che s'intende perseguire con queste attività, cioè accrescere visibilità ed influenza della nostra associazione a fini di proselitismo, è stata esaminata una serie di ipotesi, da realizzare nelle sedi e nei formati più appropriati.

Gli eventi prospettati sono:

1. NutriMenti Manageriali - "La resilienza organizzativa", con i do-

- centi Maurizio Varini e Rocco Fanello, da realizzare in ottobre/novembre 2018, possibilmente in collaborazione con l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Ravenna. Giorno della settimana, orario e sito verranno decisi in modo da favorire, dal punto di vista logistico e organizzativo, la massima partecipazione.
- 2. Convegno: "Ravenna e l'Idrovia Ferrarese", che si ricollega idealmente alle iniziative in tema di infrastrutture e logistica portuale, avviate con l'evento del 19 gennaio 2018 sull'infrastruttura ferroviaria al servizio del Porto di Ravenna.
- 3. Convegno: "Prospettive di sviluppo del GNL – Direttiva UE obbligo uso carburanti a basso contenuto di zolfo", da concordare con Gruppo PIR e Autorità Portuale.

- 4. Convegno: "Sviluppo del Distretto Chimico di Ravenna". da concordare e co-organizzare con esponenti delle aziende del Distretto e con l'Università di Bologna, sede di Ra-
- 5. Convegno: "Prospettive di sviluppo dell'industria metalmeccanica nell'area faentina", da concordare con esponenti dell'imprenditoria faentina.
- 6. Progetto "Top Manager", progetto che prevede la creazione di un gruppo di lavoro ristretto di Amministratori delegati e top manager per la realizzazione di progetti e iniziative specifiche. Anche in questo caso, saremo in grado di fornirvi aggiornamenti specifici durante il corso dell'anno.



BOLOGNA E LA ROMAGNA

SINERGIE DALLA RIAPERTURA DELL'AEROPORTO RIDOLFI DI FORLÌ



La mattina di lunedì 25 giugno 2018, l'ENAC, l'Ente Nazionale Aviazione Civile, ha approvato l'aggiudicazio-

ne della concessione dell'aeroporto Ridolfi di Forlì al gruppo di imprese private che ha partecipato al bando per la gestione, la **F. A. Srl**.

A guidare la società, creata ad hoc, è Ettore Sansavini, Presidente del Gruppo Villa Maria, insieme a Giuseppe Silvestrini, già numero uno di Unieuro. Tra i soci, con una quota minore, anche l'impresa generale di costruzioni Cooperativa Muratori & Cementisti S.c.p.a. di Ravenna, che partecipa insieme a Orogel S.p.A. Consortile di Cesena, a Ponzi S.r.l. di Bagnara di Romagna (RA), a Cittadini dell'Ordine S.p.A., Istituto di Vigilanza di Cesena, e Orienta Partners S.r.l. di Forlì, società di consulenza ideatrice del progetto di rilancio dell'aeroporto.

La notizia è stata accolta con grande rilievo e soddisfazione da tutti i principali rappresentanti delle istituzioni e del mondo economico romagnolo, per la potenziale ricaduta positiva sulle attività imprenditoriali del territorio.

Tra le associazioni imprenditoriali che più hanno insistito per la ripresa dei voli dallo scalo forlivese c'è anche Confcommercio di Ravenna. "Come Confcommercio e Federalberghi Ravenna – spiega infatti una nota - si sta valutando una eventuale collaborazione con la nuova gestione per dare il

nostro fattivo contributo allo sviluppo dello scalo e per rendere appetibile la scelta del Ridolfi da parte dei turisti. D'altra parte la vicinanza dell'aeroporto da Ravenna sarà un indubbio beneficio per le nostre strutture ricettive e quindi una concreta collaborazione, sotto vari aspetti, è condizione da ricercare".

L'ultimo volo, diretto a Cluj, Romania, era decollato il 29 marzo 2013. Da allora sono passati cinque anni, nel corso dei quali sono state dichiarate fallite due società di gestione – prima la Seaf, poi Air Romagna – con la perdita di circa settanta posti di lavoro.

Lo scorso 13 febbraio 2018 era stato pubblicato, sul sito internet dell'ENAC, il bando europeo per individuare un nuovo gestore per l'aeroporto forlivese, dopo l'ultima e infelice esperienza di Air Romagna, capeggiata dall'imprenditore americano Robert Halcombe, naufragata nel

fallimento, con 700 mila €di debiti. Il valore della gara era stato indicato dall'ENAC in 6 milioni e 150 mila euro, con scadenza alle ore 13 del 16 aprile. Ora il Ridolfi – inattivo dal 2015 – potrebbe essere di nuovo ope-

rativo entro il 2020.

Dagli annuari statistici dell'ENAC risulta che dal 1979 al 2001 (23 anni) lo scalo di Forlì ha movimentato annualmente una media di 26.279 passeggeri; dal 2002 al 2013 (12 anni) sono saliti a 482.519. Nel ventennio 1979/1998 la merce/posta movimentata è stata di Kg. 19.280.000, media/anno Kg. 964.000.

