



cod. ISSN 228 - 3888

News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna

POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% CN/BO
Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa
Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 35 - N. 2
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **4.MANAGER: Prime evidenze dai percorsi di Outplacement**
- **INDUSTRIA 4.0: Approccio corretto all'analisi dei dati per le imprese industriali**
- **START UP INNOVATIVE: Intervista all'Avv. Andrea Montanari**
- **GIOVANI: Il percorso Manager tra Manager continua**
- **MINERVA: Progetti e attività in corso**
- **MANAGEMENT: Il reporting aziendale di sostenibilità (CSRD)**



HAI GIÀ RINNOVATO LA TUA ISCRIZIONE A FEDERMANAGER?

Ti ricordiamo che il **termine per il pagamento delle quote associative 2021** è scaduto il **28 febbraio**.
La regolarità di iscrizione ti consente di usufruire dei nostri servizi e delle convenzioni in essere per quest'anno, che troverai illustrate nel dettaglio sul sito www.federmanager.bologna.it

Non hai ancora effettuato il pagamento?

Segui le istruzioni riportate qui sotto.

QUOTE 2021

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

MODALITA' DI PAGAMENTO

- Addebito permanente in c/c bancario
- Bonifico bancario su:

BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA
IT34T0538702401000001803346 conto intestato a Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna

POSTE ITALIANE IT80Z0760102400000013367404 conto intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali

BANCA DI IMOLA IT85L0508036760CC0070655096 conto intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna
- Bollettino di c/c postale sul conto 13367404 Sindacato Dirig. Az. Ind.
- Assegno bancario
- Direttamente presso i nostri uffici anche con Bancomat o Carte di Credito *(solo per la sede di Bologna)*

Non ricordi se la quota associativa 2021 è già stata pagata?

Chiama la nostra segreteria e verifica lo stato della tua iscrizione.

Il tuo contributo è fondamentale per continuare a offrirti servizi di valore

I NOSTRI UFFICI

SEDE DI BOLOGNA

VIA MERIGHI 1/3 VILLANOVA DI
CASTENASO (BO)
TEL. 051 0189900 -
SEGRETERIA@FEDERMANAGERBO.IT
ORARI DI APERTURA:
LUN-VEN 8.30 -13.00
E 14.00 - 17.30

**A TUTTE LE SEDI SI
ACCEDE SOLO PREVIO
APPUNTAMENTO**

SEDE DI FERRARA

VIA DEGLI ARMARI 8 FERRARA
tel. 051 0189920
maddalena.manfrini@federmanagerbo.it
segreteria@federmanagerbo.it
ORARI DI APERTURA: LUN-VEN 11.30- 13.30
MART. 14.30-16.30

SEDE DI RAVENNA

VIA DI ROMA 102 RAVENNA
tel. 051 0189913 - susanna.orioli@federmanagerbo.it
segreteria@federmanagerbo.it
ORARI DI APERTURA: LUN E VEN 09.00-12.30
GIOV. 15.00 - 18.00

s o m m a r i o

I nostri numeri

PRESIDENZA

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

CONSULENZA SINDACALE

SERGIO MENARINI - Tel. 051/0189905
E-mail: sergio.menarini@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento
GIANLUCA GUIDI ALVISI - Tel. 051/0189910
E-mail: gianluca.guidialvisi@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento

CONSULENZA PREVIDENZIALE

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

FASI - ASSIDAI (su appuntamento)

PAOLA FASOLI - Tel. 051/0189901
E-mail: paola.fasoli@federmanagerbo.it
GAIA MONTI - Tel. 051/0189904
E-mail: gaia.monti@federmanagerbo.it
SUSANNA ORIOLI - tel. 051/0189913
E-mail: ravenna@federmanager.it
riceve presso la sede di Ravenna
MADDALENA MANFRINI - tel. 051/0189920
E-mail: maddalena.manfrini@federmanagerbo.it
riceve presso la sede di Ferrara

SEGRETERIA DI PRESIDENZA - COMUNICAZIONE

SARA TIRELLI - Tel. 051/0189909 Cell. 366.8226978
E-mail: sara.tirelli@federmanagerbo.it

ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE

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

CENTRALINO E ACCOGLIENZA

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

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

Direzione, Redazione e Amministrazione:

Presso FEDERMANAGER Bologna - Ferrara - 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), Pier
Giuseppe Montevecchi, Umberto Tarozi, Umberto Leone,
Sara Tirelli

Segreteria di Redazione:

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

Impaginazione e Stampa

Tipografia Innerio - Via Innerio, 22/c
Tel. 051.241452 E-mail: tipografiainnerio@tin.it

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

Numero chiuso in tipografia in data: 03/06/2021
tiratura: 3600 copie

5	EDITORIALE
7	ATTUALITA' Il PNRR genererà nuova energia
8	IL PUNTO Reagire alla crisi
9	VISES Con la tua firma scriviamo il nostro futuro
10	CIDA Pensioni: Cida, Governo metta in agenda separazione tra previdenza e assistenza
12	4.MANAGER Prime evidenze dai percorsi di Outplacement sviluppati con il supporto di 4.Manager
15	INDUSTRIA 4.0 Approccio corretto all'analisi dei dati per le imprese industriali SPECIALE INSERTO WELFARE 24 ASSIDAI
21	MANAGEMENT Le start up Innovative: intervista all'Avv. Andrea Montanari
25	GIOVANI Gruppo Giovani: il percorso Manager tra Manager continua
26	MINERVA Il Gruppo Minerva Bologna - Ferrara - Ravenna: progetti e attività in corso
27	MANAGEMENT La proposta di una nuova Direttiva europea sul reporting aziendale di sostenibilità (CSRD)
29	FERRARA Alcune riflessioni sulla ripartenza e sul ruolo che può svolgere Federmanager
31	SIATE Hub portuale di Ravenna: un'infrastruttura strategica per la crescita della Regione e del Paese
33	FORMAZIONE I corsi di formazione IDI per l'anno 2021

In Copertina



“Uno scorcio fotografico di Via Malcontenti a Bologna”

La mescolanza tra la forte luce ed il colore della facciata, così piena di finestre alte e basse, ornate di scuri aperti e chiusi, conferiscono maggiore risalto e vitalità alla visione prospettica di questo magnifico esempio di architettura della città.

Foto di Pier Giuseppe Montevecchi



CENTRO ODONTOIATRICO MARCONI

Dir. Sanitario Dott. Paolo Volpe, Iscrizione all'Albo di Bologna
n°8920, autorizzazione sanitaria n°260455 del 07.12.2005

PRESTAZIONI

- **CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA:** navigazione chirurgica dinamica guidata
- **IMPLANTOLOGIA A CARICO IMMEDIATO O Istantaneo con SEDOANALGESIA**
- **CHIRURGIA ORALE** con laser a diodi
- **IMPRONTE DIGITALI** e restauri protesici in giornata
- **PREVENZIONE** tumori orali CON VELSCOPE
- **CONSERVATIVA** con LASER ERBIUM e CO2
- **ENDODONZIA** e PEDODONZIA
- **GNATOLOGIA** con analisi digitale dell'occlusione e dell'attività muscolare
- **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 perchè viene eliminato il disturbo arrecato dall'impronta tradizionale e consegna della protesi fissa in giornata
- **LASER ERBIUM:** consente 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

CONVENZIONE DIRETTA
FASI, FASCHIM, FASIOPEN, POSTEVITA,
UNISALUTE, BANCOPOSTA E CAMPA

Studio BOLOGNA
Via Aurelio Saffi 12
Tel. **051524236**

Studio SASSO MARCONI
Via Galleria G. Marconi, 6
Tel. **051840002**

Email: centroodontoiatricomarconi@gmail.com



Siamo già arrivati a metà di questo faticoso anno di sostanziale ripresa. Possiamo parlare di ripresa, secondo il

mio parere, soltanto in riferimento all'allentamento dei vincoli di coprifuoco posti in essere per contrastare la pandemia, ma non possiamo intendere la ripresa come ritorno al modo di agire e vivere pre - pandemia. La repentinità del cambiamento che ci siamo trovati ad affrontare, repentinità che non ha trovato riscontro in un'adeguata reazione geopolitica ed economica, ci porta ad essere oggi nella situazione di un corpo elastico tenuto bagnato e in tensione forzata, che stenta a riprendere la propria forma e elasticità.

Abbiamo tenuto il polso fermo, ma molti di noi sono arrivati troppo stanchi per cogliere al volo i segnali della ripartenza. Sarebbe un errore non capire che per adeguarsi a un nuovo modo di fare e vivere, ormai chiaramente delineato, bisogna prendersi un po' di tempo per guardarsi intorno e dentro.

Se qualcuno pensa che la maggior parte di noi si sia fatta scivolare addosso questa "tragedia" semplicemente come fosse parte dell'incertezza che un Manager deve essere pronto a gestire nella sua quotidianità, sbaglia di grosso. Non voglio dire che questo periodo non abbia evidenziato anche aspetti positivi in ognuno di noi; voglio dire che il recente passato ha inciso profondamente e a lungo sulle basi della nostra vita, sul lavoro, sulle relazioni amicali, sulla famiglia, sul modo di svolgere attività, che da decenni consideravamo date per acquisite e quindi scontate, e che

ha quindi provocato cambiamenti in ciascuno di noi.

Abbiamo bisogno di ricreare la radice di una futura socialità, dentro e fuori dal contesto di lavoro, non trascurando quello che di nuovo abbiamo imparato, ma al contempo rimodellandolo per non perdere l'essenza della relazione.

Se da un lato, per età e per approccio personale, ho sempre tratto energia dalla relazione con le persone, sto riscontrando per contro, da attento osservatore, un marcato e generalizzato predominio dell'autovalutazione rispetto all'ascolto degli altri e della percezione che hanno di noi stessi.

Se prima della pandemia la consapevolezza di essere ogni giorno oggetto di valutazione da parte di chi faceva parte del nostro microcosmo era chiara, oggi l'aver portato molti di noi a rapportarsi con lo schermo del pc e il cellulare ha di colpo creato una bolla, che ci ha reso impermeabili al valore del confronto e ci porta a cercare sempre colpe in chi sta dall'altra parte dello schermo.

Come mi avrete spesso sentito ripetere, essere il presidente di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna è una formidabile occasione per realizzare iniziative e progetti concentrandomi più sulle modalità di realizzazione, che sul loro fine: l'attenzione alta e rivolta a tutti gli stakeholders, in primis agli associati, per un'associazione come la nostra, è di importanza fondamentale.

Il modo di rapportarmi a collaboratori e colleghi del Direttivo e delle Commissioni è stato sicuramente un ulteriore step di quell'apprendimento continuo che promuoviamo come Federmanager, ma che con difficoltà applichiamo su noi stessi, spesso per paura di metterci in gioco.

In questi ultimi mesi sono stato

ad esempio coinvolto in prima persona nelle attività di intervento nelle scuole superiori, organizzate da Paolo Bassi, coordinatore del gruppo di lavoro Visés e PCTO, interno alla nostra Commissione Formazione, coordinata da Massimo Melega: i Percorsi per le Competenze Trasversali e di Orientamento - PCTO- realizzati dai nostri manager e dal sottoscritto per studenti di licei e scuole di superiori di Bologna, Ferrara e Ravenna, mi hanno consentito di capire realmente cosa significa apprendimento continuo e mi hanno permesso anche di affermare che oggi, ancor di più di ieri, vanno ripensati gli approcci didattici e creato un'auspicabile sodalizio tra scuola e mondo del lavoro.

La Commissione SIATE, con il suo coordinatore Roberto Pettinari e il Consigliere Massimo Kolletzek in prima linea, ha contribuito a dare a Federmanager un'immagine di professionalità apolitica su temi infrastrutturali, come il Passante di Bologna e il Porto di Ravenna: anche in questo caso, la complessità degli eventi e delle situazioni vissute mi ha suggerito di metterci la faccia e di dar loro supporto come presidente.

Questo per dirvi che quanto è successo per queste due attività appena citate, questo nuovo approccio di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna e del suo Presidente, non sarà una parentesi, ma un nuovo modello di comportamento, pur nell'incertezza del contesto presente e futuro.

Niente paura quindi, avanziamo con fiducia verso il futuro che ci attende, consapevoli che in buona parte sarà veramente "nuovo" e "altro", ma altrettanto consapevoli che se le basi su cui lo faremo poggiare saranno la persona e i suoi valori, sarà sicuramente anche più bello.

SPECIALISTICA - DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE

CONVENZIONI DIRETTE / INDIRETTE:

A.C.A.I. - ACI - ACLI - AEROPORTO DI BOLOGNA - AGA INTERNATIONAL - ALIBERF - SITAB - A.L.I.C.E. - ALLIANZ - ANACI ANCOS CONFARTIGIANATO - A.N.U.P.S.A. - ARCI - ASSIDAI - APE BOLOGNA - ARCO CONSUMATORI - ASSIRETE/UNI.C.A. ASSOCIAZIONE NAZIONALE CARABINIERI IN CONGEDO BOLOGNA - ASSOCIAZIONE ISTITUTO CARLO TINCANI - AVIS BLUE ASSISTANZE - CAMPA - CAMST - CASAGIT SERVIZI CONFCOMMERCIO - C.A.S.P.I.E. - CIRCOLO HERA - CGIL - CISL CLINISERVICE - CNA - CONFCOMMERCIO/PIÙ SHOPPING CONFESERCENTI - COOPERATIVA EDIFICATRICE ANSALONI - CRAL C.R.I. - CRAL INPS - CRAL R.E.R. - C.S.A. INTESA - CUSB - DAY MEDICAL - DKV SALUTE - EASY WELFARE VOUCHER - ELVIA ASSISTANCE - EUROPE ASSISTANZE - F.A.B.I. FASDAC FASI - FASI U.N.U.C.I. - UPPI - W.A.I. - WAISALUTE - WILLCO WILLIS AREAMEDICAL24 - COOPERAZIONE SALUTE - EASYCHECK WEB

ALL - FASIOPIEN - FIALS FILO DIRETTO - FIMIV - FIPAC - FISDE FISDE EDISON - FITEL GENERALI WELION - HELP CARD INPDAPOLTRE 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 BIACO A.S.D. - UIL - UILT UNIONE ITALIANA LIBERO TEATRO - UNISALUTE FAST trasporti Roma - GUARDIA DI FINANZA ROMA

**CONVENZIONE DIRETTA
FASI**

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, Mézières, Osteopatia, Ginnastica Propiocettiva e Respiratoria, Test Stabilmetrico, Isocinetica, Test Isocinetico, Pancafit, Pedana vibrante, Terapia manuale.

CENTRI DECCELLENZA PER LA TERAPIA CON ONDE DURTO 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 45777342 - 00161 Roma
Via Giuseppe Garibaldi, 49 - Tel. 0968 25089 - 88046 Lamezia Terme
Corso Bernardino Telesio, 53 - Tel. 0984 1655070 - 87100 Cosenza
a.digiorno@ckf-digiorno.com direzioneesantitaria@ckf-digiorno.com
bologna@ckf-digiorno.com roma@ckf-digiorno.com lamezia@ckf-digiorno.com
segreteria@ckf-digiorno.com pec@pec.ckf-digiorno.com

IL PNRR GENERERÀ NUOVA ENERGIA

Per innovare è necessario investire. Con gli oltre 59 miliardi di euro per la missione “Rivoluzione verde e transizione ecologica” abbiamo l’opportunità di produrre a costi più competitivi e, soprattutto, di consumare meglio



Il Piano nazionale di ripresa e resilienza, elaborato dal governo **Dra-**
ghi, arriva sui tavoli di Bruxelles con gli impegni che

il nostro Paese intende assumere in relazione alle risorse, tante, erogate dall’Ue per aiutarci a ripartire.

