

FILO DIRETTO DIRIGENTI

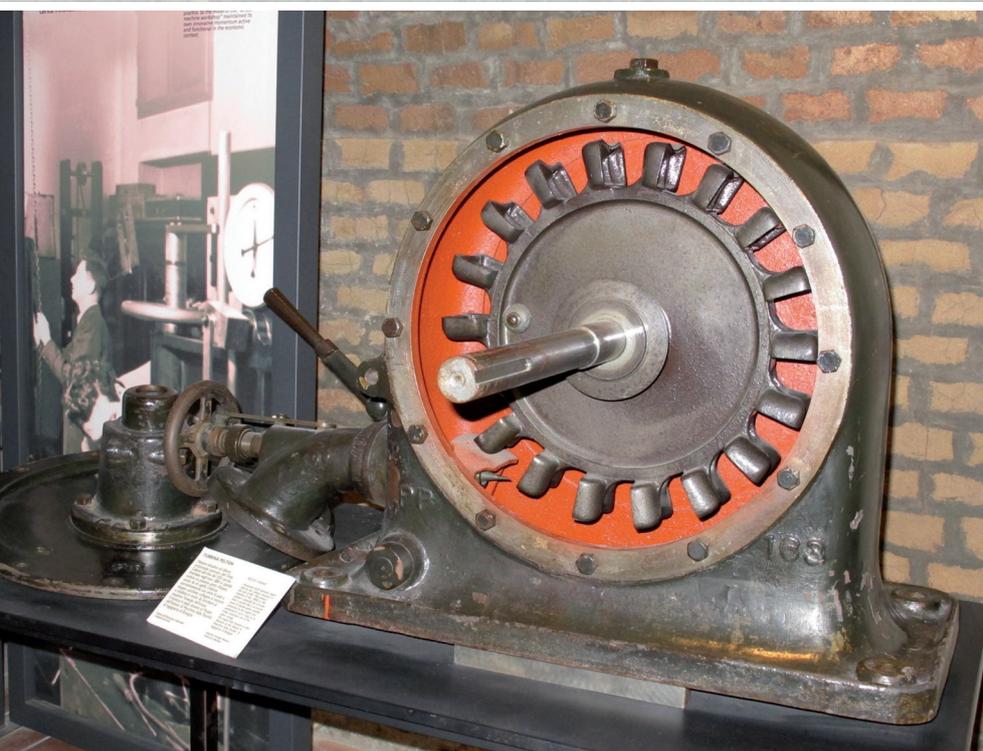


cod. ISSN 2281-3888

News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna

SPEDIZIONE IN A.P. Poste Italiane Spa
D.L. 353/2003 (convertito in legge 27/2/2004 n. 36) art. 1 comma 1-d C.B. Bologna
Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa
Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 29 - N. 2
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **Stefano Cuzzilla: Nuovo Presidente Nazionale di Federmanager**
- **Pensioni: la demagogia non si concilia con il rispetto delle regole e l' equità**
- **Speciale inserto Welfare24 ASSIDAI**
- **Focus assemblea annuale 2015 - Relazione del Presidente**





DEVE ANCORA RINNOVARE LA SUA ISCRIZIONE A FEDERMANAGER BOLOGNA PER L'ANNO 2015?

Da aprile è disponibile una nuova modalità di pagamento - facile, veloce e sicura- per effettuare il saldo della quota associativa: **il pagamento on line tramite carta di credito.**

Acceda all'area riservata My Feder dal sito www.federmanagerbo.it con le sue credenziali (lo username corrisponde al suo codice associato, come riportato sulla tessera associativa - la password per il primo accesso è il suo codice fiscale), vada alla sezione DATI PERSONALI\ Situazione economica; scelga la sua tipologia di carta di credito e clicchi su **effettua il pagamento on line.**

Inserendo i dati della sua carta e seguendo le indicazioni visualizzate potrà regolare la sua posizione associativa con pochi clic.