Lo scalo di Forlì è considerato da ENAC il 1° scalo alternato di Bologna. Dal 17/06 al 30/08/1985, a seguito della chiusura per lavori della pista di volo del Marconi, in 73 giorni movimentò circa 2.700 aerei e 167.000 passeggeri.



Nel 1996 (movimento passeggeri 15.418) i sindaci di Bologna e Forlì formalizzarono l'impegno per l'ingresso della **SAB** (società di gestione dello scalo bolognese) nella **SEAF** (Società Esercizi Aeroportuali Forlì). L'accordo prevedeva: la cessione gratuita alla SAB del 65% del capitale SEAF; l'ammodernamento totale dell'aerostazione e piazzale antistante; il ripiano del disavanzo d'esercizio per i primi tre anni di gestione.

Dal 1997 al settembre 2008 (data in cui la SAB lasciò la gestione della SEAF), lo scalo forlivese passò da situazioni oltremodo critiche a risultati positivi, diventando nel 2008, per iniziative autonome, il secondo scalo della Regione, con un movimento di 772.078 passeggeri.

In previsione della chiusura dell'aeroporto di Bologna dal 2 maggio al 2 luglio 2004 per l'esecuzione

dei lavori riguardanti il prolungamento della pista di volo, per poter accogliere il traffico dirottato da Bologna, SEAF realizzò una serie di opere riguardanti l'aerostazione: la trasformazione dell'hangar in zona arrivo passeggeri, l'ampliamento del parcheggio auto, la nuova bretella di collegamento della testata sud della pista con il piazzale parcheggio aeromobili, la nuova viabilità antistante l'aerostazione. Spesa sostenuta: oltre 10 milioni di euro. Nei due mesi di chiusura dello scalo bolognese, l'aeroporto di Forlì superò brillantemente la prova, movimentan-

do oltre 500 mila passeggeri, con una media giornaliera di circa 8.600 passeggeri.

A metà degli anni Duemila l'iniziativa autonoma del direttore commerciale SEAF, stante i buoni rapporti con il vice dell'A. D. di **Ryanair**, riuscì ad ottenere l'assenso della compagnia irlandese per operare su Forlì, alla condizione che, per l'assistenza al volo venisse installata l'apparecchiatura elettronica (ILS)



di seconda categoria. Il programma prevedeva 8 voli giornalieri il primo anno, 16 dal secondo anno di attività.

L'iniziativa Ryanair, peraltro, non venne accolta di buon grado dai soci pubblici della SAB, tant'è che l'allora Sindaco di Bologna (20% del capitale SAB) dichiarò alla stampa che i collegamenti Ryanair avrebbero dovuto operare sullo scalo di Bologna. Pertanto SAB, socio di maggioranza SEAF, non ricapitalizzò la società forlivese per far fronte al debito contratto per i dirottamenti e, nella primavera

del 2008, abbandonò SEAF, portandosi a casa Ryanair.

In quel periodo si aprì la parentesi con la compagnia aerea siciliana **Wind Jet**, che su Forlì operava fin dai primi anni 2000. Ryanair si dichiarò disponibile ad effettuare giornalmente quattro collegamenti nazionali e uno con Bruxelles. La scelta privilegiò Wind Jet, che però nel 2011 abbandonerà Forlì per operare all'aeroporto di Rimini. Il movimento passeggeri dai 772.078

del 2008 scenderà ai 39.781 dell'aprile 2013, mese in cui Forlì cessa l'attività.

Per quanto riguarda le prospettive future, l'aeroporto di Bologna stima un incremento del movimento passeggeri del 191% nei prossimi 15 anni (2015-2030), passando da 6.857.829 a 20 milioni. A fronte di tale crescita, sarebbe opportuno che la Regione valutasse l'opportunità che l'aeroporto di Forlì, oltre a

generare un proprio traffico, svolgesse anche la funzione di secondo scalo di Bologna, come è già avvenuto a Milano con Bergamo, Venezia con Treviso, Roma con Ciampino, Catania con Comiso.

Antonio Zangaglia è Dirigente in servizio presso Marcegaglia Carbon Steel S.p.A., presso lo stabilimento di Ravenna.



GRUPPO GIOVANI MANAGER: LA PALESTRA CHE NON C'ERA



Ogni Manager, nel corso della propria carriera, si trova prima o poi a gestire situazioni straordinarie. Grandi investi-

menti, piani di sviluppo o di ristrutturazione, conflittualità (solo per citarne alcune), sono eventi a forte impatto emotivo, spesso con effetti anche sul piano personale.

Sapere come altri hanno affrontato e superato problemi analoghi, sviluppa il bagaglio umano ed emotivo del Manager, rafforzandone fiducia e autostima.