Il grande spazio che nel Pnrr è riservato al binomio **energia-sostenibilità** è assolutamente appropriato rispetto agli obiettivi che l’Unione si è data per i prossimi decenni.

Si intitola infatti **“Rivoluzione verde e transizione ecologica”** la missione numero 2 del Piano che prevede lo stanziamento economico di maggiore impatto: **oltre 59 miliardi di euro**, di cui circa 24 destinati alla componente “Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile” e oltre 15 alla componente “Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici”.

Numeri che danno il senso di una rivoluzione, appunto. E che dovrebbero indurci a cambiare il modo di pensare all’energia nel nostro Paese.

I traguardi all’orizzonte sono davvero ambiziosi: puntare sull’**energia pulita**, come le rinnovabili sperimentali, per tagliare progressivamente le emissioni, promuovere la ricerca sull’**idrogeno** e il suo impiego, anche grazie alle nuove tecnologie di settore, investire in **efficienza energetica**.

Il cambiamento necessario passa da un’idea nuova: **consumare “me-**

glio”. Le aziende hanno bisogno di un **notevole apporto energetico** per produrre, ma non è più consentito sacrificare il pianeta sull’altare della produzione.

L’energia che dà vita alle imprese dovrà arrivare da risorse pulite e si dovrà puntare sulla componentistica innovativa che consente un aumento dell’efficienza energetica dei processi.

C’è il **problema dei costi**, più alti da noi che altrove, e c’è quello di un approvvigionamento energetico che ci vede ancora troppo dipendenti dall’estero. Noi, che sole, vento e acqua abbiamo in abbondanza, viviamo un presente ancora troppo vincolato alle politiche energetiche di altri Paesi.

Pertanto, volendo guardare al futuro, dobbiamo riconoscere che l’**innovazione** sarà un elemento chiave della prossima transizione energetica ed ecologica.

Ma per innovare è necessario investire.

Innanzitutto ponendo l’accento sul tema della **formazione e ricerca**, a cui l’Italia deve dedicare maggiore attenzione. Dalla scuola di base fino ai più alti livelli di specializzazione accademica e professionale, per realizzare una rivoluzione culturale, ancor prima che “industriale”, servono le **competenze**.

Non è un caso che da tempo stiamo promuovendo la figura del **manager per la sostenibilità**, un profilo che guarda al mercato futuro, alle imprese che dovranno trasformarsi, ai territori che potranno diventare protagonisti. Ne stiamo parlando

con le istituzioni per stimolare il **dialogo tra pubblico e privato**, essenziale perché gli obiettivi fissati dal Pnrr vadano in porto.

Siamo **pronti a rimettere in moto l’Italia** per realizzare una crescita davvero sostenibile.

Articolo tratto da Progetto Manager aprile 2021, per gentile concessione di Federmanager.

FOCUS ENERGIA: L’osservatorio Federmanager per la transizione ecologica

Dalla partnership tra Federmanager



e **Aiee** (Associazione italiana economisti dell’energia) nasce **Focus Energia**, il report mensile di aggiornamento sui principali temi economi-

ci legati a energia, ambiente e sostenibilità e sulle ultime novità di maggiore interesse, anche in ambito Ue. Un osservatorio qualificato sulle profonde trasformazioni che interessano il settore energetico nell’ottica di uno sviluppo industriale sostenibile, pensato per valorizzare le proposte del management in materia di politica energetica, uno dei capitoli più importanti del processo di innovazione e di crescita del Paese.

Per maggiori informazioni consulta il sito Federmanager: <https://www.federmanager.it/osservatorio-focus-energia/>

COMUNITA' ENERGETICHE, TRA PASSATO E FUTURO

Nella nostra storia esistono esempi virtuosi basati su gestione collettiva delle risorse e sostenibilità ambientale. Esperienze tornate d'attualità grazie all'impulso della normativa europea



Quando si parla di **energia**, l'Italia è protagonista per vocazione. Le nostre eccellenze nell'ambito della **ricerca** e

dell'**industria** di settore sono frutto di una storia consolidata, per cui possiamo proiettarci verso il futuro con un certo ottimismo, consapevoli della tradizione che rappresentiamo.

Il tema delle **Comunità energetiche** è oggi all'attenzione della politica e dei media, perché esse potranno costituire un tassello importante nel mosaico della **transizione green** a cui il Paese sta lavorando. Saranno supportate dal nuovo **Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr)** e rappresentano un caso paradigmatico di benefica sinergia tra **dimensione local**, in cui possono trovare crescente applicazione, e **prospettive global** di tutela del pianeta.

Noi partiamo da esperienze passate che ci hanno già dimostrato i vantaggi di un modello fatto di produzione energetica sostenibile e ricadute socioeconomiche positive per i territori di riferimento. Le prime espressioni risalgono all'inizio del secolo scorso e sono note come **cooperative elettriche storiche**. È questa la denominazione, ad esempio, che Arera ha riconosciuto al **Consorzio elettrico industriale di Stenico (Ceis)**, costituito nel 1905 a Tavodo in Trentino: oltre 115 anni di attività in cui sono state poste le basi di un presente che parla di energia prodotta interamente da **fonti rinnovabili**, idroelettrico e fotovoltaico, e distribuita sul territorio con attenzione agli aspetti

dell'efficienza e della salvaguardia ambientale.

È da *best practice* come questa che si può partire con fiducia per lo sviluppo di realtà che mettano al centro la **condivisione dell'energia**, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze di **approvvigionamento** e di favorire i processi di **distribuzione**, avvalendosi delle nuove possibilità offerte dalla tecnologia.

Naturalmente, per fare in modo che il nuovo modello delle Comunità energetiche si affermi in Italia come in altri paesi esteri, c'è bisogno di **managerialità**. Nella visione, nella programmazione e nella **gestione delle risorse** che serviranno a realizzare gli interventi necessari. **L'energia ha bisogno di manager**, ed è sempre stato così, come dimostrano le tante figure di primo piano nel management di settore.

È un concetto importante, che abbiamo ribadito il 20 maggio scorso quando abbiamo presentato alla politica e al mondo dell'impresa il rapporto realizzato insieme all'**Associazione italiana economisti dell'energia (Aiee)**, dedicato proprio al tema delle Comunità energetiche. Uno studio approfondito che ripercorre la normativa di riferimento, nazionale ed europee, e le caratteristiche tecnico-organizzative delle Comunità, evidenziando i tanti **benefici** in termini economici, ambientali e occupazionali per i **cittadini**. Sono loro, siamo tutti noi, gli attori principali di un deciso cambio di rotta che aiuti le nuove generazioni a vivere in un futuro **sostenibile**.

Articolo tratto da Progetto Manager aprile 2021, per gentile concessione di Federmanager.

Federmanager: investire sulle comunità energetiche conviene

Ripensare i sistemi economici in modo "sostenibile" grazie alle Comunità energetiche: questa la nuova frontiera per un sistema Paese sano e resiliente, capace di portare benefici per il territorio sul piano sociale, economico e di sviluppo. Un modello in cui i **cittadini diventano "prosumers"** collaborando alla produzione e consumo di energia con gli altri attori locali. A tali conclusioni giunge il **quarto rapporto Federmanager – Aiee** (Associazione italiana economisti dell'energia) dal titolo "**Il ruolo delle Comunità energetiche nel processo di transizione verso la decarbonizzazione**" presentato il 20 maggio scorso a Roma durante l'incontro Federmanager "**Le comunità energetiche in Italia**", a cui hanno partecipato, insieme al Presidente Federmanager **Stefano Cuzzilla**: **Sandro Neri**, coordinatore commissione Energia Federmanager, **Carlo Di Primio**, presidente Aiee, **Gianni Pietro Giroto**, presidente commissione Industria, commercio e turismo del Senato, **Alessia Rotta**, presidente commissione Ambiente, territorio e lavori pubblici della Camera, **Carlo Salvemini**, sindaco di Lecce e delegato Anci all'energia e ambiente e **Massimo Garribba**, vice direttore generale Energia della Commissione eu. Per maggiori informazioni: <https://pressroom.federmanager.it/federmanager-investire-sulle-comunita-energetiche-conviene/>

Fonte: Comunicato stampa Federmanager

CON LA TUA FIRMA SCRIVIAMO IL NOSTRO FUTURO



Ad un anno dall'inizio della pandemia, la vita di ciascuno di noi, dal più giovane al più anziano, ha subito molti cambiamenti ai quali ci siamo dovuti necessariamente adattare, immaginando una nuova quotidianità, cercando di trarre beneficio e creare valore dall'attuale situazione.

Sulla base dei nuovi valori nati o rafforzati – fare comunità anche a distanza, credere nel rispetto del bene comune, come la salute, leggere la nostra partecipazione alla società come bene fondamentale - si fonda la speranza di ciascuno per l'inizio di una nuova quotidianità, che dia vita ad un futuro migliore.

Aspettando il successo della campagna vaccinale, possiamo solo immaginare e impegnarci per determinare cambiamenti positivi con la nostra azione.

Ma non si può partire da zero. Noi ragazzi ci affaceremo per la prima volta al mondo del lavoro fra pochi mesi dopo aver vissuto per gli ultimi due anni in un ambiente in cui il confronto con l'esterno è stato filtrato dagli

strumenti digitali, dai social, privandoci di un confronto sano, quel confronto fatto di ambienti e persone diversi che sono la vera fonte di stimoli ed

esperienza, di conoscenza di sé fra gli altri e in diversi contesti.

La consapevolezza delle nostre competenze è passata attraverso il filtro della DaD, che ci ha permesso di confrontarci, fra noi, con i nostri docenti e con i manager di Vises che ci hanno assicurato la continuità dei percorsi PCTO anche online, offrendoci uno spaccato di mondo del lavoro e insegnandoci a vedere le difficoltà come opportunità.

Il loro impegno quotidiano nelle scuole anche e nonostante l'emergenza pandemica ha testimoniato il loro esserci, sottolineando l'importanza della condivisione e della solidarietà. Ancor più in un periodo, storicamente ed emotivamente particolare, quale quel-

lo che stiamo vivendo, condividere con noi giovani conoscenze, valori e il senso di responsabilità nei confronti delle nuove generazioni, ci ha permesso di acquisire la più importante fra le consapevolezze: abbiamo la responsabilità del nostro futuro.

Un futuro al quale dobbiamo guardare non soltanto come singoli individui ma anche come comunità, come Paese al quale dobbiamo offrire il nostro contributo per far sì che sia migliore, che generi un dialogo continuo fra i suoi protagonisti che la politica spesso



mantiene separati: la scuola e il mondo del lavoro.

Due realtà che devono alimentare un confronto continuo per fare sì che noi studenti si possa crescere come persone che non avranno timore davanti a cambiamenti importanti, alle rivoluzioni che il mondo dei prossimi decenni ci metterà davanti.

La Campagna 5Xmille Vises di quest'anno nasce grazie alla creatività e all'impegno dei ragazzi della Classe 5 IS dell'IIS Piaget Diaz di Roma coinvolti nel percorso Un'Impresa che fa scuola. Gli studenti negli ultimi tre anni sono stati accompagnati dai manager volontari in diverse iniziative VISES e insieme a loro hanno potuto maturare competenze trasversali importanti e utili, nella vita e nel mondo del lavoro. Il loro percorso scolastico si conclude quest'anno e testimonia l'immagine di una generazione in grado di assumersi responsabilità, attenta ai temi importanti per la società e per il nostro Paese, desiderosa di impegnarsi.

Tutto questo è stato possibile grazie alla voglia di mettersi in gioco dei ragazzi e all'azione dei manager volontari che li hanno accompagnati nel percorso di crescita, alimentando - in un'ottica di arricchimento reciproco - un dialogo continuo fra due realtà diverse: il mondo della scuola e quello del lavoro. Il supporto delle competenze manageriali testimoniate dai manager rappresenta uno strumento fondamentale per permettere ai ragazzi di diventare protagonisti del futuro del nostro Paese e attori di quel cambiamento che viene ormai avvertito come indispensabile.

PENSIONI: CIDA, GOVERNO METTA IN AGENDA SEPARAZIONE FRA PREVIDENZA E ASSISTENZA

A febbraio scorso, alla Camera dei Deputati a Roma, è stato presentato in Conferenza Stampa l'Ottavo Rapporto **"Il Bilancio del Sistema Previdenziale italiano – Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell'assistenza per l'anno 2019"**. Curata dal Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, l'ottava edizione del Rapporto fornisce una visione d'insieme del complesso bilancio del sistema previdenziale italiano relativo all'anno 2019, con l'obiettivo di definire tendenze, criticità e

peculiarità del nostro *welfare state*. Il documento offre a decisori politici, media e operatori del settore non solo **un'analisi puntuale della spesa pensionistica**, delle entrate contributive e dei saldi delle differenti gestioni pubbliche e privatizzate che compongono il sistema, ma anche **una riclassificazione della spesa per protezione sociale all'interno del più ampio bilancio dello Stato**, con previsioni di breve e medio termine. Completano l'indagine **un approfondimento sulla spesa sanitaria e per la Long**

Term Care (pubblica e privata) e sui principali trend riguardanti il *welfare* complementare. A seguire riportiamo il commento del Presidente Cida Mario Mantovani al Rapporto: *"Il Rapporto di Itinerari Previdenziali presentato, manda un messaggio chiaro al Governo: occorre separare previdenza e assistenza perché se la spesa pensionistica è sostanzialmente in linea con la media europea, il nostro modello di welfare è squilibrato da un eccesso di 'promesse politiche' e dalla mancanza di*



VISES ONG
ONLUS
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO
ECONOMICO E SOCIALE

Con la tua firma scriviamo il

NOSTRO FUTURO

Dona Il tuo 5 x mille

CODICE FISCALE **08002540584**

Con il **5xmille a Vises** sosterrai programmi educativi per potenziare le competenze e far emergere le potenzialità dei giovani, offrendo loro la possibilità di scrivere un nuovo futuro più inclusivo, etico e solidale.

www.vises.it

un efficace sistema di controllo.”
Le cifre contenute nel rapporto dimostrano l'esigenza di una 'adeguata separazione tra previdenza e assistenza', per dimostrare una volta per tutte, che la spesa previdenziale in Italia è sostenibile e in linea con la media europea. *“La spesa assistenziale aumenta – si legge nel rapporto – ‘per le continue ‘promesse’ politiche e per l'inefficienza della macchina organizzativa, priva di un'anagrafe centralizzata, di un monitoraggio efficace tra i diversi enti erogatori e di un adeguato sistema di controlli, essenziali per*

aiutare con servizi e strumenti adeguati solo chi ne ha davvero bisogno. Nessuno vuole ridurre la spesa per il welfare” – prosegue il presidente di CIDA – *“ma occorre una gestione più manageriale dei flussi di spesa, con meccanismi di controllo e una più efficiente allocazione delle risorse. Basti pensare alla spesa sanitaria e agli interventi varati per fronteggiare l'emergenza pandemica”.*

Fonte: Comunicato stampa CIDA del 16.02.21

Per scaricare il testo completo dell'**Ottavo Rapporto – “Il Bilancio del Sistema Previdenziale italiano – Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell'assistenza per l'anno 2019”** e il testo completo del comunicato stampa CIDA visita il nostro sito:

<http://www.bologna.federmanager.it/pensioni-cida-governo-metta-in-agenda-separazione-fra-previdenza-e-assistenza/>



Centri medici d'eccellenza a Bologna.