Per informazioni su **come accedere all'area riservata my feder**, chiami Sara Tirelli tel. 051 0366618 oppure Paola Fasoli, tel. 051 495985

QUOTE ASSOCIATIVE FEDERMANAGER BOLOGNA ANNO 2015

Dirigenti in servizio: € 240

Dirigenti in pensione: €130

Dirigenti pensionati in attività: € 240

Quadri superiori (CONFAPI): € 180

Quadri apicali: € 150

Vedove: € 78

MODALITA' DI PAGAMENTO

- bonifico bancario su:

BANCA FINECO IT 61 C 03015 03200 000003122522

BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA IT 34 T 05387 02401 000001803346

- bollettino di c/c postale sul conto 13367404 intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali
- assegno bancario
- direttamente presso i nostri uffici anche con bancomat o carte di credito
- addebito in c/c bancario – RID (per chi ha già dato autorizzazione)
- pagamento on line tramite area myfeder (si veda sopra)

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

Informiamo gli associati che la dott.ssa Maria Annunziata Fabbri si è dimessa dalla carica di Revisore e che è subentrato al suo posto il Rag. Biondi Giancarlo.

s o m m a r i o

I nostri numeri

PRESIDENZA

ELIANA GROSSI - Tel. 051/6240102
E-mail: presidente@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento

CONSULENZA SINDACALE/AGENZIA LAVORO

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

CONSULENZA PREVIDENZIALE

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

FONDIRIGENTI / AGENZIA LAVORO

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

FASI - ASSIDAI

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

SEGRETERIA - CONVENZIONI

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

ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE

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

UFFICI - ORARI DI RICEVIMENTO

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

FASI

8:30 - 12:30

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

Direzione, Redazione e Amministrazione:

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

Direttore responsabile: ELIANA GROSSI

Comitato di redazione:

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

Segreteria di Redazione:

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

Impaginazione e Stampa

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

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

5 EDITORIALE

6 ATTUALITÀ

Stefano Cuzzilla nuovo Presidente Nazionale di Federmanager

7 WELFARE

Pensioni: la demagogia non si concilia con il rispetto delle regole e l'equità

9 MANAGEMENT

Il Metodo di management che stavamo aspettando... e che sta solo aspettando noi

11 MANAGEMENT

Passaggio generazionale in famiglia e in azienda. Aspetti finanziari da valutare per destinare il proprio patrimonio in modo consapevole

13 MANAGEMENT

La squadra per l'innovazione digitale

15 MANAGEMENT

Tre passi per lanciare un business online

17 FOCUS ASSEMBLEA 2015

Relazione del Presidente di Federmanager Bologna Eliana Grossi

21 MANAGEMENT

Property Finding. Evoluzione e specializzazione della figura dell'agente immobiliare

22 CONVEGNO

Resoconto del Convegno "L'Evoluzione della produzione energetica"

25 MANAGEMENT

Prototipazione rapida: una strategia per il vantaggio competitivo

28 CULTURA

Si fa presto a dire austriaci. Parte decima

In Copertina



Nella prima foto: pale eoliche nei pressi di Passo della Raticosa, Appennino tosco-emiliano. Nelle fotografie in basso: esemplari di una turbina Pelton e di una turbina Francis prodotte dalla ditta Calzoni, esposte al Museo del Patrimonio Industriale, fotografate per gentile concessione del Dott. Campigotto.

Foto di Fausto Gabusi

Centro Odontoiatrico Marconi srl

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

PRESTAZIONI CLINICHE

IGIENE ORALE

PREVENZIONE con VELSCOPE

sistema di immunofluorescenza non invasivo per lo screening dei tumori orali

CONSERVATIVA con LASER ERBIUM e CO₂

ENDODONZIA

ORTODONZIA tradizionale e con mascherine trasparenti

RADIOGRAFIA DIGITALE ortopantomografia, tac digitale 3D, videoradiografia

PROTESI sistema CEREC ricostruzione ceramica computerizzata

CHIRURGIA ORALE con laser a diodi

IMPLANTOLOGIA computer assistita

IMPLANTOPROTESI A FUNZIONE IMMEDIATA con sedoanalgesia

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

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

IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA NO BISTURI NO PUNTI:

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

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

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

CONVENZIONE DIRETTA FASI: Unisalute - Primadent - Banco Posta

LA PAROLA AI MANAGER



Cari Colleghi, si è da poco conclusa la **Conferenza Consultiva Programmatica di Federmanager**, articolata in diversi

momenti, un blog,

6 Focus Group, uno dei quali a Bologna, e la Conferenza vera e propria ad Abano Terme, dal 26 al 28 marzo 2015. Ho avuto l'onore di essere fra i molti protagonisti di questo processo, che ha coinvolto un'ampia rappresentanza della base, associativa e non, oltre 1000 Colleghi, manager in pensione ed in servizio, fra cui molti giovani, donne, manager atipici, quadri, iscritti e non iscritti. Sono stati affrontati i temi più attuali e scottanti, emersi nella fase preparatoria del blog, sui quali, divisi in gruppi di lavoro, i manager hanno elaborato proposte per il futuro della Federazione.