È qui che il Gruppo Giovani di Federmanager Bologna - Ravenna introduce un'opportunità che non c'era.

I Giovani Manager possono accedere a un piano di arricchimento personale e professionale attraverso incontri, confronti e sessioni di approfondimento con Dirigenti e Professionisti di comprovata esperienza.

Il piano consiste in 6 incontri all'anno, divisi su due format principali:

- 3 "palestre" del sabato mattina, con Facilitatori e Coach che attraverso attività, simulazioni e confronti attivano la comunicazione, la consapevolezza e la riflessione su approcci e abitudini;
- 3 "salotti" del mercoledì sera, in cui un Manager Senior si rende disponibile a "mettersi a nudo",

raccontando le proprie esperienze, le ragioni di successi e insuccessi e rispondendo a tutte le domande dei Giovani.

Il piano è partito a fine 2017, raccogliendo gradimento ed entusiasmo dei partecipanti.

La qualità dei relatori, l'ambiente informale e la voglia di crescere divertendosi, sono elementi sui quali Federmanager punta per garantire ai Giovani Manager quel valore aggiunto altrimenti non disponibile sul mercato della formazione.

Si tratta della trasmissione dell'esperienza e delle esperienze: quella serie di comportamenti, azioni - o non azioni - che si imparano sul campo e nel tempo, spesso sulla propria pelle e che non si possono assimilare partecipando a un corso o assistendo a un tutorial on line.

In passato la trasmissione avveniva osservando il comportamento dei veterani aziendali.

Alcuni Giovani Manager, collaboratori della prima linea dirigenziale, avevano la fortuna di poter assorbire "alla fonte" (anche nei casi non infrequenti in cui il dirigente fosse poco disponibile a fare da nave scuola).

Oggi, per molteplici ragioni e con rare eccezioni, il fenomeno della trasmissione di esperienze tra generazioni di Manager in azienda è in via di estinzione.

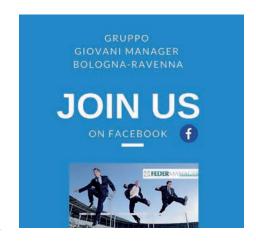
Federmanager mette gratuitamente a disposizione dei propri Giovani iscritti, e di quanti stiano valutando l'iscrizione, la possibilità di accedere a questo piano di trasmissione e crescita.

Nel mese di settembre 2018 verrà attivata la **Pagina Facebook del Gruppo Giovani**, sulla quale appariranno di volta in volta date e contenuti dei diversi incontri in programma

Naturalmente sarà possibile iscriversi alla pagina Facebook e ricevere via via le notifiche.

Per qualsiasi richiesta di approfondimento potete scrivere a <u>segreteria@federmanagerbo.it</u>.

Leonardo Dall'Osso, dirigente in servizio, dirige la Filiale Italiana del Gruppo ACO e ricopre da oltre 20 anni ruoli apicali in organizzazioni multinazionali.





IL GRUPPO QUADRI DI FEDERMANAGER BOLOGNA - RAVENNA AL VIA DECOLLA DA BOLOGNA IL 21 SETTEMBRE IL NUOVO GRUPPO DI LAVORO: BENVENUTI A BORDO!

Di quali opportunità di sviluppo manageriale possono godere i Quadri con il supporto attivo di Federmanager? Quali occasioni di networking possono crearsi e quali i servizi per la propria attività lavorativa sono già attivi nell'Associazione? E soprattutto quale contributo professionale può essere condiviso a beneficio di una community che metta a fattor comune esperienza ed energia di crescita?



A queste ed altre domande guida sarà dedicato l'Open Day Quadri che inaugurerà il 21 settembre presso la

nuova sede di Federmanager a Bologna le attività dedicate ai Manager e ai professionisti che rispondono al livello contrattuale di Quadri e che hanno in comune la forte motivazione di protagonisti del cambiamento nelle loro aziende. Da tempo infatti i Quadri sono ritenuti agenti di innovazione e sviluppo per le organizzazioni e i contesti di business in cui sono inseriti. La visione moderna dell'impresa considera i Quadri risorse preziose capaci di portare competenze e valore aggiunto per affrontare le sempre nuove sfide nei contesti di iper - competizione in cui siamo immersi.

A testimonianza del "nuovo corso" apertosi in Federmanager siamo onorati di riportare lo spirito del progetto Quadri direttamente dalla viva voce di Andrea Molza, Presidente di Federmanager Bologna - Ravenna.

Presidente Molza, quale visione di sviluppo e quale opportunità di crescita può rappresentare l'avvio di un gruppo di lavoro dedicato ai Quadri all'interno di Federmanager?