Dyadea. Più valore alla tua salute.

La **diagnostica per immagini** dei nostri centri garantisce al paziente accertamenti sicuri e precisi.

Grazie a strumentazioni di ultima generazione e ad un team medico altamente qualificato permette di fornire diagnosi veloci ed accurate.

Le nostre strutture sono convenzionate con Assidai, Fasi e FasiOpen.



Diagnostica per immagini

Radiografie, mammografie, ecografie, gastroscopie, colonscopie, MOC per densitometrie. Oltre a OCT (Tomografia Ottica Computerizzata) oculare e cabina audiometrica.

Sedi:

- Via Larga 8/A (Torre Unipol)
- Via Caduti della via Fani, 5 (zona Fiera)

Informazioni e prenotazioni: **051 505990**
www.centrimedicidyadea.it

PRIME EVIDENZE DAI PERCORSI DI OUTPLACEMENT SVILUPPATI CON IL SUPPORTO DI 4.MANAGER

L'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del virus COVID-19 ha messo a dura prova l'Italia, non solo per quanto riguarda la salute pubblica ma anche più complessivamente per la tenuta sociale ed economica del Paese. Imprenditori e manager insieme stanno affrontando un periodo difficile che non può essere superato senza un lavoro di squadra, mettendo a disposizione le proprie esperienze e competenze. Bisogna rafforzare l'employability dei dirigenti per non disperdere

il loro bacino di competenze e creare le migliori strategie per prevenire gli impatti negativi della pandemia sull'occupazione e sulla produzione.

È necessario un impegno costante del mondo associativo per impedire il depauperamento del patrimonio di competenze manageriali, indispensabile per la tenuta e il rilancio dei nostri territori.

Federmanager e Confindustria sono state quindi lungimiranti quando - nel rinnovo del CCNL dei

Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi del 30 luglio 2019 - hanno previsto la possibilità di favorire politiche attive concrete.

In pratica, 4.Manager concorre alla copertura del costo del percorso di outplacement del dirigente (fino a un massimo di 3.000 euro ciascuno), sostenuto da imprese interessate da processi di ristrutturazione/riorganizzazione aziendale o che, comunque, intendano risolvere il rapporto di lavoro per fondati motivi.

Il percorso deve essere realizzato



esclusivamente avvalendosi di società convenzionate con 4.Manager, selezionate per garantire elevati standard di affidabilità e qualità (l'elenco è pubblico: <https://bit.ly/3mpAcwP>) e deve avere un costo non inferiore a 7.000 € + IVA. In particolare, sono previsti la realizzazione di 9 incontri, la produzione di 8 output e lo svolgimento di almeno 3 colloqui del dirigente con imprese in linea con le esigenze emerse nel percorso. Fra i punti di forza dell'iniziativa, la strategia di ricerca di nuove opportunità professionali, la rapidità, la qualità delle attività, la creazione di un network solido e monitorato. Inoltre, il percorso vuole avvicinare i manager in uscita ad altre aziende potenzialmente interessate ad acquisire le loro competenze.

La procedura avviata da 4.Manager rappresenta una novità importante nell'ambito del panorama nazionale delle politiche attive del lavoro.

L'attività è partita di recente e in breve tempo sono stati già attivati 45 percorsi. I primi 10 si sono conclusi, a valle dei quali 8 Dirigenti sono già impegnati in nuove attività (contratto a tempo indeterminato, autoimprenditorialità, consulenza) e 2 proseguono nell'attività di ricerca.

È evidente che il progetto è in una fase di startup ed è in corso una situazione delicata di incertezza dovuta alla terza ondata della pandemia, ma comunque

l'opportunità che offre 4.Manager è immediatamente e facilmente attivabile.

Dal punto di vista imprenditoriale, oltre al vantaggio economico previsto dal contributo di 4.Manager, il percorso si delinea come uno strumento di welfare aziendale e i benefici per un'impresa dall'utilizzo dell'outplacement sono molteplici. Ad esempio, l'impresa riscontra benefici in termini di Corporate Social Responsibility e in termini reputazionali. Risulta essere una scelta eticamente ed economicamente responsabile alla quale sempre di più guardano i consumatori e il mercato. Può creare una gestione positiva sul clima aziendale e sul contesto sociale dell'azienda.

Per i manager che stanno affrontando il delicato momento di uscita dal contesto aziendale, l'attivazione di tale percorso incrementa le probabilità di trovare una nuova posizione professionale; fornisce supporto psicologico per il superamento della situazione di crisi lavorativa; potrebbe ridurre i tempi di ricerca di un nuovo lavoro; sostiene l'analisi delle proprie competenze e prevede eventuali gap da colmare; aggiorna i manager sui possibili canali di ricollocamento; mette a disposizione supporti logistici e strumenti tecnici.

Infine, un ulteriore aspetto qualificante del percorso è quello di sostenere il territorio nella continua managerializzazione del

suo tessuto produttivo, per contare su quelle competenze necessarie ad uno sviluppo sostenibile e resiliente della comunità, ora e in futuro.

4.Manager è impegnata quotidianamente con una serie di iniziative per promuovere il percorso di outplacement, anche con azioni mirate sul sistema delle imprese e dei manager, attraverso incontri e webinar finalizzati a sostenere la diffusione di queste opportunità.

Diffondere e conoscere il percorso di outplacement fa parte anche dell'impegno per una nuova cultura d'impresa e delle politiche attive che veda nella valorizzazione delle competenze manageriali una leva di sviluppo competitivo.

Ogni attore di questa iniziativa deve farsi parte attiva nel promuovere e favorire l'utilizzo dei percorsi di outplacement, al fine di proteggere e migliorare i livelli di occupazione e produttività.

In particolare, per poter attivare il sostegno di 4.Manager, è fondamentale che il percorso di outplacement sia previsto negli accordi di conciliazione.

Creare sinergie costanti e strutturate sulle politiche attive, e più in particolare sull'outplacement, può contribuire a uno sviluppo armonico, inclusivo e partecipativo di tutti gli operatori coinvolti per favorire la coesione e il progresso dei territori e dell'intero Sistema Paese.



L'Assemblea Annuale Ordinaria del Sindacato

è indetta in prima convocazione
per mercoledì 16 giugno alle ore 14.00 e,
in seconda convocazione, per

MERCOLEDÌ 16 GIUGNO ORE 16.30
online sulla piattaforma Zoom

ORDINE DEL GIORNO

- 1) Saluto del Presidente Federmanager **Stefano Cuzzilla** e del Vicepresidente **Eros Andronaco**
- 2) Intervento **Fulvio D'Alvia**, Direttore **4.Manager**
- 3) Approvazione del Verbale dell'Assemblea annuale ordinaria del 10 settembre 2020;
- 4) Relazione del Presidente e presentazione del Bilancio Consuntivo 2020 e Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti: discussione e delibere
- 5) Presentazione del Bilancio Preventivo 2021: discussione e delibere;
- 6) Consegna virtuale Borsa di Studio Intercultura «Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna in memoria di Francesco Longo»
- 7) Consegna virtuale attestato di benemerenza e fedeltà agli iscritti al Sindacato da oltre 50 anni
- 8) Varie ed eventuali

Il Presidente
Andrea Molza

Copia del Verbale dell'Assemblea del 10/09/2020, della Relazione 2021 e dei Bilanci sono disponibili sul nostro sito www.bologna.federmanager.it e presso le segreterie delle tre sedi dal 26 maggio 2021

MODULO PER DELEGA ASSEMBLEA ANNUALE ORDINARIA

Il Sottoscritto

.....

In regola con la propria posizione associativa, essendo impossibilitato ad intervenire all'Assemblea Ordinaria Annuale del Sindacato, indetta per il giorno 16 giugno 2021, delega a rappresentarlo il Sig.

.....

Bologna, li.....

.....

Firma (leggibile)

N.B. A norma di Regolamento (art.4), ciascun socio non potrà essere portatore di più di 3 deleghe. La delega non può essere revocata dopo la consegna alla segreteria. Le deleghe dovranno essere consegnate via mail a segreteria@federmanagerbo.it entro il 14/06/2021 o brevi manu in segreteria sempre entro il 14/06/2021.

APPROCCIO CORRETTO ALL'ANALISI DEI DATI PER LE IMPRESE INDUSTRIALI



Negli ultimi tempi si parla moltissimo di dati, della loro analisi e di tutte le possibili implicazioni. Sui giornali si legge di

Big Data che condizionano la nostra esistenza.

Purtroppo spesso chi scrive non ha un'idea precisa dell'argomento ma semplicemente ripete frasi ad effetto.

L'analisi dei dati si basa in buona parte sulla statistica e in alcuni concetti non è certo di recente ideazione. La disponibilità diffusa di computer e di capacità di memoria a costi bassi ha permesso di attuare i concetti ipotizzati non realizzabili fino a poco tempo fa. **L'analisi dei dati si è evoluta successivamente nelle attuali forme di machine learning.**

Le aziende industriali e non solo quelle stanno iniziando a mettere a frutto i dati, trasformandoli in informazioni. Questo processo non è sempre così breve.



Nelle fabbriche si è partiti con i PLC (programmable logic controller), introducendo

progressivamente sistemi di controllo più integrati e complessi, come ideali prodromi del processo.

Le tecnologie permettono una approfondita comprensione dei processi tramite serie di dati con molte variabili e su scale temporali più o meno lunghe. Utilizzando mesi o persino anni di informazioni, magari sepolte negli archivi delle aziende, adattate in una forma comprensibile dagli algoritmi, queste possono essere integrate con i sistemi di controllo esistenti, es. PLC, e utilizzate per

ottimizzare la gestione globale.

I modelli analitici possono individuare soluzioni operative efficienti basandosi su parametri fisici controllabili, come velocità, vibrazioni, pressioni o correnti.

Nel processo, l'integrazione delle diverse competenze, meccaniche, elettriche e elettroniche dei tecnici è la chiave di successo per le aziende che cercano di sfruttare i dati. **L'applicazione dell'analisi e del machine learning è possibile solo dopo che i dati di processo sono stati analizzati, arricchiti.**

I passi principali per costruire un sistema di analisi in azienda

Parlando di aziende industriali, la prima operazione è quella di delineare le fasi del processo produttivo con esperti delle linee o degli impianti, segmentando



le diverse operazioni e trattamenti. **Si identificano i componenti o le operazioni chiave che determinano i risultati del processo stesso, quindi i parametri, i motori e i meccanismi critici.** Questi ultimi sono importanti sia per eventuali operazioni che possono fermare la produzione, sia a causa di manutenzioni onerose.

A questo punto occorre identificare i tipi di sensori e la loro allocazione, non

il processo (come le caratteristiche delle macchine utensili o le relazioni termodinamiche), così come le altre possibili variabili coinvolte.

I tecnici delle linee produttive si debbono unire agli specialisti della analisi per validare la simulazione del processo. Si osservano quindi i primi dati provenienti dai sensori, insieme alle eventuali ridondanze dei sensori stessi e alle precisioni degli strumenti. **Gli addetti degli impianti hanno un ruolo fondamentale in questa fase.**

A questo punto si inizia a lavorare davvero sui dati...

I dati raccolti dal processo contengono quasi sempre dei problemi e occorre sistamarli prima di procedere oltre.

I valori sono normalmente raccolti in forma di matrice per essere elaborati e possono giungere nelle forme più svariate. Quelle più comuni possono essere "csv" oppure "json" ma non solo.

Similarmente ad un foglio Excel, **la forma matriciale normalmente prevede ad esempio le osservazioni di una specifica macchina sulle righe e le caratteristiche dei vari sensori sulle colonne.**

Questa è una delle fasi più lunghe e impegnative del lavoro e nel gergo si chiama "data wrangling".

Bisogna verificare i dati mancanti e considerarne l'eventuale sostituzione con un valore, spesso

	Machine	Sensor_1	Sensor_2	Sensor_3	Sensor_4	Sensor_5	Sensor_6	Sensor_7
0	M_0001	2.633	0.918	4.229	13.792	23.403	13.764	6.054
1	M_0002	9.244	22.732	15.307	8.553	5.707	2.999	1.428
2	M_0003	3.183	28.526	8.735	4.898	3.685	2.960	2.398

Tabella dati in Pandas Python

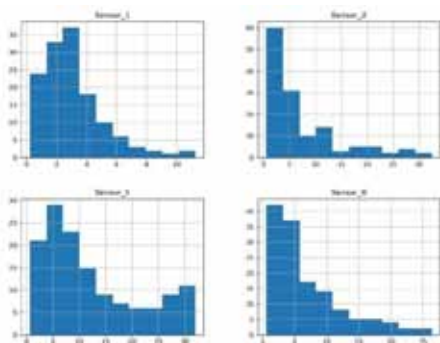
dimenticando gli eventuali PLC, anche loro fonte preziosa di informazioni da integrare.

Occorre poi valutare le relazioni ovvero le equazioni che governano

medio o mediano, oppure farli indovinare al sistema con un piccolo artificio o, in ultima istanza, cancellare la serie a cui appartengono.

Può succedere di avere valori strani ma

può essere colpa di sensori difettosi o di errori di rilevazione: qui l'esperienza umana è insostituibile. A volte si giunge a combinare caratteristiche diverse fra loro per produrne di nuove.



Istogrammi distribuzione dati

Importante è comunque dare al numero un valore fisicamente corretto.

Durante l'elaborazione occorre fare attenzione, ad esempio, se siamo interessati a regimi stazionari oppure a transitori, per cui le nostre scelte potrebbero essere differenti.

Si studiano a questo punto le distribuzioni statistiche e le eventuali correlazioni fra i dati stessi, eliminando quelle che non danno valore ma aggiungono solo variabili al calcolo.

"The curse of dimensionality"

	Sensor_1	Sensor_2	Sensor_3	Sensor_4	Sensor_5	Sensor_6	Sensor_7
Sensor_1	1.000000	0.672929	0.345505	-0.142894	-0.392897	-0.210781	-0.218172
Sensor_2	0.672929	1.000000	0.361688	-0.346619	-0.524193	-0.382358	-0.304106
Sensor_3	0.345505	0.361688	1.000000	-0.217425	-0.647803	-0.471863	-0.374171
Sensor_4	-0.142894	-0.346619	-0.217425	1.000000	-0.159215	-0.125506	-0.120707
Sensor_5	-0.392897	-0.524193	-0.647803	-0.159215	1.000000	0.408091	0.262668
Sensor_6	-0.210781	-0.382358	-0.471863	-0.125506	0.408091	1.000000	0.744915
Sensor_7	-0.218172	-0.304106	-0.374171	-0.120707	0.262668	0.744915	1.000000

Tabella correlazione dati (Pearson)

La "maledizione della dimensionalità": con una quantità fissa di campioni numerici, il potere predittivo medio cresce all'aumentare del numero di dimensioni o di caratteristiche

utilizzate, ma oltre una certa dimensionalità inizia a deteriorarsi invece di migliorare costantemente (*da Wikipedia*). Generalmente **il numero delle osservazioni (righe) deve superare il numero di caratteristiche (colonne) per produrre un modello affidabile**. E comunque meglio ridurre per quanto possibile il numero delle caratteristiche stesse, per non appesantire troppo il calcolo.

Il contributo dei computer

I processi industriali possono essere caratterizzati da fenomeni deterministici e probabilistici. **Con l'aiuto dell'esperienza e della statistica, utilizzando algoritmi di varie tipologie, si giunge a creare modelli che rispecchiano le caratteristiche di funzionamento degli impianti.**

Da questi modelli possiamo ottenere incrementi di produttività, miglioramenti nei consumi di energia o indicazioni sulla cadenza della manutenzione.