Questi i macro-temi più rilevanti:

- le principali direttrici del cambiamento, quale sindacato e quale associazione;
- i portatori di cultura ed identità manageriale interessanti per il futuro;
- i servizi da erogare per aumentare l'attrattività;
- alleanze strategiche e percorsi di internazionalizzazione;
- verso l'evoluzione del Contratto Collettivo Nazionale;
- protagonisti dello sviluppo del capitale umano e delle start-up;
- strategie ed azioni per favorire il rientro dei manager nel mondo del lavoro;
- una Federmanager più impegnata nel sociale e per il Paese;
- patrimonializzare in modo nuovo l'esperienza e la disponibilità dei manager senior;
- la revisione del modello di governance federale e territoriale.

Nonostante i tanti stimoli e la pluralità di opinioni, vi è stata una straordinaria condivi-

sione su molti argomenti, che costituiranno certamente il riferimento per la realizzazione dei processi di rinnovamento di Federmanager. Gli aspetti che più mi preme rilevare, sono l'entusiasmo ed il senso di appartenenza emersi nelle intense giornate di lavoro: è un patrimonio di cui andare fieri e che abbiamo il dovere di preservare ed accrescere. Le ambizioni sono tante ed il lavoro da fare è imponente, ma, come si dice, chi ben comincia è a metà dell'opera.

In questo editoriale vorrei condividere con Voi gli spunti di maggiore convergenza:

- **consolidare il sistema di valori:** merito e rispetto delle regole, integrità morale e responsabilità, onestà intellettuale (trasparenza ed etica), coerenza, autorevolezza e autonomia, concretezza, motivazione delle persone e lavoro di gruppo, cultura, impegno e passione, solidarietà e ricerca del bene comune, valorizzazione della diversità, rinnovamento continuo;
- **semplicemente manager: allargare la base associativa a tutti i manager ed alte professionalità** (dirigenti, quadri, temporary manager, manager atipici, liberi professionisti, imprenditori con ruoli manageriali ...), per aumentare il peso della funzione di rappresentanza e perseguire la sostenibilità del welfare;
- **essere interlocutori primari per lo sviluppo della cultura di impresa e per la politica industriale del Paese**, coltivando strutturalmente i rapporti con le istituzioni e le associazioni datoriali; interagire con il mondo dell'istruzione, soprattutto con le scuole tecniche, gli incubatori e le Università, per "allevare" futuri manager; essere partner per le imprese, favorendo lo sviluppo delle PMI nella loro crescita ed aiutandole nel passaggio generazionale e nei processi di allargamento dei mercati;
- **ampliare il confronto a livello internazionale**, de-provincializzando il nostro modello di relazioni e di rappresentanza;

- **rivedere la struttura del Contratto Collettivo Nazionale**, rendendolo più semplice e snello (contratto cornice), con poche regole di chiara applicazione ed un regime sanzionatorio adeguato in caso di non attuazione, per adeguarlo al contesto europeo ed internazionale;

- **creare servizi a valore aggiunto, con una carta nazionale dei servizi** da uniformare su tutto il territorio e con strumenti informatici omogenei ed integrati; innovare la comunicazione, aumentare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti con utilizzo massiccio di nuove tecnologie;

- **ampliare servizi e strumenti di supporto al riposizionamento del manager disoccupato** (partnership e network con aziende e professionisti, supporto alle professioni non legate al CCNL ...);

- **favorire lo scambio intergenerazionale delle competenze:** mentoring/tutoring dei senior ai più giovani, formazione anche ai pensionati (trasferimento di conoscenze dei giovani ai dirigenti in quiescenza: computer, social network ...);

- **rivedere la Governance centrale e territoriale**, gli Statuti e l'organizzazione, per assicurare omogeneità della qualità dei servizi, immagine coordinata, razionalizzazione e maggiore efficienza complessiva.