"Mi preme subito sottolineare che nell'attuale mondo del lavoro, molto spesso, la differenza tra Dirigen-

te e Quadro, è molto affievolita: non consiste in una differenza di ruoli o di responsabilità e non è nemmeno una diversità di trattamento economico. Spesso infatti i Quadri hanno RAL di molto superiori al Trattamento minimo complessivo di garanzia previsto dal CCNL Dirigenti industria (TMCG) e spesso sono le mere condizioni economiche aziendali a far sì che avvengano passaggi di ruolo da dirigente a quadro. La differenza, secondo il mio punto di vista, è più una conseguenza della difficoltà e della resistenza che le varie associazioni sindacali hanno nell'adattare i contratti ai tempi: mantenendo la differenza formale a livello di contratto, si mantengono di conseguenza gli iscritti. Ritengo infatti che attualmente sia molto più distante il ruolo di un Top Manager da quello del Dirigente di una PMI rispetto al ruolo di Dirigente a quello di Quadro: questo è il motivo per il quale parlo oggi di Manager, non facendo distinzioni tra Dirigenti e Quadri.

Federmanager Bologna - Ravenna è stata tra le prime associazioni a cogliere l'opportunità di diventare l'associazione di riferimento dei Manager in senso lato e a cambiare il proprio statuto per aprire anche ai Quadri. Oggi i Quadri superiori e apicali iscritti sono circa 250, ma questo deve essere considerato solo il punto di partenza per sviluppare nuovi servizi

dedicati che ci permettano di allargare la base associativa anche a una categoria (quella dei Quadri appunto) che tradizionalmente ha sempre avuto punti di riferimento diversi.

Il 21 settembre, data stabilita per l'Open Day Quadri - di cui vi daremo informazioni di dettaglio subito dopo la pausa estiva - sarà l'occasione per analizzare più chiaramente i bisogni e le esigenze dei Quadri associati, in ottica di sviluppo di nuovi servizi tailor made e di miglioramento di quelli esistenti. Unicamente rispondendo alle esigenze di chi ci dà fiducia possiamo crescere e creare un circolo virtuoso che porta a migliorare i nostri servizi".

Un ottimo auspicio quindi e una premessa di grande disponibilità nei piani di Fedemanager per favorire iniziative a supporto della crescita professionale e personale dei Manager. Un percorso da costruire insieme con quanti vorranno condividere una quota del proprio prezioso tempo libero per arricchire di esperienza e di idee il programma triennale di appuntamenti pensato da Federmanager per i Quadri.

Vi aspettiamo all'evento di presentazione del 21 settembre e vi invitiamo fin d'ora a segnalare alla segreteria di Federmanager la vostra disponibilità a un percorso che riteniamo una grande opportunità: Welcome on board!



A riprova della vivacità di contributi generati dal Gruppo Quadri di Federmanager pubblichiamo con piacere l'intervista a **Nadia Monti**, attualmente Industrial Project Manager con un ricco bagaglio di esperienza come Amministratore Pubblico: anche grazie al suo contributo la Commissione si arricchisce di stimoli e connessioni necessari a manager in costante apprendimento.



Arte e Management: a partire dalla tua esperienza di Presidente della Commissione Economia della

Cultura dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Bologna, quali sono le motivazioni principali per cui essere più ricettivi al mondo della Cultura?

La cultura è arricchimento della propria sensibilità percettiva e di conseguenza della propria capacità di comunicare. Un Manager può ricercare

e trovare nell'arte e nella cultura uno strumento di riflessione ed evoluzione, di ispirazione professionale e personale. Mi piace pensare all'arte nel quotidiano, mi piace visitare i musei, frequentare i teatri, ascoltare la musica, andare nelle sale di cinema d'essai, perché l'abilità e la creatività sono

in grado sempre di stimolare delle utili riflessioni, aiuta insomma a guardare le cose da una prospettiva diversa. Attraverso l'arte possiamo ricercare un rilancio per guardare oltre, un'ispirazione. Inoltre, non dobbiamo mai dimenticare quanto l'arte e la cultura costituiscano un patrimonio fondadell'economia mentale italiana. Da quando il Consiglio dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha istituito la Commissione Cultura, che ho l'onore di presiedere, ci siamo posti l'obiettivo di studiare e raccontare il mondo della cultura, a vantaggio di tanti professionisti: dalla semplificazione, alla leva fiscale, dalla cooperazione tra enti pubblici, alla co-progettazione con le imprese del territorio. Il fine è stato quello di promuovere la conoscenza, approfondire le caratteristiche delle imprese culturali, creare un collegamento fra esigenze culturali e sociali e utilizzazione economica dei beni, delle attività e della produzione culturale. Per questi motivi, su mia proposta, è nata una proficua collaborazione tra Ordine dei Commercialisti e Federmanager che ha portato alla firma di un protocollo d'intesa a febbraio di

per lay Quadri tedermanager
21 SETTEMBRE 2018 ORE 17.00
FEDERMANAGER BOLOGNA - RAVENNA
SAVE THE DATE

quest'anno. È infatti interesse di entrambi promuovere la crescita professionale e culturale dei propri iscritti, attraverso la partecipazione a Commissioni di studio e la collaborazione per **iniziative** socio-culturali di interesse pubblico. Ordine e Federmanager, chiamando a raccolta i loro iscritti, si sono posti l'obiettivo di coinvolgere e stimolare professionisti e imprese culturali, così da promuovere la nascita di collaborazioni pubblico/privato che possano stabilizzarsi e radicarsi sul territorio. Una formula di questo genere, si dimostra vincente nel far emergere le aggregazioni di imprese e può davvero

generare un circuito virtuoso tra istituzioni culturali, imprese del territorio, progettisti, creativi, favorendo le diverse professionalità e creandone di nuove, aumentando quindi, le occasioni di crescita e collaborazione.