Occorre provare diversi modelli, ai quali deve essere dato un riscontro fisico, quindi ci vuole normalmente anche un certo tempo.

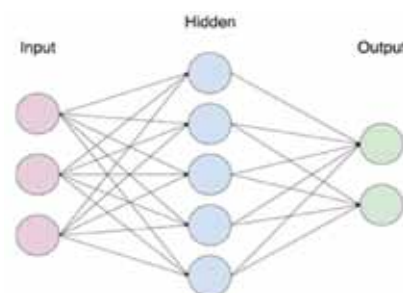
Prima di passare alle reti neurali, che sono di difficile interpretazione

del risultato, si possono utilizzare algoritmi più tradizionali ma egualmente molto efficienti.

La realizzazione dell'analisi dei dati nell'industria richiede gruppi inter-

funzionali composti da operatori, data scientist, ingegneri ed esperti di processo.

Le aziende devono migliorare le competenze negli strumenti di analisi; gli addetti hanno normalmente una formazione tecnica o ingegneristica e sono abituati a sfruttare le formule per descrivere i processi fisici.



Rete neurale

Acquisite queste competenze, gli esperti possono supportare meglio la collaborazione con i data scientist per affrontare i problemi e per selezionare i dati utili e i modelli corretti.

Le fasi quindi per l'applicazione industriale dell'analisi sono:

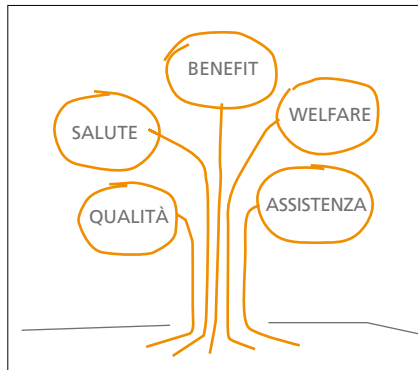
- Creazione di set di dati, importandoli, analizzandoli e ripulendoli.
- Addestramento di un modello, includendo la sperimentazione, i test di ipotesi e l'ottimizzazione dei parametri.
- Aggiornamento del modello e eventuale ricostruzione quando sono disponibili nuovi dati.
- Valutazione e confronto del modello con le versioni esistenti.
- Distribuzione ed utilizzo del modello per previsioni.

Nei prossimi articoli sull'argomento vedremo di approfondire i vari passi del processo.

Grafici e immagini dell'autore:

<http://www.agenda.unict.it>;

<https://pngimage.net>; <https://hackerstribе.com>



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

La rivoluzione delle terapie geniche, nuova frontiera sanitaria del XXI secolo

Oggi permettono di curare alcune malattie rare, domani potrebbero sconfiggere le cronicità

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Le terapie geniche come nuova frontiera per la sanità post Covid. In questo numero di Welfare 24 abbiamo deciso di guardare al futuro con fiducia: la stessa che ci infondono il progredire della campagna vaccinale, il calo dei contagi e, seppur con la dovuta cautela, la conseguente riapertura di alcune delle principali economie europee, condizione chiave per la ripartenza dell'Italia e dell'Europa. Con la stessa fiducia il Professor Luigi Naldini, che abbiamo avuto il privilegio di intervistare, prevede che nel giro di alcuni anni le terapie geniche potranno aiutarci a sconfiggere definitivamente alcune cronicità, vero tallone d'Achille in termini di costi dei servizi sanitari nazionali. Ed è la stessa fiducia con cui il Presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla ci illustra le priorità del suo nuovo mandato dopo la conferma ottenuta a marzo. Con una certezza: i manager sono pronti a sostenere il rilancio del Paese. Infine, vorrei ricordare la ricorrenza dello scorso 7 aprile: la Giornata mondiale della salute, uno dei principi cardine e dei valori di Assidai. Anche per questo condividiamo in pieno l'obiettivo annunciato quest'anno dall'Oms in occasione del "World Health Day": costruire una sanità più equa dopo il Covid.



La nuova frontiera dell'innovazione nella sanità è indubbiamente rappresentata dalle terapie geniche. Oggi è un trend da considerarsi agli albori - anche se alcuni risultati concreti, in termini di cure, sono già stati raggiunti - ma domani potrebbe davvero rappresentare una rivoluzione copernicana per il settore della salute, con ricadute positive in termini di risparmio di costi per i servizi sanitari nazionali.

Innanzitutto inquadrriamo il fenomeno. Parliamo di un segmento all'avanguardia della medicina in cui i geni stessi vengono usati come farmaci per trattare una patologia rara. In parole povere si introducono nuove informazioni genetiche nelle cellule di un organismo che vanno a compensare un difetto genetico o a potenziare la risposta contro un tumore o un agente infettivo. Qualche esempio? Si può modificare la sequenza del Dna che genera una malattia per "ripristinare" l'originale e risolvere così



il problema definitivamente. Oppure si possono aggiungere a una cellula proteine artificiali, "riarmandole" per riconoscere i tumori, ad oggi soprattutto per quanto riguarda alcuni tipi di linfomi o di leucemie, mentre per altri tipi di cancro la strada da percorrere è ancora lunga. Un quadro molto approfondito in materia ce lo fornisce, sempre in questo numero di Welfare 24, il Professor Luigi Naldini, Direttore dell'Istituto San Raffaele Telethon per la Terapia Genica nonché vero e proprio luminaire del settore.

Se oggi con queste terapie, ancora molto costose, si riescono a curare soltanto al-

cune malattie rare, l'obiettivo di domani è allargare lo spettro dei possibili bersagli che comprende patologie più complesse, ma comuni, come il cancro, il morbo di Parkinson e l'artrite. In una parola le cronicità, principale causa di decessi nel mondo e anche la maggiore fonte di costi per la sanità pubblica, compresa quella italiana. Arrivare a sconfiggere molte di queste malattie grazie alle terapie geniche - obiettivo che forse verrà raggiunto nel lungo termine - rappresenterà una boccata d'ossigeno anche per servizi sanitari già provati dalle dinamiche demografiche. ■

“UN NUOVO PILASTRO DELLA LOTTA CONTRO IL CANCRO”

IL PROFESSOR LUIGI NALDINI: “LE TERAPIE GENICHE AGISCONO IN MODO RADICALE E RISOLUTIVO”

La terapia genica? “Rappresenta una svolta epocale per la medicina perché va alla radice genetica di alcune malattie rare e agisce in modo risolutivo”. In futuro potrebbe essere utilizzata con efficacia anche contro le cronicità, cancro in primis? “Riuscire ad allargare i bersagli di questa terapia nei prossimi cinque anni è una prospettiva realistica”. Il potenziale impatto sul Servizio Sanitario Nazionale? “Oggi parliamo di cure molto costose ma in futuro, una volta messe a punto cellule donatrici universali e realizzate economie di scala, si potrebbe consentire un risparmio dei costi legati al trattamento di patologie diffuse come i tumori”. A parlare è il Professor Luigi Naldini, Direttore dell'Istituto San Raffaele Telethon per la Terapia Genica e Professore all'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano. Nel corso degli ultimi 25 anni Luigi Naldini è stato pioniere nello sviluppo e nell'applicazione di vettori lentivirali per terapia genica, che sono diventati uno degli strumenti più utilizzati nella ricerca biomedica e recentemente stanno offrendo una prospettiva di cura per diverse malattie genetiche e tumorali finora incurabili. Proprio per il suo straordinario lavoro in

questo campo, nel 2019 si è aggiudicato il premio Louis-Jeantet, promosso dall'omonima Fondazione svizzera: un riconoscimento di altissimo livello e che rappresenta spesso l'anticamera del Nobel.

Professor Naldini, come agisce, in parole povere, la terapia genica e perché può rappresentare una rivoluzione per la medicina?

È un trattamento che va alla radice genetica della malattia in modo radicale e risolutivo, dove i farmaci sono geni e cellule. In sostanza si introducono nelle cellule di un organismo nuove informazioni genetiche che vanno a compensare un difetto genetico o a potenziare la risposta contro un tumore o un agente infettivo.

Quali sono i principali progressi svolti dalla terapia genica negli ultimi anni e quali potrebbero essere quelli del futuro prossimo?

La parte più importante dei progressi realizzati negli ultimi 10 anni è relativa alle applicazioni con virus modificati, che non sono capaci di replicarsi, ma conservano la capacità di entrare nelle cellule e fungere da vettori di geni terapeutici. Oggi abbiamo due principali tipi di vettori virali che permettono di ottenere questi risultati. I primi sono i vettori lentivirali (derivati dall'Hiv) che si inseriscono nel DNA della cellula così che le nuove informazioni genetiche diventino parte integrante del suo patrimonio genetico. In questo caso si lavora *ex vivo* con le cellule del paziente, che vengono prelevate e poi reinfuse una volta trattate. Questa terapia consente di curare, per esempio, alcune malattie rare del sangue come la talassemia o l'anemia falciforme. Già tre di queste terapie sono farmaci registrati sul mercato in Europa e sono disponibili ai pazienti; molte altre sono in corso di sperimentazione.



LUIGI NALDINI
> Professore all'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano

Qual è l'altro tipo di vettori virali utilizzati?

Sono gli adeno-associati, vettori che a differenza dei lentivirus non si integrano nel DNA ma rimangono nel nucleo delle cellule. Si possono usare sulle cellule che non replicano e grazie ad esse si possono trattare con successo malattie ereditarie della retina o l'emofilia di tipo B e recentemente di tipo A. Infine ci sono gli ultimi arrivati, i linfociti T con recettori anti-tumorali (CAR-T): sono vere e proprie cellule killer che vanno a trattare alcune neoplasie, al momento ancora poche come alcune leucemie e linfomi, e quando funzionano possono eliminare completamente il tumore.

Nei prossimi anni è plausibile ipotizzare dei risultati rilevanti e concreti delle terapie geniche contro le grandi malattie croniche, a partire dai tumori?

Si cerca di ampliare i bersagli di queste terapie, ovviamente anche ai tumori solidi. Il melanoma metastatico, ad esempio, risponde bene, altri meno perché il tumore solido tende a eludere le cellule killer. C'è molto lavoro da fare ma sono attesi sviluppi nei

“RIUSCIRE AD ALLARGARE I BERSAGLI DI QUESTA TERAPIA, ANCHE AD ALCUNI TUMORI, NEI PROSSIMI CINQUE ANNI È UNA PROSPETTIVA REALISTICA. OVVIO, C'È MOLTO LAVORO DA FARE MA IO SONO FIDUCIOSO

prossimi anni, a cominciare dal trovare il bersaglio giusto per il recettore anti-tumorale. Ma io ho fiducia: credo che un allargamento dei bersagli sia una prospettiva realistica dei prossimi cinque anni e che la terapia genica sarà un nuovo pilastro della lotta contro i tumori.

Qual è la sostenibilità finanziaria di questo tipo di cure?

Oggi le terapie approvate sono prescrivibili anche dal Servizio Sanitario Nazionale. È chiaro che questo è il tema chiave visto che il costo per paziente è molto rilevante. Un conto è se parliamo infatti del trattamento di malattie rare, un altro se in futuro - parallelamente ai progressi della medicina - la platea si allargherà. È anche vero che queste terapie si somministrano una volta sola nella vita e quindi non si necessita di ulteriori trattamenti, con un risparmio di costi in prospettiva. In ogni caso ritengo che la vera svolta arriverà solo quando si potranno realizzare economie di scala, anche usando cellule provenienti da donatori universali, anziché essere costretti come oggi a lavorare ogni volta su quelle del singolo paziente. Non è una prospettiva irrealizzabile, anzi, già oggi qualcosa riusciamo a fare in questo senso. Certo, in questo modo i costi scenderebbero molto e anche la sanità pubblica potrebbe beneficiarne. ■

“IN FUTURO SARÀ CRUCIALE REALIZZARE ECONOMIE DI SCALA, ANCHE USANDO CELLULE PROVENIENTI DA DONATORI UNIVERSALI, ANZICHÉ ESSERE COSTRETTI COME OGGI A LAVORARE OGNI VOLTA SU QUELLE DEL SINGOLO PAZIENTE. NON È UNA PROSPETTIVA IRRREALIZZABILE, GIÀ OGGI RIUSCIAMO A FARE QUALCOSA

"I MANAGER PRONTI A SOSTENERE IL RILANCIO DEL PAESE"

STEFANO CUZZILLA CONFERMATO PRESIDENTE FEDERMANAGER. ECCO LE PRIORITÀ PER I PROSSIMI ANNI

“**E**siste un legame tra lavoratori in salute e produttività dell'impresa e la nostra è stata una delle prime organizzazioni a sostenere la validità del welfare integrativo, come forma di supporto al sistema sanitario pubblico”. Ne è convinto Stefano Cuzzilla, che a marzo è stato confermato praticamente all'unanimità presidente di Federmanager per quello che sarà il suo terzo mandato, cioè fino al 2024.

Qual è il significato della sua riconferma alla presidenza di Federmanager? Che responsabilità sente in un momento come questo?

Questa riconferma rappresenta per me un riconoscimento per l'attività svolta e i risultati raggiunti, ma mi chiama altresì a un impegno ancora più ampio per far ascoltare, in tutte le sedi, la voce della categoria che rappresento ed è uno stimolo a fare di più e meglio per il rilancio e la crescita del Paese. La complessità della situazione attuale, il contesto di crisi e fratture a cui assistiamo nella politica e nella società, sottolineano l'importanza del ruolo dei corpi intermedi, chiamati a una “responsabilità collettiva”. Con questo approccio nella mia agenda sono già fissati alcuni obiettivi: l'interlocazione costante con tutti i nostri stakeholder, la promozione delle competenze manageriali per guidare la ripresa produttiva, il consolidamento di Federmanager come organizzazione in grado di svolgere un ruolo di rilievo anche nella gestione delle risorse in arrivo dall'Ue.

Alla luce del momento particolarmente critico del Paese, qual è secondo lei il valore della rappresentanza industriale e come può contribuire al rilancio dell'Italia?



STEFANO CUZZILLA
> *Presidente Federmanager*

L'effetto Covid ha sconvolto gli schemi precostituiti e non si potrà tornare indietro. Le difficoltà che stiamo attraversando, dentro e fuori l'impresa, richiamano la necessità di dotarci di competenze manageriali consolidate per superare le criticità. È necessario poi che le organizzazioni di rappresentanza operino anche per adeguare la contrattazione alle mutate condizioni del lavoro. Prendiamo l'esempio dello smart working, che nel 2020 ha vissuto una sperimentazione forzata e ora attende il consolidamento. La spinta a un aggiornamento della legislazione del lavoro da parte delle istituzioni deve

“**LA MIA AGENDA? INTERLOCAZIONE COSTANTE CON GLI STAKEHOLDER, PROMOZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI, CONSOLIDAMENTO DI FEDERMANAGER COME ORGANIZZAZIONE IN GRADO DI SVOLGERE UN RUOLO DI RILIEVO ANCHE NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UE**

arrivare da chi sa farsi mediatore di esigenze economiche e sociali basate su equilibri diversi da quelli fino a ieri conosciuti.

Quali devono essere secondo lei le priorità del Piano nazionale di ripresa e resilienza, sia sotto il profilo industriale sia sotto quello sanitario?

L'Italia è tra i Paesi che maggiormente trarranno benefici dal Next generation Eu, ma tutto dipende da come spenderemo i soldi in arrivo. Almeno quattro sono le priorità a cui puntare: svincolarci dai vincoli della burocrazia, favorire la cultura della diversità, con una maggiore inclusione delle donne nel mercato del lavoro, promuovere la

sostenibilità d'impresa, in particolar modo quella ambientale, e favorire la digitalizzazione.