Concludo questa rapida sintesi, informandoVi che il Neo-presidente Federale Stefano Cuzzilla ha fatto proprie la maggior parte di queste istanze, nel suo programma triennale "Un patto per Federmanager", che avrete modo di approfondire su web, e ciò rappresenta di per sé un risultato notevole, perché testimonia la capacità di ascolto della base associativa e la determinazione nell'attuare il rinnovamento di cui abbiamo assoluta necessità, per il bene della nostra categoria e del Paese tutto.

Consentitemi di lasciarVi con un "Buon Lavoro" per l'impegno che ci attende ed a cui, ne sono certa, assicurerete ampio sostegno.

STEFANO CUZZILLA

NUOVO PRESIDENTE NAZIONALE DI FEDERMANAGER



Stefano Cuzzilla, manager Techno Sky – gruppo Enav, è il **neoeletto Presidente Nazionale di Federmanager**,

designato dal Congresso Nazionale di Federmanager riunito a Milano per il rinnovo delle cariche federali per il triennio 2015-2018.

La funzione di **Vice Presidente** è assegnata a **Eros Andronaco**, già dirigente Saipem del Gruppo ENI. **Anita Marina Cima**, una lunga carriera in IBM, assume l'incarico di **Tesoriere**.

Già alla guida del FASI – Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa, Stefano Cuzzilla si è rivolto così al Congresso: *“Ringrazio i delegati, i vertici Federmanager uscenti che oggi mi passano il testimone e tutta l’Organizzazione per la stima e la fiducia che mi state accordando. Intendo impiegare ogni energia per posizionare Federmanager al centro del sistema delle relazioni industriali, del dibattito istituzionale, politico, della società. Come dirigente riconosco con fierezza che la nostra azione offre un contributo sociale, culturale ed economico che è sempre stato messo al servizio del Paese e che oggi merita di acquisire la giusta visibilità. Puntiamo, con impegno e responsabilità, a fare bene e a vederlo riconosciuto”*.

“Siamo consapevoli che la situazione generale non è favorevole”, ha aggiunto il Presidente. *“Per questo dobbiamo unire le forze per contribuire a uscire dalla crisi, dimostrando, ancora una volta, che la classe manageriale è la spina dorsale di questo Paese. Se è vero che oggi si nominano meno dirigenti di quanto*

non avvenisse dieci anni fa, è nostro compito far comprendere che da una valorizzazione di questo ruolo passano le possibilità di ripresa del sistema economico e industriale”.

Cuzzilla, illustrando il programma triennale dal titolo **“Un patto per Federmanager. Punti programmatici per innovare il sistema”**, ha sottolineato alcuni obiettivi prioritari: costruire un’immagine del manager coerente, sia all’interno delle imprese, sia nei confronti dell’opinione pubblica; estendere la rappresentanza aprendo anche alle figure apicali; rilanciare gli strumenti di welfare, che sono già un modello preso a riferimento, incentivando il loro sviluppo con misure legislative e fiscali; interpretare in modo evolutivo la contrattazione collettiva, adottando schemi nuovi e costruendo un network di relazioni forti.

“Credo che mai quanto in questo momento sulla figura del manager si stia facendo una gran confusione. Dobbiamo reagire alle banalizzazioni e alla retorica antagonista che ci contrappone ingiustamente ad altre categorie. Ricordiamo invece i nostri valori che sono quelli della solidarietà, del merito, della trasparenza, della responsabilità. Chi guarda a un manager deve identificarlo in questi valori. Evidenziamo il contributo dei professionisti migliori, le nostre idee migliori, la nostra mission. Siano d’esempio le best practice conseguite sui territori che sono l’esito della relazione intelligente e proficua tra imprese e manager, così come le esperienze di successo realizzate all’estero”.

Guardando alla struttura Federmanager, Cuzzilla ha indicato la necessità di imprimere un’accelerazione nel segno

dell’innovazione e dell’efficacia dei servizi.