Poiché sei attivamente coinvolta nel Gruppo Quadri di Federmanager Bologna – Ravenna, il gioco di parole porta ad una domanda d'obbligo: un consiglio su un dipinto da vedere assolutamente in Emilia -Romagna...

Una delle opere che ho trovato più suggestiva, per la fedeltà realistica, per i particolari, l'interpretazione che l'ar-

> tista è riuscito a dare, rispetto al suo tempo e alla sua storia, è l'Estasi di Santa Cecilia di Raffaello, in Pinacoteca. Mi ha colpito l'assenza di simboli tradizionali della divinità, e di come nonostante ciò, negli sguardi e nei gesti, si avverta il misticismo che l'arte riesce a trasmettere, esattamente come la

musica che risuona. È un dipinto da una forza misteriosa, capisco perché alcuni critici lo definiscano "il dipinto del silenzio", ne sono rimasta colpita. Considerando però l'eredità storica di Bologna e il fatto che sia patria di grandi artisti, non posso non suggerire le opere di Morandi, Reni, i Carracci o Guercino. L'elenco sarebbe ancora lungo se ci spostassimo anche solo nelle città riconosciute patrimonio dell'Umanità dall'Unesco, come Ravenna, Ferrara, Modena.



CONVEGNO SULLO SVILUPPO DELLE RETI PER TELECOMUNICAZIONI SINTESI DEL DIBATTITO

Come preannunciato nel numero di Filo Diretto di marzo 2018, il 18 aprile scorso si è svolto il Convegno di grande attualità sulle reti per telecomunicazioni, organizzato da Federmanager Bologna - Ravenna e dall'Ordine degli Ingegneri di Bologna al quale hanno preso parte il Dott. Pierluigi Visci - già Direttore del QN Il Resto del Carlino, la Prof. Carla Raffaelli - Scuola di Ingegneria e Architettura dell'Università di Bologna, il Prof. Gianluca Mazzini - Direttore Generale di Lepida Spa, e il Dott. Dimitri Tartari - Coordinatore Agenda Digitale della Regione Emilia Romagna. Al termine delle presentazioni, si è sviluppato un interessante dibattito al quale hanno preso parte alcuni degli oltre 150 uditori intervenuti al Convegno, cui hanno risposto i relatori sopra citati.

Di tutto il Convegno abbiamo pubblicato gli Atti in un volume edito con la collaborazione ed il sostegno di Federmanager Nazionale: tale volume, avendo l'argomento trattato interesse non soltanto regionale, è stato diffuso a tutte le sedi Federmanager ed è a disposizione di chi ne faccia richiesta alla nostra segreteria. Riportiamo in seguito la seconda parte del dibattito, nella quale sono riassunte le domande e le risposte più significative (per la prima parte del dibattito si rimanda al numero di Filo Diretto di giugno 2018).



Domanda: Ing.
BENEVENTI
Sono l'ingegner
R o m a n o
Beneventi. Ho
cominciato a
lavorare nei
l a b o r a t o r i

Telettra negli anni '60, poi ho proseguito alla SIP fino al 1992. Adesso sono in pensione. La mia domanda è questa: prima di stabilire quell'85% - 100% della popolazione collegata alla fibra, è stata fatta un'indagine in un Paese particolarmente avanzato che abbia una situazione orografica simile all'Emilia abbastanza Romagna? Mi vengono in mente gli Stati Uniti ovviamente. È stata fatta un'indagine per vedere come si è sviluppata in questo periodo e in che situazione si trova attualmente e così via? Francamente mi sembra che queste dichiarazioni generali siano delle dichiarazioni eroiche. Spero di sbagliarmi, grazie.