Sfide complesse che potranno essere superate con una governance efficace del Pnrr e il coinvolgimento di tutti gli attori del sistema produttivo, a partire dai manager che hanno capacità di visione, di pianificazione e di attuazione, e sono sicuramente “depositari” delle competenze necessarie per guidare la trasformazione che l'Europa ci chiede a gran voce. Per questo, ho già avviato una serie di incontri con esponenti del Governo e delle forze parlamentari per sottolineare i temi di nostro interesse e per anticipare il nostro supporto nella fase relativa all'attuazione dei programmi.

Quali sono le grandi sfide, emerse anche dall'attuale contesto, della sanità italiana e che ruolo possono e devono giocare fondi sanitari integrativi come Assidai?

Esiste un legame tra lavoratori in salute e produttività dell'impresa e la nostra è stata una delle prime organizzazioni a sostenere la validità del welfare integrativo, come forma di supporto al sistema sanitario pubblico. Abbiamo dato vita a enti e società, tra cui Assidai, che hanno come obiettivo proprio la tutela dei manager iscritti e delle loro famiglie. Oggi siamo ancor più consapevoli di quanto necessario sia un “sistema salute” che risponda al livello di complessità della nostra società sotto tutti i punti di vista: gestionale e organizzativo, fino all'avanzamento scientifico e tecnologico. Più di recente, abbiamo manifestato convintamente l'adesione all'iniziativa di aprire i luoghi di lavoro alla campagna di vaccinazione, che è certamente la prima tra tutte le sfide.

“**ABBIAMO DATO VITA A ENTI E SOCIETÀ, TRA CUI ASSIDAI, CHE HANNO COME OBIETTIVO LA TUTELA DEI MANAGER ISCRITTI E DELLE LORO FAMIGLIE. OGGI SIAMO ANCOR PIÙ CONSAPEVOLI DI QUANTO SIA NECESSARIO UN “SISTEMA SALUTE” CHE RISPONDA AL LIVELLO DI COMPLESSITÀ DELLA NOSTRA SOCIETÀ**



“COSTRUIRE UNA SANITÀ PIÙ EQUA DOPO IL COVID”

**È IL MESSAGGIO
LANCIATO DALL'OMS
NELLA GIORNATA
MONDIALE
DELLA SALUTE,
FESTEGGIATA
IN TUTTO IL MONDO**

Investire sulla sanità di base, dare priorità alla salute e alla protezione sociale, garantire l'accesso equo ai vaccini anti Covid a livello nazionale e internazionale, agire sulle città migliorando i sistemi di trasporto e le strutture idriche e igieniche, agire in modo più incisivo sui dati, che devono essere tempestivi e di qualità per individuare e ridurre le disuguaglianze. Sono queste le cinque direttive chiave annunciate dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) in occasione della Giornata Mondiale della Salute che si è celebrata, come ogni anno, lo scorso 7 aprile. Dal 1950, infatti, il “World Health Day” si festeggia in questa data per ricordare la fondazione della stessa OMS, avvenuta appunto il 7 aprile 1948.

Il ragionamento dell'OMS è molto semplice. Il pianeta ha un'occasione unica: ricostruire dopo il Covid una sanità più equa che diminuisca, anziché

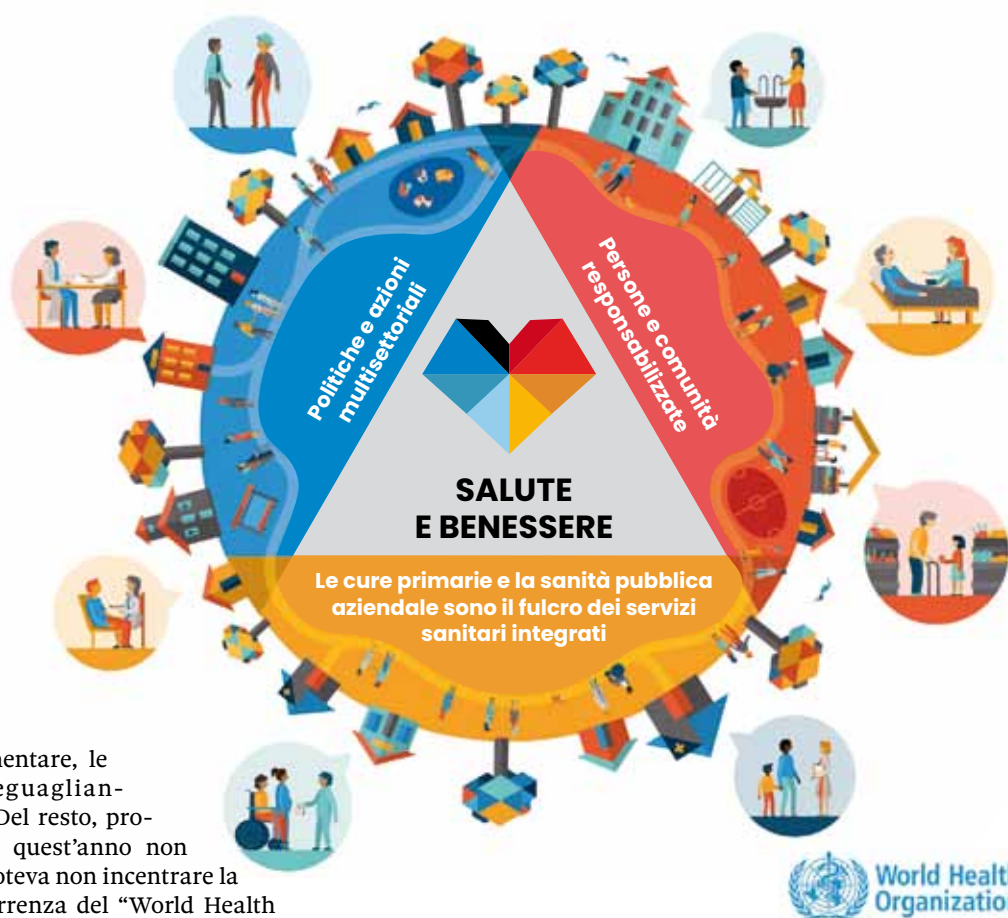
aumentare, le disuguaglianze. Del resto, proprio quest'anno non si poteva non incentrare la ricorrenza del “World Health Day” sulle conseguenze della pandemia che sta colpendo il pianeta. A tale proposito, l'Agenzia delle Nazioni Unite specializzata per le questioni sanitarie ha infatti evidenziato come i contagi e i decessi per Covid sono stati più frequenti tra i gruppi carat-

terizzati da discriminazioni, esclusione sociale, povertà, e condizioni di vita e di lavoro quotidiane avverse.

Non solo: secondo l'OMS l'anno scorso solo la pandemia ha portato in condizioni di povertà estrema tra i 119 e i 124 milioni di persone in più, ampliando ulteriormente il “gender gap” nell'occupazione, con un aumento delle donne senza lavoro. “La pandemia ha prosperato tra le disuguaglianze e le lacune dei sistemi sanitari, per questo è cruciale che tutti i governi puntino sul rafforzamento della sanità”, ha sottolineato il direttore generale dell'OMS, Tedros Ghebreyesus, evidenziando la necessità che i servizi sanitari stessi acquisiscano sempre

più caratteristiche di equità e universalità.

Valori condivisi anche dall'Italia, la cui sanità pubblica è nota in tutto il mondo proprio per l'equità e l'universalità ma - al tempo stesso - nel futuro prossimo sarà chiamata ad affrontare sfide rilevanti come l'invecchiamento della popolazione e la dinamica di restrizione della spesa pubblica. “È fondamentale investire nel capitale umano costituito dalle giovani generazioni che, con il loro spirito innovativo e la loro apertura al confronto, rappresentano la nostra speranza nella lotta contro le più gravi patologie che affliggono il nostro tempo”, ha dichiarato a tale proposito il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella.



LE STARTUP INNOVATIVE: Intervista all'Avv. Andrea Montanari



Oggi parliamo di Start Up innovative con l'avv. **Andrea Montanari**, fondatore e manager coordinator di LAETA Consulting B Corp, società di consulenza

strategica multidisciplinare, nostra convenzionata, che si occupa di costruzione e sostegno allo sviluppo di startup ad alta qualità tecnologica ed innovativa.

Buongiorno avvocato, innanzitutto Le chiediamo di cosa si tratta esattamente quando si parla di startup “innovative”.

Tutti sanno che cosa sono le startup nel settore imprenditoriale, mentre il concetto e le opportunità offerte dalla startup qualificabile, per legge, come “innovativa”, non sono ancora molto conosciuti, nonostante la normativa di riferimento sia entrata in vigore già da più di otto anni con il D.L. 179/2012. In particolare, l'art. 25 del predetto D.L., poi convertito in L. n.221/2012 ne definisce l'esistenza normativa. Il decreto -primo passo avanzato di un quadro legislativo dedicato alle startup innovative (denominato poi “*startup act*”) - individua norme e misure volte a favorire e promuovere la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico, la cultura digitale e l'occupazione, in particolare giovanile, mettendo in atto una serie di politiche di incentivo alla domanda di servizi digitali, anche al fine di promuovere l'alfabetizzazione informatica. Possiamo subito dire, quindi, onde sgombrare il campo da equivoci, che la startup innovativa è una nuova impresa caratterizzata da **un alto contenuto di innovazione tecnologica**, tesa a sviluppare

un **ecosistema dell'innovazione dinamico e competitivo**, a creare nuove opportunità per fare impresa ed incoraggiare l'occupazione; il tutto attraverso una **strategia di crescita sostenibile**. Il contenuto dell'attività da svolgersi è predeterminato dalla legge ed è soggetto a verifica annuale da parte del Registro delle imprese, sezione speciale startup innovative, sezione cui l'impresa è tenuta ad iscriversi.

Perché costituire allora una start up innovativa?

Questa tipologia particolare di società gode di un *favor legis* con agevolazioni e benefici di vario genere che la rendono oltremodo interessante durante il proprio intero ciclo di vita (nascita, crescita, maturità).

Quale è lo stato dell'arte di questa tipologia di imprese in Italia? Si tratta di un modello in crescita e di successo?

Queste società sono diventate in pochi anni un pilastro importante della politica industriale italiana. La normativa vigente offre certamente tante facilitazioni ma, come sempre, per fare una valutazione obiettiva e non vendere facili illusioni, occorre distinguere innanzitutto le start up realmente innovative da quelle solo formalmente innovative. Queste ultime, infatti, soprattutto se supportate da qualificata consulenza professionale di settore, riescono spesso ad ottenere l'iscrizione camerale perché “mettono insieme” uno o più dei requisiti formali iniziali, ma non godono poi di lunga vita, perché non sono in realtà sostenute da un vero progetto imprenditoriale “innovativo” nella continuità del percorso aziendale a medio-lungo termine.

Forniamo ora alcuni dati utili. Al 30

settembre 2020, le StartUp Innovative italiane erano oltre 12.000 (*fonte: MISE, Unioncamere e InfoCamere*) ed avevano un fatturato medio di circa 200.000 euro annui; la maggioranza di esse è di fatto costituita da micro-imprese, ma questo – si badi bene – è un aspetto fisiologico di tale tipo di startup, perché esse tendono progressivamente a perderne lo status man mano che crescono nel valore della produzione. Le imprese fondate da under 35 rappresentavano, al 30 settembre 2020, il 18,6% del totale; a riprova del fatto che essere “innovativi” non significa necessariamente essere giovani imprenditori. Sempre dall'ultimissimo aggiornamento pubblicato dal MISE constatiamo che gli investimenti destinati a Startup e Pmi Innovative hanno registrato un forte incremento nel mese di aprile 2021, passando da 27 milioni a oltre 102 milioni di euro. Si tratta di finanziamenti agevolati attraverso l'incentivo del MISE che è stato avviato recentemente lo scorso 1 marzo 2021.

Vorremmo ora approfondire un'altra tematica che riguarda sempre la fase di genesi della startup. Ci pare di capire, infatti, che la costruzione dello Statuto sociale sia molto importante nel percorso virtuoso che la società vuole intraprendere. E' così? E' assolutamente così. Lo Statuto di questo tipo di società non è un atto formale, ma soprattutto sostanziale. E' una dichiarazione universale della *mission* della società. Esso va quindi costruito clausola per clausola con molta attenzione, tenendo in massima considerazione il fatto che, nella prassi operativa, non tutte le Sezioni

speciali dei Registri delle imprese territoriali adottano le stesse regole nello *screening* degli Statuti, dei requisiti e delle domande di iscrizione. L'oggetto sociale, in particolare, deve prevedere come esclusiva e/o prevalente l'innovatività e l'alto valore tecnologico dei beni prodotti e/o servizi offerti, concependo *ab initio* una fase effettiva di ricerca e sviluppo, una di produzione ed una di commercializzazione. Nell'oggetto vanno inoltre definiti analiticamente (e non genericamente) quali beni o servizi innovativi e ad alto valore tecnologico la società svilupperà, produrrà e commercializzerà; oltre a questo, andrà indicato fin da subito quale tra i tre requisiti alternativi – che più avanti identificheremo – sarà in dotazione alla società fin dalla propria costituzione. **Veniamo allora a quali debbano essere i requisiti legali obbligatori per costituire questo tipo di società.** I requisiti sono di due tipi, oggettivi e soggettivi. I principali **requisiti oggettivi** sono:

1. impresa nuova o costituita da non più di 5 anni in forma di società di capitali (non sono ammesse e società di persone, s.s., s.d.f., s.a.s. o s.n.c);
2. residenza in Italia o in un altro Paese Europeo, ma sede produttiva o filiale sempre e solo in Italia;
3. fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro;
4. non quotazione in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione;
5. non distribuzione di utili presente o passata (se costituita nei 5 anni precedenti) fino a che mantiene lo status;
6. avente come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo

sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico;

7. non risultante da fusione, scissione o cessione di ramo d'azienda.

I **requisiti soggettivi** (uno dei tre seguenti deve per forza essere rispettato, posseduto e mantenuto annualmente per diventare e poi mantenersi start up innovativa), sono:

1. sostenere spese in R&S e innovazione pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra fatturato e costo della produzione;
2. impiegare personale altamente qualificato (almeno 1/3 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 2/3 con laurea magistrale);
3. essere titolare o licenziataria di almeno un brevetto rilasciato (o anche una domanda di brevetto depositata) o titolare di un software registrato.

Quali sono quindi i principali vantaggi nel costituire questo tipo di società?

L'attenzione va posta soprattutto su materie come la semplificazione amministrativa, il mercato del lavoro, le agevolazioni fiscali ed i finanziamenti a tasso agevolato e/o a fondo perduto, il diritto fallimentare.

Le tante misure agevolative si applicano alle startup innovative a partire dalla data di iscrizione nella sezione speciale e per un massimo di 5 anni a decorrere dalla loro data di costituzione.