“Poniamoci come obiettivo quello di modernizzare il nostro modello gestionale e organizzativo, che deve diventare più agile ed efficiente. Semplicifichiamo e facciamo sinergia tra noi. Sforziamoci di comunicare in modo responsabile, strategico, realizzando un raccordo tra le dimensioni locale, nazionale e internazionale”.

Ed entrando ulteriormente nel merito, ha chiarito: *“Abbiamo davanti sfide complesse che possiamo vincere solo se potenziamo la nostra capacità di innovare e la nostra velocità di reazione. Richiameremo ogni anno gli obiettivi posti, li tradurremo in conseguenti azioni per rendere concreto e proficuo il programma che ci siamo dati, potendo fare affidamento su una struttura tecnica altamente qualificata e motivata, e su eccellenze professionali diffuse sul territorio”*.

L’ultimo richiamo è rivolto al tema del dialogo tra generazioni. Secondo il Presidente, *“urge un cambiamento di prospettiva. Dobbiamo porci come un hub strategico per tutte le eccellenze manageriali ovunque operino, che si trovino in Italia, in Europa o altrove. Anche i nostri servizi, già di alto livello, dovranno essere innovati perché sono il naturale vettore di sviluppo associativo. Puntiamo sui giovani e anticipiamo qualsiasi rischio di frattura tra junior e senior che possa minacciare la nostra coesione. Ricomponiamo in un quadro unitario le diverse esperienze, riconoscendo inoltre che le differenze di età, di genere o di status sono elementi di ricchezza che dobbiamo capitalizzare”*.



PENSIONI : LA DEMAGOGIA NON SI CONCILIA CON IL RISPETTO DELLE REGOLE E L'EQUITA'



Il "Bilancio del sistema previdenziale", realizzato dal think tank *Itinerari Previdenziali*, guidato dall'economista Alberto

Brambilla, rileva che neppure metà dei pensionati italiani è riuscita ad accantonare nella propria vita lavorativa almeno vent'anni di contributi.

Per tale motivo, il 52,5% dei percettori di pensioni, vale a dire 8,5 milioni di persone, beneficia di maggiorazioni sociali o integrazioni al minimo a carico della fiscalità generale. Significa che "queste persone in sessantasei anni di vita non sono riuscite neppure a versare almeno quindici anni di contribuzione regolare", scrive il rapporto, nel capitolo dedicato ai falsi miti delle pensioni italiane.

E' noto che i bilanci dell'INPS non distinguono i costi della previdenza da quelli dell'assistenza, i primi supportati dai versamenti dei contributi, ed i secondi a totale carico dello Stato.

In un paese che ha buttato al vento 7,4 miliardi per salvare l'Alitalia, -come ha recentemente rivelato l'Ufficio di studi di Mediobanca -in cui l'evasione è pari a circa il 17% del PIL, cioè fra i 250 ed i 275 miliardi sottratti alla fiscalità, in cui ogni anno ci viene comunicato che il reddito medio annuale di alcune categorie di commercianti è inferiore a quello dei propri dipendenti... ebbene, in questo paese, i Dirigenti d'azienda in pensione vengono additati quasi come co-responsabili della crisi e vengono accusati di rubare ai giovani la speranza di un futuro migliore.

Sergio Rizzo ha rilevato, in un articolo apparso di recente sul Corriere della Sera, che *"Ci sono leggi che hanno garantito le baby pensioni, i trattamenti privilegiati dei militari e l'assegno sociale da subito ai dipendenti pubblici che non avevano accumulato un minimo di contributi. C'è la legge Mosca, che ha regalato migliaia di trattamenti previdenziali a politici e sindacalisti sulla base di semplici dichiarazioni avallate dal partito o dal sindacato. Ecco quindi i codicilli che consentono ai dipendenti di Camera e Senato di andare ancora in pensione a 53 anni con assegni superiori allo stipendio o che hanno rinviato di otto anni l'applicazione della riforma contributiva Dini per i dipendenti della Regione Sicilia. Per non parlare delle miriadi di pensioni bassissime distribuite a pioggia, senza un solo contributo versato, come pure degli assegni di invalidità, cresciuti del 52% in dieci anni. Col risultato che oggi in Italia c'è una pensione di invalidità ogni 21 abitanti."*

Questa situazione ingarbugliata e caotica renderebbe necessaria una riforma complessiva della materia; individuare un "colpevole" consente invece un respiro di sollievo e la rimozione delle diverse concause che hanno portato all'attuale condizione dello scenario previdenziale. La recente sentenza della Corte Costituzionale non lascia alcun margine a dubbi d'interpretazione: **la sospensione dell'adeguamento delle pensioni al costo della vita per il biennio 2012-2013 è contraria ai principi della nostra carta fondamentale senza alcuna distinzione fra i diversi assegni pensionistici.**

Il Decreto legge predisposto al Governo sulla materia non corrisponde a quanto indicato dai giudici della Corte.