Risposta: Dott. TARTARI

Dico solo due cose velocemente. Il caso degli Stati Uniti non credo sia stato preso come un caso emblematico: gli Stati Uniti non sono infatti un punto di riferimento importante, soprattutto sulla connettività, perché se si parla di territori omogenei in tutte le aree sono arrivati in ritardo rispetto ad altri. A livello di Commissione Europea si sono svolti diversi tavoli sia con gli operatori che con i Paesi partner e, a dire il vero, c'è stata la *broadband* dell'anno scorso (settembre-ottobre 2017), momento in cui, durante l'Assemblea, è stato riconosciuto come il modello italiano sia, allo stato attuale, probabilmente

il più avanzato a livello europeo. L'obiettivo italiano - quello della cosiddetta *Gigabit Society* o quello dei 100 mega al 50% di utilizzatori o l'85% delle unità immobiliari - non è infatti stato recepito attualmente dagli altri stati membri dell'UE. L'operazione che è stata portata avanti in Italia, considerando che ha richiesto innumerevoli notifiche, l'intervento della Commissione Europea per gli aiuti di Stato, le indagini, ecc., se arriverà al suo risultato, può essere



considerata eroica. Stiamo parlando di 3 miliardi e mezzo di euro, ma soprattutto di interventi e di cantieri praticamente in ogni Comune italiano (oltre 7.000 Comuni sono interessati da cantieri). In questo momento è l'unico progetto di respiro nazionale in itinere approcciato, costruito e realizzato o comunque avviato a livello europeo. Gli altri stati membri sono molto più indietro. Ricordiamo che stiamo parlando in primo luogo delle aree esterne ai grandi centri. In Paesi dove i grandi centri sono molti e vicini, come ad es. la città di Francoforte in Germania, non si percepisce il problema della banda ultra larga, ma esso esiste per le campagne ed i Comuni del circondario. Nonostante ciò, la Germania sta affrontando molto poco questo tema.

La Francia, per citare un altro esempio, ha affrontato la questione della diffusione della banda ultra larga facendo accordi e lottizzazioni a favore di alcuni operatori nelle varie aree del Paese.

Oggettivamente, quella italiana pare la strada più semplice per realizzare quanto programmato. Conferma di quello che diceva prima il prof. Mazzini: il tema, il mercato, il settore, sono molto complessi, perché nessun altro ad oggi ha già la soluzione in tasca, a meno che non andiamo nei paesi dell'Asia, ma è chiaro che in quel caso, stiamo parlando di modelli e di sistemi completamente diversi.

Domanda:

Volevo sapere se l'*overbooking* di banda è controllato da qualcuno e se è controllabile.

Risposta: Prof. MAZZINI

Attualmente, nelle politiche dei singoli operatori, l'overbooking non è controllato da nessuno, nel senso che dove finora non abbiamo investito con fondi pubblici, non c'è alcun modo di verificare la banda effettivamente garantita e l'overbooking che ne deriva. I parametri vanno da 1 a 4 e 1 a 10; ciò dipende dall'operatore e da altre cose. Come ho già detto, c'è un decreto del 2016 che stabilisce che, rispetto alla somma di un'area gestita con fondi pubblici, la banda disponibile complessiva in quell'area debba essere garantita per almeno il 50%. Ciò significa che è un onere pubblico andare a verificare tale disponibilità

sul fondo pubblico. Ad oggi la norma non è ancora stata applicata: considerando che i bandi sono stati vinti circa un anno fa e le realizzazioni sono attualmente in corso, non abbiamo ancora alcuna evidenza di misurazioni di banda garantita. Ciò che possiamo dire è che sicuramente in futuro dovrà essere fatta e stabilire quale soggetto pubblico avrà questo compito. L'Autorità Garante delle Comunicazioni è uno dei soggetti che agisce e potrebbe agire in questo ambito. Come Lepida, ci siamo battuti in prima persona perché esistesse un minimo di banda garantita nei vari servizi, proprio perché portare un giga di banda con zero di garantito ha un senso molto scarso. Quando per la banda ultra larga sono stati usati in tutti i bandi tre aggettivi (stabile, continuativa e prevedibile) lo si è fatto proprio per evitare situazioni limite di overbooking delle risorse.

Domanda: Ing. SALVADORI

Buonasera sono l'ingegner Giulio Salvadori, iscritto sia a Federmanager che all'Ordine degli Ingegneri di Bologna. A parte tutti questi bei programmi e propositi, considero molto ottimistiche queste indicazioni percentuali: si parla di montagna servita con 30-100 megabit. A me sembra di abitare in montagna: abito in Strada Maggiore, nel pieno centro di Bologna però il Comune, salvo alcune eccezioni, non ha mai permesso finora a nessun operatore di porre in opera la fibra, nonostante più di un anno di chiusura della strada per lavori e nonostante fosse stato chiesto. Sembra vi sia stata storicamente una discriminazione a livello di strade a Bologna. Per esempio via Santo Stefano è cablata, Strada Maggiore no, l'Ordine degli Ingegneri in strada Maggiore no



e si va col doppino di rame fino all'armadio. Strada Maggiore era nelle condizioni ideali per la posa in opera della fibra ma il Comune si è sempre rifiutato di concedere a Fastweb e agli altri operatori che l'hanno chiesto negli anni passati di metterla in opera. Allora la mia domanda è: perché siamo a questo punto, nonostante le auspicabili direttive della Comunità Europea? Se io abitassi a Monzuno,

La missione di Lepida è infatti quella di dare la connettività esclusivamente agli uffici pubblici e a nessun altro. Inoltre, mi risulta che fino ad ora nessun operatore abbia mai chiesto nulla per Strada Maggiore. E di operatori ce ne sono una trentina a Bologna. D'altra parte, con la liberalizzazione delle telecomunicazioni, esiste un palese divieto dei soggetti pubblici di andare a fare concorrenza al mercato. L'unica



magari in un bosco, potrei capire visto che avete parlato di montagna. Ma qui stiamo parlando di una realtà in pieno centro storico.