Brevissimamente elenchiamo a seguire le principali agevolazioni loro dedicate:

- Costituzione digitale e gratuita della startup;
- Incentivi fiscali vari all'investimento nel capitale di startup innovative;
- Accesso gratuito e semplificato al

Fondo di Garanzia per le PMI;

- Contributi a fondo perduto per acquistare servizi per lo sviluppo dell'impresa;
- Credito d'imposta in R & S (ricerca e sviluppo);
- Smart & Start Italia (finanziamenti agevolati per startup innovative localizzate sul territorio nazionale);
- Trasformazione in PMI innovative senza soluzione di continuità;
- Esonero da diritti camerali e imposte di bollo;
- Raccolta agevolata di capitali tramite campagne di *equity crowdfunding* e remunerazione attraverso strumenti di partecipazione al capitale;
- Deroghe varie alla disciplina societaria ordinaria;
- Disciplina del lavoro flessibile ed agevolazioni in materia giuslavoristica;
- Proroga del termine per la copertura delle perdite;
- Fail Fast (procedure semplificate in caso di insuccesso della propria attività).
- **E tra queste agevolazioni, quali ritiene più interessanti?** Nell'esperienza operativa maturata sul campo, alcune agevolazioni di grande interesse per i cd. *Startupper*, tutte sinteticamente consultabili anche sul web nella "Guida alle agevolazioni a favore delle Startup innovative" realizzata nell'ottobre 2020 dal MISE, sono:
- gli **incentivi fiscali** all'investimento nel capitale di startup innovative: dal 2017, per gli investitori che effettuano investimenti in capitale di rischio di startup innovative è disponibile uno sgravio fiscale così configurato: a) per le persone fisiche, detrazione

dall'imposta lorda Irpef pari al 30% dell'ammontare investito; b) per le persone giuridiche, deduzione dall'imponibile Ires pari al 30% dell'ammontare investito. La partecipazione nella startup innovativa va mantenuta però per un minimo di tre anni.

- **L'accesso gratuito e semplificato al Fondo di Garanzia per le PMI**, invece, consente alle startup innovative di beneficiare di un intervento semplificato, gratuito e diretto del Fondo di Garanzia per le PMI. La garanzia copre fino ad almeno l'80% del credito erogato dalla Banca alle startup innovative e agli incubatori certificati, e fino a un massimo di 2,5 milioni di euro. Partire con un capitale sociale solido e con un dettagliato BP (*Business Plan*) aiuta molto la startup nell'accesso al Fondo di Garanzia e velocizza l'erogazione dei finanziamenti iniziali. Nella nostra esperienza sul campo, siamo arrivati anche a far ottenere finanziamenti "di partenza" per circa 2 milioni di euro per ogni impresa.
- **Smart & Start Italia** è un finanziamento agevolato per startup innovative localizzate in Italia, nato con l'obiettivo di sostenerne la nascita e lo sviluppo mediante l'erogazione di un finanziamento a tasso zero per progetti di sviluppo imprenditoriale con un programma di spesa di importo compreso tra 100 mila e 1,5 milioni di euro. Il finanziamento copre, senza alcuna garanzia, fino all'80% delle spese ammissibili; questa percentuale può salire al 90% se la startup è costituita interamente da donne e/o da giovani sotto i 35

anni. Il finanziamento è a lungo termine e va restituito in 10 anni.

- Molti sono anche i **Finanziamenti per le Start Up Innovative del 2021**. Invitalia, l'Agenzia nazionale per l'attuazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, opera per conto del MISE e gestisce i finanziamenti, anche a fondo perduto, dedicati agli imprenditori e agli aspiranti tali che vogliano iniziare la loro attività imprenditoriale e farla crescere.

Smart&Start Invitalia, ad esempio, è il bando di Invitalia che riconosce alle start up innovative sia contributi a fondo perduto, che finanziamenti a tasso agevolato; finanzia i beni strumentali funzionali all'attività imprenditoriale, le spese di marketing e quelle per la gestione delle risorse umane.

Svariati sono anche i finanziamenti regionali, che ogni Regione stanza periodicamente mettendo a disposizione dei fondi per le imprese, con pubblicazione di bandi per potervi accedere.

- Sul piano amministrativo ha un certo rilievo l'**esonero da diritti camerali e imposte di bollo**. Tali agevolazioni hanno durata di cinque anni.
- Sul piano societario, poi, sono previste importanti **deroghe alla disciplina societaria ordinaria**. Alle startup innovative costituite in forma di s.r.l. è consentito così di: a) creare categorie di quote dotate di particolari diritti (ad esempio, categorie di quote che non attribuiscono diritti di voto o che ne attribuiscono in misura non pro-

porzionale alla partecipazione); b) effettuare operazioni sulle proprie quote; c) emettere strumenti finanziari partecipativi; d) offrire al pubblico quote di capitale.

- Altra agevolazione in deroga degna di nota: **le startup innovative non sono soggette alla disciplina delle società di comodo e delle società in perdita sistematica**. Pertanto, nel caso conseguano ricavi "non congrui", oppure siano in perdita fiscale sistematica, non scattano nei loro confronti le penalizzazioni fiscali previste per le cosiddette società di comodo.
- Ed ancora, in **materia di lavoro**, queste società possono remunerare i propri collaboratori con strumenti di partecipazione al capitale sociale (come le *stock option*) ed i fornitori di servizi esterni attraverso schemi di *work for equity*. Il reddito derivante dall'assegnazione di tali strumenti non concorre alla formazione del reddito imponibile, né ai fini fiscali, né ai fini contributivi. Inoltre, le parti possono stabilire in quasi totale autonomia le componenti fisse e variabili della retribuzione, concordate ad esempio in base all'efficienza o alla redditività dell'impresa, alla produttività del lavoratore, anche attraverso strumenti di partecipazione al capitale aziendale.
- Ancora in tema di **lavoro cd. "flessibile"**. Nel loro complesso, le startup innovative sono soggette alla disciplina dei contratti a tempo determinato prevista dal d.lgs. 81/2015 e successive modifiche. La startup innovativa può pertanto assumere personale con contratti

a tempo determinato della durata massima di 24 mesi. Tuttavia, all'interno di questo arco temporale, i contratti potranno essere anche di breve durata e rinnovati più volte, senza i limiti sulla durata e sul numero di proroghe previsti dalla norma generale.

- La raccolta di capitali tramite campagne di **equity crowdfunding** è un'opportunità cui le startup italiane fanno sempre più ricorso. L'*equity crowdfunding*, come noto, è una forma di investimento che consente alla "folla" di investitori (*crowd*) di finanziare startup innovative e piccole e medie imprese attraverso portali online autorizzati, erogando un contributo finanziario in cambio di quote societarie delle stesse imprese (*equity*).
- Altra agevolazione importante è la **possibilità di trasformarsi in PMI innovative**, passando direttamente dalla sezione speciale del Registro delle Imprese dedicata alle startup innovative a quella delle PMI innovative, continuando così a mantenere l'iscrizione nella sezione speciale.
- Le **Fail Fast** (procedure semplificate in caso di insuccesso della propria attività) hanno grande rilievo in caso di crisi di impresa. In caso di insuccesso, infatti, le startup innovative possono contare su procedure rapide e meno gravose rispetto a quelle concorsuali ordinarie per concludere la propria esperienza. Esse sono pertanto da annoverarsi tra i cd. soggetti "non fallibili".

Abbiamo visto cosa fare per costituire ed iscrivere una startup

innovativa e quali siano le principali agevolazioni riservate a questo tipo di società. Ma per non perdere il diritto all'iscrizione e così non perdere i requisiti e tutte le agevolazioni di cui ci ha parlato, quali azioni vanno messe in atto?

Le startup devono effettuare una conferma annuale dei requisiti provvedendo a completare il loro profilo personalizzato sul portale startup.registroimprese.it. Solo una volta all'anno, dopo il deposito del bilancio ed entro il 30 giugno, le start up innovative devono trasmettere alla Camera di Commercio competente per territorio (quella della loro sede), una Comunicazione Unica per la conferma del possesso dei requisiti di startup innovativa e per aggiornare o confermare le informazioni dichiarate in iscrizione, pena la perdita dello status speciale e l'impossibilità di continuare a fruire delle agevolazioni correlate.

In conclusione, quale consiglio si sente di poter fornire ad un imprenditore che voglia fare impresa attraverso lo strumento della startup innovativa?

Non ci si può affidare al caso, né è sufficiente essere in possesso di una privativa industriale. Il successo di una start up innovativa dipende infatti da molte componenti e da diverse variabili. Oltre all'idea imprenditoriale innovativa, occorre costruire un accurato *business plan*, un attendibile bilancio preventivo e dotare la società di un minimo capitale sociale di partenza interamente versato. In mancanza di questi elementi, l'accesso agevolato ai finanziamenti ed ai bandi nazionali e/o regionali risulterà indubbiamente più complesso, nella tempistica di istruttoria, nei tempi di erogazione e nell'entità dell'importo erogato.

Occorre anche dotarsi di un valido team professionale multidisciplinare, con competenze in area legale, societaria, fiscale, giuslavoristica, finanziaria (finanza ordinaria e straordinaria) e strategica, con esperienze specifiche acquisite nel settore; il che ridurrà i tempi di studio e di processo delle informazioni e delle pratiche, delle relative decisioni assunte dal *management*, nonché dei relativi costi consulenziali. Occorre poi predisporre un oggetto sociale adeguato e redigere uno statuto analiticamente curato in ogni aspetto, che tenga conto delle specificità e dei requisiti iniziali e in continuità di tale tipo aziendale. Occorre, infine, e non da ultimo, la volontà concreta degli *startupper* fondatori di investire risorse a 360 gradi in prodotti e/o servizi ad alto contenuto di innovazione tecnologica, che facciano da elemento distintivo di un'azienda nata per credere fermamente in uno sviluppo sempre più sostenibile.

Andrea Montanari, avvocato in Bologna, socio senior di MC studio legale associato, fondatore e coordinatore di LAETA Consulting benefit corporation srl SB, entrambe realtà professionali con sede in Bologna; questa ultima, in particolare, è il team di consulenza globale integrata, multidisciplinare e strategica, convenzionato con Federmanager, che assiste Imprese ed Enti non profit in tutte le operazioni straordinarie e di riorganizzazione, oltre che nello studio e realizzazione di progetti di startup e di sostegno ai processi di crescita aziendali.

avv.amontanari@laetabenefitsrl.com — www.laetabenefitsrl.com



GRUPPO GIOVANI: IL PERCORSO MANAGER TRA MANAGER CONTINUA



Le limitazioni imposte dalla pandemia non hanno raffreddato l'entusiasmo e l'interesse nei confronti di questo percorso di incontri mensili, avviato nel 2019. Anche da remoto, i nostri giovani

Nella tabella sottostante, la rassegna delle sessioni svolte da Maggio 2019 ad oggi. L'ambiente informale, la voglia di mettersi in gioco dei partecipanti e le ottime capacità di guida e facilitazione dei tutor (una psicologa, **Chiara Volpicelli**, e un coach, **Lorenzo Volta**, di comprovata esperienza) hanno generato un gruppo di lavoro che cresce continuamente, sia come skills, sia come partecipazione, un

incontrare nuovi colleghi e allargare ulteriormente il network. E non è finita qui.

Da questo giugno riprenderemo le sessioni in presenza, sempre nel rispetto delle normative di sicurezza, molto motivati a rivederci "dal vivo" per poter beneficiare di tutti i vantaggi garantiti da questo percorso di crescita personale e professionale.

	Mese	Tema	Luogo
1	Maggio 2019	Auto-motivazione e felicità	Nostra sede di Villanova di Castenaso
2	Giugno 2019	Gestire la comunicazione inconscia	Cesari Vini – Castel San Pietro (BO)
3	Settembre 2019	A teatro con la Rabbia	Teatro del Navile (BO)
4	Ottobre 2019	Godersi la difficoltà	Gardaland (VR)
5	Novembre 2019	Life Design	Nostra sede di Villanova di Castenaso
6	Gennaio 2020	Finanza e Sostenibilità personale	Nostra sede di Villanova di Castenaso
7	Marzo 2020	Morning e Daily routines	Zoom
8	Aprile 2020	Best Practices ai tempi del Covid	Zoom
9	Aprile 2020	Rinunciabile e Irrinunciabile	Zoom
10	Maggio 2020	Bisogni e Desideri 1	Zoom
11	Giugno 2020	Bisogni e Desideri 2	Marzabotto (Appenino Bolognese)
12	Ottobre 2020	Persuasione e assertività	Street action in centro a Bologna
13	Novembre 2020	Paura	Zoom
14	Dicembre 2020	Coraggio	Zoom
15	Gennaio 2021	Carriera e Motivazione	Zoom
16	Febbraio 2021	Campo Semantico	Zoom
17	Marzo 2021	Il Capo: uomo duro o essere umano?	Zoom
18	Aprile 2021	Terza ondata e conto corrente emotivo	Zoom
19	Maggio 2021	Le domande potenti	Zoom

associati hanno continuato a trovare uno spazio di confronto aperto sui temi della relazione con gli altri, siano essi capi, colleghi o collaboratori.

Manager tra Manager, quello che le scuole non insegnano è un percorso che fa crescere attraverso la **condivisione di esperienze** e la **ricerca di soluzioni** per gestire sempre meglio aspetti come la paura, il sovraccarico, la motivazione.

gruppo in cui fare network diventa naturale, divertente ed utile.

Un tempo di qualità che sta richiamando l'attenzione di altre associazioni territoriali.

Da aprile scorso siamo stati lieti di dare un caloroso benvenuto agli amici di Federmanager Piacenza che hanno deciso di entrare attivamente nel progetto, mettendo a disposizione dei loro giovani associati l'accesso a questo percorso.

Un'occasione per tutti di

La partecipazione agli incontri del Percorso Manager tra Manager è gratuita e riservata agli associati under 44.

Per restare aggiornato sugli appuntamenti in programma, visita la sezione del gruppo Giovani sul nostro sito: <http://www.bologna.federmanager.it/giovani-manager/> oppure iscriviti al **gruppo Giovani Manager Bologna – Ferrara – Ravenna** su LinkedIn o Facebook.

Sul nostro sito sarà a breve disponibile il calendario più aggiornato del percorso e il format di iscrizione.

IL GRUPPO MINERVA BOLOGNA – FERRARA – RAVENNA: PROGETTI E ATTIVITA' IN CORSO



Il periodo della p a n d e m i a , apparentemente “sospeso”, è stato straordinariamente proficuo e utile per il gruppo Minerva di Federmanager

Bologna – Ferrara – Ravenna. Abbiamo stretto “alleanze strategiche” con la **Commissione Donne di Manageritalia Emilia - Romagna**, guidata da Cristina Mezzanotte (attualmente anche Presidente di Manageritalia Emilia Romagna) ed abbiamo allargato la base territoriale del nostro gruppo, unendoci al **gruppo Minerva di Federmanager Parma**, coordinato da Elisabetta Todeschini.

Queste collaborazioni rappresentano un primo step di un processo, già avviato, che ha come finalità la **nascita di un gruppo Minerva a livello regionale**, con l'obiettivo di “fare massa critica” e di potersi confrontare con le Istituzioni locali (Regione, Comune) con una adeguata rappresentatività del mondo manageriale femminile che opera sul territorio ed avere quindi maggiore efficacia ed ascolto nel confronto con le Istituzioni.

Sempre in quest'ottica, abbiamo avviato un primo progetto in condivisione con Manageritalia, incontrando a fine marzo scorso il Presidente della Commissione per la parità e i diritti delle persone della Regione, il Dr. Federico Alessandro Amico. Insieme a lui abbiamo valutato la fattibilità di un progetto a favore delle donne, finanziato dall'apposito Fondo

regionale per l'imprenditoria femminile e Women New Deal: da questo incontro è nato il progetto **“L'unione fa la forza. Donne e lavoro”**.