Federmanager Nazionale sta attendendo la disamina da parte di legali e

tecnici incaricati, del decreto pubblicato il 21 maggio prima di esprimersi in merito. La posizione racchiude molteplici aspetti e relative implicazioni.

Occorre ricordare che ci sono state cinque sospensioni dell'adeguamento delle pensioni al costo della vita e che sui trattamenti di quiescenza sono già stati trattenuti contributi di solidarietà, l'ultimo dei quali ancora in vigore ha la durata di sei anni, dal 1° gennaio 2012 al 31 dicembre 2017.

L'INPDAI, oltre ai contributi, ha versato considerevoli oneri impropri o prestiti forzosi proprio all'INPS, a titolo di solidarietà, portando in dote con la confluenza un ingente patrimonio immobiliare.

Spesso s'ignora che le pensioni sono soggette alla normale fiscalità e andrebbero quindi considerate non al lordo, ma al netto di un'imposizione fiscale che si aggira mediamente intorno al 36%: lo Stato si riprende più di un terzo di quanto eroga.

Last but not least, quando anche l'attuale presidente dell'Inps denuncia il deficit del fondo ex Inpdai dopo il conferimento, non tiene conto che i contributi versati dai nuovi dirigenti nominati dopo il 1993 non sono considerati fra le entrate e quindi questo spiega una parte consistente della perdita, solo apparente. Federmanager aveva promosso, assieme a Manager Italia, il ricorso che ha "provocato" la sentenza della Corte Costituzionale, successivamente disatteso dal decreto del Governo.

Il Presidente Federmanager uscente, Giorgio Ambrogioni, ha difeso strenuamente i diritti dei Dirigenti in quiescenza e motivato le ragioni di Federmanager utilizzando i media ovunque gli sia

stato consentito di farlo e con comunicati stampa chiari e circostanziati.

Il nuovo Presidente, Stefano Cuzzilla ha raccolto il testimone e annunciato che l'Associazione continuerà con determinazione a battersi per la difesa dei diritti calpestati dal legislatore.

Le recenti dichiarazioni -al Festival dell'Economia di

Trento- del **Ministro Padoan:** *"I diritti acquisiti sono quelli che sono, ma i veri diritti acquisiti sarebbero quelli maturati con il contributivo"*...e dal **Presidente dell'Inps Tito Boeri:** *"Entro giugno faremo una nostra proposta, precisa e autosufficiente, sul contributivo"*, non sono tranquillizzanti e fanno presagire un confronto dialettico lungo e dagli esiti incerti.

E' dunque necessario tenersi informati e sostenere con convinzione delle iniziative che Federmanager promuoverà nei prossimi mesi.

Per essere aggiornati in tempo reale sugli sviluppi della situazione pensioni www.federmanagerbo.it



ORGANI FEDERALI PER IL TRIENNIO 2015 - 2018

RISULTATI DELLE ELEZIONI, Congresso Nazionale Milano 22-23 Maggio 2015

Presidente Federale: CUZZILLA STEFANO

Vice Presidente: ANDRONACO EROS

Tesoriere Federale: CIMA MARINA ANITA

COLLEGIO NAZIONALE DEI PROBIVIRI:

Componenti effettivi:

1. TADDEI GIUSEPPE (Pisa)
2. NOCERA ANTONIETTA (Friuli)
3. LOMBARDELLI ROBERTO (Ferrara)
4. CAPRIOGLIO LUIGI (Torino)
5. GIAMBONE MARIO (Milano)

Componenti supplenti:

1. DI MARIA VINCENZO (Palermo)

COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI:

Componenti effettivi:

1. RATTOTTI WALTER (Piacenza)
2. BENEDETTO SALVATORE (Roma)
3. VIVIAN FABIO (Vicenza)

Componenti Supplenti:

1. BRAZZODURO GUIDO (Milano)
2. PITTON WILFRIDO (Padova)
- ANDREOLI LUIGI (Milano)

IL METODO DI MANAGEMENT CHE STAVAMO ASPETTANDO ...E CHE STA SOLO ASPETTANDO NOI



Una volta si chiamava mercato, oggi società delle relazioni, del benessere, della co-creazione, della condivisione,

dell'esperienza e...