Risposta: Prof. MAZZINI

Posso lievemente dissentire con quello che dice? Mi permetto una brevissima analisi di alcuni elementi. Primo: l'ambito di cui stiamo parlando, cioè Strada Maggiore a Bologna, non è in un'area a fallimento di mercato, è un'area in cui c'è libero mercato e concorrenza dei vari operatori. La seconda osservazione è che non è vero che nessuno ha mai scavato e posato fibra. Se lei va a camminare lungo Strada Maggiore trova una ventina di pozzetti che Lepida ha posato per portare la fibra direttamente alle amministrazioni pubbliche che l'avevano richiesta, dopo aver ottenuto regolari autorizzazioni dal Comune.

cosa che può fare Lepida è quella di aiutare l'operatore a raggiungere l'abitazione dell'utente, ma la richiesta deve partire dall'operatore.

Domanda: Ing. TAROZZI

Prof. Mazzini, lei ha ragione perché queste sono le leggi. Però io vorrei aggiungere: quando il Governo italiano si è impegnato con l'Unione Europea a realizzare, entro il 2020, le percentuali di utenza con servizio dati a 30 e 100 megabit, si è preso una responsabilità come Governo, operando poi sia in regime di libero mercato sia in regime di fallimento di mercato su tutto il suo territorio.

Risposta: Prof. MAZZINI

Bologna è considerata una delle città meglio connesse in Italia e se andiamo a vedere la quota percentuale a 30 e a 100 megabit è una delle più

alte d'Italia. Attualmente siamo solo all'inizio del 2018 ed il progetto è in pieno svolgimento. L'Europa ha detto "tutti gli Stati devono fare questo", il Governo italiano si è rimboccato le maniche ed ha messo a disposizione dei soldi. Dopodiché ha detto "Visto che non saremo mai in grado di fare una campagna di informatizzazione della popolazione per arrivare al 50% di uso ci accontentiamo dell'85% di disponibilità". Il Governo italiano ha fatto quest'operazione e ha detto "lavoriamo intanto sull'infrastruttura". possono aver detto Altri Paesi "lavoriamo sull'aumentare il grado di cultura e di competenza tecnologica delle singole persone", etc.

Risposta: Dott. TARTARI

Non voglio sminuire la situazione dell'ing. Salvadori, stiamo parlando di 13 milioni di civici in Italia. È solo per dire che è verosimile che una percentuale seppur minima che può essere anche di un 1% rimanga fuori da questa operazione. Se però stiamo parlando di 13 milioni di civici e probabilmente di 14 milioni di unità immobiliari stiamo dicendo che casi come quelli dell'ing. Salvadori chiaramente non possono essere presi come esempio determinante. Ce ne saranno, è inevitabile. Non è possibile partire dal presupposto che sia un'operazione senza il minimo rischio di fallimento. Essendo un'operazione molto vasta. fallimento sarà molto significativo per chi lo subisce, anche se piccolo e poco significativo in generale. Ovviamente bisognerà trovare e monitorare questi accadimenti per cercare di intervenire puntualmente.

Domanda:

Il dottor Tartari diceva che l'Italia prevede che solo il 50% delle persone possa connettersi. Espongo un concetto filosofico di chi si occupa di persone: ci sarà un divario, cioè il futuro professionale del 50% che non ha voglia di connettersi. Cosa

comporterà? Credo che ci debba essere un piano B per recuperare le persone che hanno oggi questa difficoltà culturale ad arrivare alla connessione.

Risposta: Dott. TARTARI

È lo stesso piano A. Nel senso che in realtà l'agenda digitale, fuori dalla componente infrastrutture, si dedica e si dovrà dedicare principalmente nei prossimi anni a questo: l'educazione digitale. Il tema di fondo oggi diventa la capacità competitiva del nostro Paese che, risolto il problema delle infrastrutture, si dovrà dedicare allo sviluppo e alla diffusione delle competenze digitali per includere nel mercato del lavoro persone che ne