L'UNIONE FA LA FORZA. DONNE E LAVORO

E' un progetto finanziato dalla Regione Emilia – Romagna e condiviso da sei Comuni dell'Unione Terre di Pianura, tra cui Castenaso – il Comune che ospita la nostra sede – come capofila, in cui il gruppo Minerva Federmanager è partner. Ha l'obiettivo di accompagnare le donne nel processo di realizzazione personale nel mondo del lavoro e si è svolto attraverso due cicli di webinar, ciascuno dei quali articolato in tre percorsi, realizzati in ognuno dei sei Comuni aderenti: **Percorso 1- Valorizzazione di sé**, con la docenza di Roberta Bortolucci, Life & Business Coach, con l'obiettivo di valorizzare le competenze delle donne lavoratrici e abbandonare atteggiamenti di passività, acquisendo maggiore autostima.

Percorso 2 – Neo-imprenditoria sempre con la docenza di Roberta Bortolucci, con l'obiettivo di formare neo-imprenditrici che desiderino dare vita a attività autonome. In quest'ambito siamo state coinvolte direttamente come Gruppo Minerva, con la testimonianza di nostre imprenditrici e manager, testimonials di imprese al femminile.

Durante l'audizione in Regione abbiamo proposto molte altre iniziative, che contiamo di poter realizzare nei prossimi mesi e che

vi riepilogo a seguire:

- **Progetto Mentoring:** per sostenere e sviluppare il talento femminile nelle diverse fasi della vita professionale e personale, attraverso un percorso di sostegno e supporto in cui la Mentor (guida, facilitatrice del cambiamento) offre alla Mentee (discente) esperienza, sapere e competenze acquisite;
- Progetto **“Più Donne nei C.d.A.”** per promuovere la presenza delle donne in posizione di governance in aziende ed enti, fornendo formazione e accompagnamento specialistico;
- **Percorso di avvio all'imprenditorialità**, per fornire competenze per l'autoimpiego e la creazione di impresa;
- **Digital knowledge transfer**, mirato alla crescita digitale e comportamentale delle donne;
- **Progetto rientro dei cervelli**, mirato alla promozione del rientro dei talenti femminili offrendo loro servizi dedicati e un ecosistema accogliente;
- **Progetto per il reinserimento lavorativo**, destinato a donne che durante la pandemia hanno perso il lavoro.

Vi aggiorneremo costantemente su questi e su futuri progetti che dovessero nascere sul territorio.

Sei disposta a collaborare a queste iniziative dedicando un po' del tuo tempo al sostegno dei progetti? Vuoi far parte anche tu del **Gruppo Minerva Federmanager**? Scrivi a sara.tirelli@federmanagerbo.it

LA PROPOSTA DI NUOVA DIRETTIVA EUROPEA SUL REPORTING AZIENDALE DI SOSTENIBILITÀ (CSRD)



La pubblicazione della proposta di nuova Direttiva europea sul Reporting Aziendale di Sostenibilità (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD), avvenuta il 21 aprile scorso da parte della Commissione europea, rappresenta un punto di svolta storico per tutto il sistema economico europeo e conseguentemente internazionale, che cambia per sempre la sensibilità con cui le imprese sono chiamate ad approcciarsi al tema della sostenibilità nei loro processi di business e al concetto di “reporting non-finanziario”, che tramite la bozza della nuova Direttiva viene ridefinito in modo chiaro e nuovo come “reporting di sostenibilità”.

Il punto di partenza: la necessità di costruire un nuovo sistema economico europeo

Naturale evoluzione della Direttiva UE 2014/95, che ha introdotto negli Stati Europei un primo elemento legislativo a favore dello sviluppo di comportamenti virtuosi nelle imprese, aumentando la trasparenza nella comunicazione di informazioni di carattere non-finanziario, la proposta di nuova Direttiva rappresenta non solo una evoluzione del comparto normativo attualmente presente in Europa ma, in via primaria, costituisce una

parte fondamentale della politica economica europea.

Sia i requisiti previsti dall'Accordo di Parigi, sia l'emanazione dell'Agenda 2030 dell'ONU hanno introdotto i fattori di **sostenibilità** e di **ESG** (*Environmental, Social, Governance*) nel dibattito e nel quadro regolamentare europeo, andando a incidere sui piani di sviluppo economico oggetto delle decisioni di investimento del Vecchio Continente. Ciò che l'Europa è chiamata a compiere nei prossimi anni è una riconversione integrale del sistema economico verso un modello a basse emissioni, per il quale sono necessari ingenti investimenti in tecnologie “verdi”. Per far fronte a tale fabbisogno aggiuntivo di risorse, stimato in circa 500 miliardi di € su base annua, l'UE ha individuato la necessità di mobilitare il risparmio privato, indirizzandolo verso investitori istituzionali e investimenti capaci di riorientare l'economia verso obiettivi di sostenibilità. Gli strumenti che l'UE ha recentemente messo in campo per avviare questo processo di evoluzione in ottica sostenibile sono diversi: il primo è costituito dall'*Action Plan on Sustainable Finance*, che prevede una serie di azioni orientate, da un lato a favorire l'allocazione del capitale privato in investimenti sostenibili, dall'altro, ad aiutare gli operatori del mercato finanziario a individuare i rischi di sostenibilità che possono impattare negativamente sul valore dei portafogli finanziari. Il secondo strumento, che è collegato al

precedente, è rappresentato dalla *EU Green Taxonomy*, ovvero il sistema di classificazione che definisce i criteri che l'UE utilizza per considerare come sostenibile un'attività economica. Il terzo strumento, anch'esso collegato ai precedenti, è, appunto, la **nuova Direttiva europea CSRD**, il cui scopo è quello di portare le imprese a fornire una serie diversificata di informazioni in materia di fattori ESG e *intangibles*, utili a valutare il livello di sostenibilità delle azioni e la classificazione delle imprese stesse ai fini dell'*Action Plan on Sustainable Finance*.

A chi è rivolta la proposta di nuova Direttiva europea CSRD

La proposta di nuova Direttiva CSRD attualmente divulgata dalla Commissione europea prevede un'estensione significativa del perimetro di rendicontazione delle società incluse nell'obbligo di rendicontazione della Direttiva UE 2014/95 già in vigore. Di fatto, la bozza della nuova Direttiva prende una direzione chiara, che prevede la necessità di tutelare gli azionisti e i mercati finanziari. Per questo viene esteso l'obbligo di rendicontazione a tutte le grandi imprese, a tutte le banche e a tutte le assicurazioni europee quotate o non quotate, nonché a tutte le società quotate, con la sola eccezione delle micro-imprese quotate. Viene esteso l'obbligo di rendicontazione anche a tutti i gruppi, che dovranno produrre un report di sostenibilità consolidato. Sono escluse dall'obbligo di

rendicontazione, oltre alle micro-imprese quotate, anche le attività economiche che fanno parte della rendicontazione consolidata della capogruppo, tenuta a rispettare le regole degli standard europei.

In termini numerici, applicando le nuove inclusioni ed esclusioni della Direttiva, le stime prevedono che dalle 11.700 aziende sul territorio europeo che attualmente sono soggette all'obbligo di rendicontazione si passerà a 49.000 attività economiche.

Standard e contenuti della proposta di nuova Direttiva europea CSRD

Un'ulteriore novità introdotta dalla bozza della nuova Direttiva riguarda il tema dei reporting standard. L'UE, infatti, emanerà dei propri **standard di reporting di sostenibilità** su tutte le tematiche ESG e sui capitali intangibili, improntati su una prospettiva *multi-stakeholder*, che amplia quella attuale orientata agli investitori, e di natura sia generica che settoriale.

Con la proposta di nuova Direttiva si persegue il fine di produrre report incentrati sui criteri ESG, allineati con l'impianto legislativo europeo, e coerenti con le raccomandazioni del TCFD, riflettendo le esigenze informative emergenti dalla *EU Green Taxonomy*, dalla SFDR, dallo *European Pillar on Social Rights* e dalla Direttiva sulla «*Sustainable Corporate Governance and Due Diligence*» in via di approvazione. Le informazioni esplicitate saranno di natura sia quantitativa che

qualitativa, non solo in un'ottica retrospettiva, ma anche in grado di generare una visione *forward looking* allineata con i target di medio e lungo periodo individuati dall'Accordo di Parigi.

Le nuove misure introdotte, in virtù del principio di proporzionalità, portano un ulteriore elemento di novità, ovvero l'emanazione di standard europei differenziati e semplificati per le PMI, che saranno comunque applicabili dopo tre anni che hanno iniziato ad essere applicati dalle altre imprese.

Anche all'interno della bozza della nuova Direttiva europea CSRD è riconfermato il **principio di "doppia materialità"**, ereditata dall'impostazione normativa attualmente in vigore. Tale principio conferma la necessità per il legislatore europeo di portare le imprese a mettere in evidenza i fattori che maggiormente influenzano gli impatti generati nei confronti del contesto socio-ambientale, ma anche le tematiche socio-ambientali che, viceversa, hanno un'influenza sulla capacità delle imprese di creare valore.

Un fattore di assoluta novità è costituito anche dal riconoscimento dei capitali intangibili quali elementi determinanti per la rendicontazione di sostenibilità. La proposta di nuova Direttiva, infatti, indica in modo esplicito i capitali intangibili quali aree determinanti ai fini del reporting, dando rilevanza pertanto anche alle tematiche legate, ad esempio,

al capitale intellettuale, sociale-relazionale e umano.

Modalità di presentazione del reporting di sostenibilità e tempistiche di entrata in vigore

Il **reporting di sostenibilità** dovrà essere necessariamente inserito all'interno della Relazione sulla Gestione, divenendo quindi parte integrante del bilancio aziendale. La bozza della nuova Direttiva prevede che le informative di sostenibilità siano sottoposte alla "*limited assurance*", con la prospettiva di giungere alla "*reasonable assurance*" in una fase successiva.

Relativamente alle tempistiche di divulgazione degli standard, il primo set sarà approvato entro il 31.10.2022 e il secondo set, compresi quelli settoriali e per le PMI, entro il 31.10.2023, con un programma di revisione triennale.

Lo sviluppo degli standard sarà portato avanti in parallelo alle negoziazioni politiche per il testo finale della Direttiva, pertanto è presumibile che la Direttiva venga approvata nella sua forma definitiva nel secondo semestre 2022, soddisfacendo l'obiettivo della Commissione europea di portare le imprese a produrre i primi report di sostenibilità con le nuove norme e i nuovi standard nel 2024, con riferimento all'esercizio 2023.



ALCUNE RIFLESSIONI SULLA RIPARTENZA E IL RUOLO CHE PUÒ SVOLGERE FEDERMANAGER



Il crollo dei ricavi a seguito della pandemia ha generato, soprattutto per le PMI, una crisi di liquidità senza precedenti.

Secondo il 10° report Covid-19

di Confartigianato, più di un terzo delle micro e piccole imprese rimarrà esposta, almeno fino all'estate, a seri problemi di liquidità.

Una conferma arriva dall'Istat: per il periodo dicembre 2020 – febbraio 2021, il 61,5% delle imprese prevede una contrazione del fatturato rispetto agli stessi mesi dell'anno precedente. Nel 40% dei casi il calo è previsto tra il 10 e il 50%, nel 15,1% di oltre il 50% e nel 6,4% di meno del 10%. Con simili dati è lecito immaginare che un'alta percentuale di imprese italiane continuerà ad essere esposta a seri problemi di liquidità.

Andiamo invece a controllare un tema strettamente correlato alla solidità patrimoniale: ci riferiamo alle valutazioni degli amministratori circa il bilancio 2020, per le perdite che dovessero emergere e circa la dichiarazione di continuità aziendale. L'esercizio 2020 vede un forte e in alcuni casi un fortissimo impatto dettato dalla pandemia, che ha modificato e inciso le performance aziendali di tanti settori.

I provvedimenti a sostegno, sono stati di varia natura, possono aver creato una bolla temporanea per fronteggiare la necessità di liquidità in mancanza di un ciclo produttivo e commerciale "normale".

Tali iniziative hanno avuto termine a fine 2020 e proprio il bilancio 2020 sarà il momento per fornire al pubblico (azionisti, analisti e banche) le informazioni necessarie al fine di

una corretta valutazione della solidità patrimoniale ed economica.

Possibilità di riduzione degli ammortamenti e postergazione dei finanziamenti soci, rivalutazione di asset particolari sono interventi normativi indirizzati al sostegno della capitalizzazione d'impresa e del patrimonio.

Ma non dimentichiamo gli interventi sugli articoli 2446 e 2447 del c.c..

Il primo concede un anno di tempo per il reintegro del capitale sociale (in caso di erosione oltre il terzo); il secondo permette la ricostituzione immediata in caso di discesa oltre i limiti di legge (onde evitare lo scioglimento societario). Quindi la patrimonializzazione d'impresa quale garanzia verso terzi.

La legge di bilancio 2021 ha modificato queste norme posticipando entro il bilancio 2025 tali importanti vincoli.

Possiamo considerarle un elemento di sterilizzazione, per mantenere e ricostruire il tessuto economico e sociale nei tempi più ampi, per situazioni create da un elemento silenzioso e devastante in tanti settori. Un conto economico, fotografia dell'anno incriminato, che risulti negativo, si porterebbe dietro criticità a livello finanziario. Quindi ben venga la dilazione per il recupero, ma tempestivamente vanno poste in essere le misure per ripristinare gli elementi di equilibrio sia a livello patrimoniale che economico, peraltro come delineato dal 2086 c.c. che rimane a dettare le buone regole in materia.

Quindi qui si vuole porre attenzione sulla valutazione del modello di business che permetta la prosecuzione regolare nel nuovo scenario delineato nel post Covid; verifica delle risorse per far fronte agli impegni nei confronti dei dipendenti e del sistema. Stiamo qui dicendo che la valutazione va fatta su un piano finanziario

pluriennale che permetta di creare la consapevolezza sulla sostenibilità futura dell'impresa.

L'utilizzo degli strumenti governativi, in base ai dati forniti da ABI permette di monitorare due elementi: 1) rinegoziazione di vecchi prestiti con allungamento dell'ammortamento; 2) aumento della liquidità da utilizzare per sostenere il business in fase di ripartenza.

In questa sede si vuole affrontare un argomento in arrivo entro settembre, ovvero il **Codice della Crisi e dell'insolvenza** (d. lgs.147/2020) che porterà notevoli cambiamenti su questo fronte.

Uno dei punti più significativi riguarderà le procedure di allerta che possono scaturire dall'Agenzia delle Entrate, dagli Organi di Controllo (laddove presenti) e da alcuni creditori qualificati.

Naturalmente ci aspettiamo una armonizzazione tra le norme inserite nella legge di bilancio 2021, segnalate in precedenza, e questo d. lgs., onde impedire la partenza della procedura per le aziende che hanno utilizzato lo "slittamento".

Le proposte di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna

La ripresa post-pandemica passa dunque, per le piccole come per le grandi imprese, dall'**accesso al credito**. E se è vero che le imprese dimensionate hanno al loro interno strutture adeguate, le PMI spesso si appoggiano al loro consulente per antonomasia, il commercialista, per analizzare la loro posizione rispetto alle possibilità di accedere alle domande di finanziamento. Il professionista a sua volta può incontrare difficoltà nello sviluppare analisi adeguate senza strumenti appropriati.