Una volta c'erano solo i Clienti, oggi ci sono anche "Prosumer" e "Millenials".

Una volta eravamo orientati al Cliente, oggi siamo orientati alla Persona (come Essere Umano).

Oggi è in arrivo la rivoluzione della stampa 3D che stravolgerà il panorama della produzione industriale, la logistica e tanto altro (si fa fatica anche solo ad immaginare).

I nostri vecchi e rassicuranti manuali di marketing però non ci danno più risposte e lo stesso Kotler, ci suggerisce di abbandonarli rapidamente perché oggi rischiano di essere dannosi, oltre che inutili.

Per stare al passo, non resta che aggiornarsi ed adottare la mentalità "dell'innovazione continua". Le aziende devono imperativamente imparare ad innovare e devono farlo a partire da sé stesse e dalla propria cultura manageriale alla cui preziosa (oggi più che mai) esperienza vanno integrate specifiche competenze relative ai processi di innovazione.

E' qui che ci viene in aiuto il "metodo che stavamo aspettando": il **Design Thinking** (niente a che fare con forme ed estetica), o forse sarebbe meglio dire "il metodo che sta solo aspettando noi" poiché, ormai da diverso tempo, sta dando i suoi frutti in giro per il mondo.

DA DOVE VIENE

Fu introdotto ufficialmente come corso per gli ingegneri dall'Hasso-Plattner Institute Of Design della Stanford University (Silicon Valley in California) nel 2005 e poi nel 2007, sull'onda del successo ottenuto, lo stesso Istituto fondò la scuola di Design Thinking anche in Germania a Potsdam (Berlino). La visione di questi due prestigiosi istituti è: "crediamo che grandi innovatori e leaders debbano essere grandi design thinkers".

Queste due prestigiose scuole, ma ormai molte altre università nel mondo (comprese alcune italiane), oggi formano "design thinkers" in facoltà diverse, come Ingegneria, Medicina, Scienze economiche, Scienze Umanistiche, ecc.

Il Design Thinking si è diffuso rapidamente anche a livello manageriale in tutti i settori (profit, non-profit e pubbliche amministrazioni) in tutto il mondo anglofono, in Asia, in Germania e nel Nord Europa. In Italia e Francia l'utilizzo è ancora di nicchia (poca offerta di formazione manageriale), ma se ne parla e lo si comincia a trovare anche nelle nostre amministrazioni locali (influenzate dalle "colleghe" europee).

IN COSA CONSISTE

Ispirato alle tecniche utilizzate dal Design, è uno strumento che sposa l'approccio creativo del designer con il pensiero analitico tipico delle aziende (pianificazione e approccio razionale ai problemi). Il metodo è rigoroso, ma avvalendosi di strumenti creativi, rende il suo modello di "processo di innovazione"

(desiderabilità, fattibilità e redditività), accessibile a qualsiasi tipo di organizzazione: aziende, terzo settore in genere, enti pubblici, istituzioni governative, ecc.

Il Design Thinking aiuta il processo decisionale, trova nuove soluzioni a problemi esistenti, soprattutto se complessi; identifica e definisce nuovi problemi ai quali trovare soluzioni innovative; tende a rivelare le opportunità e l'eventuale potenziale inesplorato (di un'azienda, di un territorio, di una comunità, ecc.).

Il Design Thinking è la soluzione giusta al momento giusto (ed è ciò che ne motiva il successo), in quanto risponde perfettamente ai paradigmi che caratterizzano il mondo odierno:

- E' centrato sull'Essere Umano e sulle ragioni profonde del suo agire (motivazioni, valori e significati).
- E' co-creativo, cioè unisce le persone in una prospettiva partecipativa esperienziale ed empatica (l'azienda con i suoi dipendenti, clienti, utenti o utilizzatori, fornitori, partner, ecc.).
- Abbatte il rischio attraverso la modellizzazione delle ipotesi di soluzione (con mezzi semplici ma efficaci) che testa rigorosamente prima di adottarle.