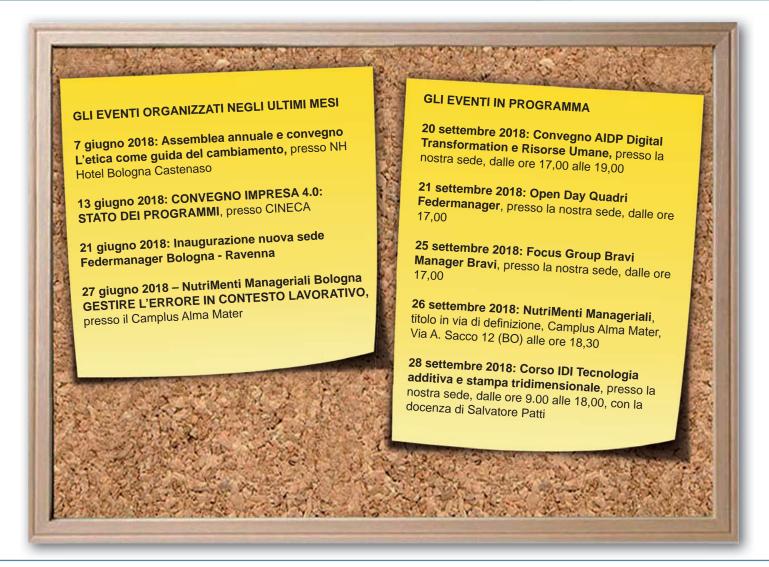
saranno tagliate fuori e per evitare di creare un Gap di capacità produttiva e di produttività del nostro territorio. Bisognerà investire nella formazione e nella diffusione della cultura digitale: oltre a quanto si sta già facendo per la popolazione in età scolare, è necessario investire ancora e in modi nuovi su tutta la popolazione in età attiva, che molto spesso ha poco tempo e concentra l'attività formativa su specifiche funzioni e non sulle soft skills che servono per cogliere i vantaggi della disponibilità della rete. Se pensiamo alla nostra Regione, parliamo di un 46-47% popolazione, circa 2 milioni di persone. Ecco, una bella sfida: ragionare su come intervenire anche con piccoli elementi di conoscenza su 2 milioni di persone. Ci stiamo pensando, ma i numeri chiaramente si portano dietro i costi.

Ing. PETTINARI

Grazie a tutti e arrivederci al Convegno di ottobre (si veda il Save the Date a pagina 18).



"BACHECA EVENTI DI FEDERMANAGER BOLOGNA-RAVENNA"



SFEDERMANAGER

57 SEDI SUL TERRITORIO

ABRUZZO E MOLISE

Florio Corneli - PESCARA

BASILICATA

Giuseppe Dantona - MATERA

CALABRIA

Pasquale Clericò - CATANZARO

CAMPANIA

Antonio Scuotto - NAPOLI Armando Indennimeo - SALERNO

EMILIA ROMAGNA

Andrea Molza - BOLOGNA - RAVENNA
Claudio Sirri - FORLI' - CESENA - RIMINI - RSM
Giorgio Merlante - FERRARA

Ivo Buble - MODENA Silvio Grimaldeschi - PARMA Giacomo Bridelli - PIACENZA

Pier Angelo Fornara - REGGIO EMILIA

FRIULI VENEZIA GIULIA

Daniele Damele - TRIESTE

LAZIO

Giorgio Genga - LATINA Giacomo Gargano - ROMA

LIGURIA

Paolo Filauro - GENOVA

IOMBARDIA

Bambina Colombo - BERGAMO

Marco Bodini - BRESCIA

Claudio Butti - COMO

Tiziano Neviani - CREMONA

Diego Bresciani - LECCO

Rodolfo Bellintani - MANTOVA Silvana Menapace - MILANO

Edoardo Lazzati - PAVIA

Ludaiud Lazzaii - FAVIA

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

Massimo Rusconi - TORINO

Giorgio Anselmetti - VERCELLI

PUGLIA

Valerio Quarta - BARI

SARDEGNA

Giuseppe Matolo - CAGLIARI

SICILIA

Anna Maria Giammanco - SICILIA OCCIDENTALE Giuseppe Guglielmino - SICILIA ORIENTALE

Antonino Amato - SIRACUSA

TOSCANA

Daniele Moretti - AREZZO

Valter Quercioli - FIRENZE

Claudio Tonci - LIVORNO

Andrea Capuano - LUCCA

Roberto Rabito Crescimanno - MASSA CARRARA

Cinzia Giachetti - PISA Umberto Trezzi - SIENA

* TRENTINO

Maurizio Riolfatti - BOLZANO Gianluca Schiavi - TRENTO

UMBRIA

Roberto Peccini - PERUGIA Luciano Neri - TERNI

VALLE D'AOSTA

Paola Muraro - AOSTA

Marzio Boscariol - TREVISO e BELLUNO Giampietro Rossi - PADOVA e ROVIGO Mario Merigliano - VENEZIA e MESTRE Monica Bertoldi - VERONA

Adolfo Farronato - VICENZA

SEDE NAZIONALE

Stefano Cuzzilla - PRESIDENTE

Mario Cardoni - DIRETTORE GENERALE

CON TE PROTAGONISTI DEL DOMANI

www.federmanager.it