Puoi stare sul mercato? Hai un

Lavorare per rafforzare la presenza di manager e alte professionalità nelle imprese e in particolare in quelle medio piccole, è uno dei temi sui quali


Il tema del **welfare** sarà centrale quindi nelle relazioni industriali che intendiamo costruire nel prossimo futuro: l'obiettivo di una nuova normalità, infatti, può essere raggiunto solo se saremo in grado di mettere al

Abbiamo il compito di migliorarci
sempre e nessun momento è più
propizio di questo.



```

graph LR
    Profilo((Profilo)) --> Portafoglio((Portafoglio))
    Portafoglio --> Proposta((Proposta))
    Proposta --> Processo((Processo))
  
```

Gruppo Bancario  La Cassa di Ravenna
Gruppo Autonomo di Banche Locali

HUB PORTUALE DI RAVENNA: UN'INFRASTRUTTURA STRATEGICA PER LA CRESCITA DELLA REGIONE E DEL PAESE

Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna, su iniziativa della Commissione S.I.A.T.E. (Sostenibilità, Infrastrutture per Ambiente, Territorio ed Energia), ha organizzato un importante Convegno sul tema del progetto “Hub portuale di Ravenna”, in collaborazione con l’Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico centro-settentrionale di Ravenna, con SAPIR S.p.A., principale terminalista del Porto di Ravenna, e con gli Ordini degli Ingegneri delle province di Bologna e Ravenna. L’evento, coordinato da Zangaglia e Kolletzek, autori dell’articolo che segue, si è svolto in videoconferenza il 14 Aprile 2021; tutti i materiali relativi al Convegno sono pubblicati sul nostro sito.



La realizzazione dell’Hub Portuale di Ravenna costituisce uno dei più rilevanti investimenti pubblici degli ultimi anni nel settore della portualità italiana, e prende finalmente l’avvio a conclusione di un iter particolarmente lungo, complesso ed articolato.

L’escavo dei fondali e la costruzione delle banchine avrà significative ricadute immediate sul tessuto economico del territorio, particolarmente importanti nell’attuale contesto di congiuntura negativa causata dalla crisi pandemica. La progettazione esecutiva è in fase di completamento e, una volta ottenuta l’autorizzazione del Ministero dell’Ambiente, si potrà partire con i lavori, prevedibilmente subito dopo l’estate del 2021.

La fase realizzativa del progetto sarà un banco di prova determinante per verificare se, come auspicato a tutti i livelli, saremo in grado di procedere speditamente ad onta delle tradizionali lungaggini burocratiche che affliggono le opere pubbliche nel nostro Paese.

Il Convegno, che ha visto come moderatore **Lorenzo Tazzari**, giornalista de “**Il Resto del Carlino**”, è stato aperto da alcuni brevi interventi introduttivi e saluti istituzionali, rispettivamente da parte di **Antonio Zangaglia** Vicepresidente Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna, **Mattia Galli** Presidente

dell’Ordine Ingegneri di Ravenna, **Eros Andronaco** Vice-Presidente nazionale di Federmanager, nonché del **Sindaco di Ravenna Michele De Pascale**. Si sono quindi succeduti gli interventi dei cinque relatori invitati, ognuno dei quali, a vario titolo, rappresenta importanti “stakeholders” del porto di Ravenna, artefici della realizzazione del Progetto Hub Portuale di Ravenna.

L’intervento principale, in virtù del ruolo che riveste, è stato quello di **Daniele Rossi**, **Presidente dell’Autorità Portuale di Ravenna**, che nella sua relazione “**valore ed opportunità per un territorio**” ha evidenziato gli aspetti strategici costituiti dall’hub portuale della Regione, portatore di rilevanti benefici commerciali, economici ed occupazionali e foriero di ulteriori opportunità di sviluppo per una delle regioni europee tra le più attive.

Il secondo relatore è stato **Umberto Esposito**, Amministratore unico del **Consorzio Stabile Grandi Lavori di Roma**. Durante il suo intervento, incentrato sugli **aspetti di dettaglio delle opere di ristrutturazione delle banchine e del dragaggio**, si è soffermato con un’ampia e documentata illustrazione, sugli aspetti ingegneristici e costruttivi delle opere che il Consorzio sta intraprendendo per l’implementazione dell’infrastruttura, elementi di grande interesse, anche formativo e informativo, per i tecnici. A seguire **Davide Serrau**, Direttore Asset e Sviluppo & I.T. del **Gruppo SAPIR di Ravenna**, nel suo intervento **Sapir Spa tra presente e futuro del Porto di Ravenna**, dopo aver fornito un breve profilo della società con dati dimensionali delle infrastrutture,

organizzazione del terminal e traffici di riferimento, ha sottolineato come il presente riguardi gli interventi sul terminal e quelli sulle prime aree di espansione, i cui piani urbanistici attuativi sono stati già approvati dagli Enti preposti, evidenziando i progetti di sostenibilità già attuati per quanto riguarda il trattamento delle acque ed il risparmio energetico. Il futuro, collegato ai lavori dell’Hub portuale, riguarderà le aree di espansione più grandi, Logistica 1 e Trattaroli, sede di future attività logistiche intermodali (Terminal container, automotive, traghetti o capannoni di logistica) vista la particolarità delle aree collegate con i principali sistemi di trasposto: acqua, gomma e ferro. Tutti aspetti fondamentali per la concreta operatività dell’infrastruttura.

Paolo Ferrecchi, **Dir. Gen. Infrastrutture e Ambiente della Regione Emilia-Romagna** ha sottolineato la **strategicità del Porto di Ravenna nel sistema logistico regionale**, ponendo in risalto il ruolo dell’Hub portuale di Ravenna quale la più importante infrastruttura regionale finalizzata al trasporto intermodale e marittimo delle merci.

L’infrastruttura infatti rappresenta:

- il terminale meridionale del Corridoio Baltico-Adriatico e del Corridoio Mediterraneo delle reti TEN-T ed è nella ristretta lista dei 14 core-port europei (poli strategici per il livello comunitario);
- una delle piattaforme intermodali della regione Emilia-Romagna del “Cluster Intermodale regionale dell’Emilia-Romagna” (ER.I.C.) costituito nel 2018 tramite sottoscrizione di un Protocollo d’intesa per la crescita del

sistema intermodale regionale e per lo sviluppo di azioni collaborative nel contesto nazionale e internazionale. Nel 2019 lo scalo ferroviario ha visto il passaggio di oltre 7000 treni di traffico merci, che rappresentano il 13% circa del totale movimentato nel porto, collocandosi al terzo posto tra i porti italiani dopo Trieste e La Spezia per il traffico merci su ferro.

L'impegno della Regione per il potenziamento dell'hub portuale di Ravenna prevede un insieme di azioni, quali l'escavo dei fondali e l'adeguamento delle banchine dei prossimi anni, che aprirà il porto al traffico di navi più grandi, con aumento di merci da trasportare, oltre alla progettazione e realizzazione di interventi migliorativi dell'accessibilità ferroviaria del Porto, tramite Protocolli e Accordi attuativi tra Regione Emilia-Romagna, Comune di Ravenna, Autorità Portuale ed RFI. La Regione sta redigendo inoltre il Piano di Sviluppo Strategico della ZLS (Zona Logistica Semplificata) in base a quanto stabilito dal DPCM n. 12/2018 che avrà il fulcro nel Porto

di Ravenna, con lo scopo di rilanciare la competitività del settore portuale e logistico e di creare condizioni favorevoli (in termini economici ed amministrativi) per lo sviluppo delle imprese già operative e per la nascita di nuove imprese nella zona portuale, retro-portuale e nelle piattaforme logistiche collegate al porto, anche mediante intermodalità ferroviaria. Inoltre sono in corso incentivi per

incrementare la sicurezza della circolazione e sviluppare il trasporto ferroviario, riequilibrando al contempo il sistema di trasporto delle merci. Il provvedimento consente la concessione di contributi per i servizi di trasporto ferroviario intermodale, tradizionale, trasbordato e i servizi di trasporto fluviale e fluvio-marittimo da effettuarsi nel 2020, 2021 e 2022, con l'impegno economico complessivo di 3 mil. di euro.



Infine **Efisio Murgia, Direttore Territoriale Produzione di RFI Bologna** ha trattato il tema dello **sviluppo dell'infrastruttura ferroviaria a supporto dell'area portuale di Ravenna**. Oltre agli aspetti tecnici e trasportistici dello sviluppo dei collegamenti col territorio regionale, nazionale ed europeo, il collegamento su ferro favorisce una logistica sempre più sostenibile.

il trasporto ferroviario delle merci (dell'art. 10 della legge regionale n. 30/2019) che, puntando a consolidare i risultati già ottenuti con le altre due precedenti leggi regionali in materia di trasporto merci (del 2009 e del 2014), intendono contribuire a ridurre l'inquinamento ambientale,



CAFINDUSTRIA EMILIA-ROMAGNA S.P.A.

Sede operativa:
Via Castiglione 124
40136 Bologna

Tel **051.33.09.09**
Fax 051.26.56.90

info@cafindustria.it
www.cafindustria.it

**CONTATTACI
PER MAGGIORI
INFORMAZIONI**



OFFRIAMO

- Modello 730 con visto di conformità e trasmissione della dichiarazione all'Agenzia dell'Entrate, anche via e-mail
- Modello F24 per versamento IMU, IVIE, IVAFE
- Modello REDDITI PF e quadri aggiuntivi RM - RT - RW
- Dichiarazioni di successioni
- Applicazione "cedolare secca"
- Invii telematici
- Consulenze specialistiche per espatriati ed impatriati
- Conservazione della documentazione e assistenza in caso di controlli
- Un servizio di assistenza personalizzato per tutto l'anno
- Possibilità di costruire pacchetti di servizi mirati per il contribuente e i suoi familiari

IL CONTRIBUENTE È GARANTITO NEI SUOI DIRITTI DI RISERVATEZZA

I CORSI DI FORMAZIONE DI FONDAZIONE IDI PER L'ANNO 2021

Ritornano anche in questo 2021 i corsi finanziati da Fondazione IDI. Il primo appuntamento è con:



AVVICINARE E ACQUISIRE NUOVI CLIENTI NELL'ATTUALE CONTESTO

Attivare contatti mirati per creare opportunità di incontro con clienti potenziali e gestire efficacemente la trattativa commerciale, con la docenza di Tullio Miscoria.

Il corso è strutturato in due sessioni on line: la prima sessione il **18 giugno 2021** con orario 14.00 - 17.30; la seconda sessione il **23 giugno 2021** con orario 9.00 - 13.00.

L'attuale contesto richiede velocità, proattività e incisività. I referenti delle aziende hanno sempre meno tempo e interesse per ascoltare le offerte di chi si propone, spesso apparentemente allineate, se non uguali tra loro. Come (ri) progettare l'azione di sviluppo, massimizzando la redemption dell'attività di contatto?

Attivare un progetto di sviluppo richiede una valutazione preliminare su diversi aspetti: su quale tipologia di clienti indirizzare l'azione di contatto? Quali canali e strumenti di comunicazione usare? Come creare messaggi che consentano di differenziare

e valorizzare l'offerta e creare attenzione ed interesse da parte del cliente per un primo confronto di approfondimento?

Ne parleremo con Tullio Miscoria, docente di esperienza e da tempo nostro collaboratore per corsi di formazione rivolti agli iscritti.

Particolare attenzione verrà dedicata a definire e condividere linee guida, approcci di metodo e di stile per guidare e indirizzare il confronto con il cliente, sia nell'ambito del colloquio telefonico che nel confronto in video, con l'obiettivo di suscitare, attraverso una comunicazione efficace, interesse e coinvolgimento per attivare prima di tutto una relazione con il cliente e poi per motivarlo con specifiche argomentazioni a verificare le opportunità di una collaborazione.

Il corso è rivolto a Responsabili area Commerciale, Responsabili Marketing e Vendite.



Il secondo appuntamento è con:

STRATEGIE DI PRICING: Come fissare i prezzi di vendita,

con la docenza di Giuseppe Marzo, sempre in due sessioni: la prima sessione il **6 luglio** con orario 9.00-13.00; la seconda il **14 luglio** con orario 9.00 - 13.00.

Il prezzo è il modo con cui la

strategia dell'impresa si rende evidente al mercato.

Il corso evidenzia come fissare i prezzi tenendo conto di tre aspetti fondamentali: i costi di produzione, il valore riconosciuto dal cliente, le azioni e le strategie dei concorrenti. È basato sulla condivisione di esperienze di consulenza e casi reali ed è strutturato con modalità che privilegiano l'elevata interazione tra i partecipanti e il docente, Giuseppe Marzo, collaboratore di lunga data.

Si rivolge a Direttori Generali, Dirigenti area Commerciale, Dirigenti area Organizzazione / HR manager.

SCOPRI LE CONDIZIONI DI PARTECIPAZIONE

La partecipazione è **gratuita per gli iscritti a Fondazione IDI** (dirigenti e quadri delle PMI che hanno contratto CONFAPI e che sono iscritti alla Fondazione IDI), mentre è a pagamento per i non iscritti a Fondazione IDI:

- € 80 (IVA esente) per gli associati Federmanager;
- € 100 (IVA esente) per i non associati Federmanager.

TI INTERESSANO MAGGIORI DETTAGLI SUI CORSI?

Scarica le schede corso dettagliate e i moduli di iscrizione dal nostro sito www.bologna.federmanager.it oppure di richiedile scrivendo a sara.tirelli@federmanagerbo.it o telefonando al n. 051 01.88.909. – cell. 366 822 6978.





Federmanager Bologna – Ferrara - Ravenna è su: LinkedIn ([Linkedin.com/company/federmanager-bologna](https://www.linkedin.com/company/federmanager-bologna), e gruppo [linkedin.com/groups/2812385/](https://www.linkedin.com/groups/2812385/)); Facebook ([facebook.com/federmanagerbologna](https://www.facebook.com/federmanagerbologna)), Twitter (@federmanagerbo) , Youtube (Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna) e Flickr (<https://www.flickr.com/photos/127600403@N08>).
Segui il nostro sito e i nostri canali social per essere aggiornato in tempo reale su tutte le iniziative realizzate e in programma!





Politiche attive: per i Manager, per le Imprese, per la Ripresa.

“ I manager, insieme agli imprenditori, guidano le aziende, ne disegnano i modelli di business, ne assicurano la competitività. Crisi economica e processi di ristrutturazione non devono permettere la dispersione di questo capitale fondamentale del sistema produttivo del Paese che va coltivato e tutelato, per la ripresa di domani e per le sfide del futuro. ”

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

“ Un momento di crisi può rappresentare anche un'opportunità che abbiamo il dovere di cogliere. Così nel passato abbiamo costruito insieme il futuro del nostro Paese e delle nostre imprese e dato fiducia ai nostri manager. Investiamo oggi sulle persone, sulle loro idee e competenze, per andare lontano domani. ”


Maurizio Stirpe
Vice Presidente Confindustria
per il Lavoro e le Relazioni Industriali



4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA 23 FEDERMANAGER



DISEGNIAMO L'ATLANTE DEL WELFARE PER I MANAGER E TRACCIAMO NUOVE ROTTE.



L'ATLANTE DI PRAESIDIUM



Praesidium, una guida sicura per il welfare dei manager.

Praesidium è la società del **sistema Federmanager** specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati ai dirigenti, ai quadri, ai professional e alle loro famiglie.

Grazie alla stretta relazione con il **sistema Federmanager** e con **Assidai**, **Praesidium** opera in particolare nell'ambito della distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per i dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale dei manager, sia in servizio che in pensione. Oggi Praesidium ha riunito nell'**Atlante del welfare** il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati ai manager, un panorama arricchito ulteriormente da eventuali raccomandazioni personalizzate.

Praesidium è al Vostro fianco da oltre 15 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei manager e delle loro famiglie. Scoprirete di più su praesidiumspa.it, o presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.