Il marketing alla base del Design Thinking è diverso da quello tradizionale e poggia su tre principi essenziali:

1. **Non esistono prodotti e servizi, esiste solo "IL SERVIZIO" che l'azienda rende al cliente:** l'azienda aiuta il cliente in ciò che

egli desidera fare (il suo *job to be done*) risolvendogli i problemi o offrendogli un'esperienza ideale. L'azienda dunque offre al cliente un Servizio mettendosi a disposizione al fine di trovargli una soluzione (materiale o immateriale che sia).

2. L'azienda aiuta il cliente andando a fondo nella comprensione delle sue motivazioni, valori e obiettivi e quindi co-crea la soluzione insieme a lui e da tutti coloro che possono essere utili o essere parte del Servizio stesso (partecipazione fisica o virtuale, individuale o collettiva, tramite strumenti tradizionali e/o digitali, ecc.)
3. Il valore dell'offerta è determinato unicamente dal cliente; facendo partecipare il cliente allo sviluppo della stessa, egli se ne appropria ed il valore che le attribuisce è elevato.

L'utilizzo del Design Thinking non si limita agli aspetti legati all'innovazione di prodotti e servizi ma è uno strumento formidabile per la concezione della strategia aziendale e branding, per disegnare l'organizzazione ed i processi e naturalmente per la definizione del modello di business (vedi il noto concetto del "Business Model Canvas" di A.Osterwalder, costruito esattamente sui principi del Design Thinking—libro best-seller "Creare Modelli di Business").

Il Design Thinking è applicabile dalle micro-aziende sino dalle multinazionali con la stessa facilità; non rivoluziona la maniera di lavorare del nostro quotidiano, ma aggiunge uno strumento attivabile a progetto, quando serve; si lavora in team trasversali che favoriscono i processi spontanei di "team building" e l'emersione spontanea dei leader; stimola la

partecipazione creativa di tutti e ciò genera ambienti di lavoro più responsabili (*empowerment*), coesi e piacevoli (riduzione dei conflitti e maggiore lealtà nei confronti dell'azienda).

Ne vogliamo parlare? Appuntamento calendarizzato per il **28 ottobre 2015** dalle ore 18,00 presso il Casalunga Golf Club di Castenaso, all'interno del ciclo **Nutrimenti manageriali**.



PASSAGGIO GENERAZIONALE IN FAMIGLIA E IN AZIENDA: ASPETTI FINANZIARI DA VALUTARE PER DESTINARE IL PROPRIO PATRIMONIO IN MODO CONSAPEVOLE



Daniela Iachini



Davide Semprini

Per **passaggio generazionale** intendiamo la predisposizione delle misure necessarie affinché il patrimonio, in una famiglia o in un'azienda, venga trasferito agli eredi designati.

L'esigenza di tutelare il patrimonio in questa fase di passaggio dovrebbe essere uno dei temi di maggiore importanza per le **famiglie** italiane considerando che l'età media della popolazione aumenta e spesso la ricchezza è concentrata nelle mani delle persone con un'età più avanzata.

Accenniamo ora all'**impresa**, dopo la creazione e la crescita, il passaggio generazionale è la terza fase cruciale nella vita dell'impresa. Questa fase deve essere considerata importante soprattutto nell'attuale realtà imprenditoriale italiana che vede circa un imprenditore su 2 con più di 60 anni e uno su quattro con più di 70 e che presenta tassi di sopravvivenza dell'impresa del 30% alla seconda generazione, 12% alla terza e solo del 4% alla quarta.

Quindi in famiglia e nell'impresa questo dovrebbe essere un tema "caldo",. Purtroppo quasi mai è così; i motivi sono vari, fra questi anche un certo atteggiamento scaramantico: questo è un tema scomodo a cui si preferisce non pensare, ed infatti, in Italia solo l'8% delle successioni prevede un testamento.

Possiamo dire che, se non facciamo nulla per occuparcene, altri se ne occuperanno al posto nostro: lasceremo che il nostro patrimonio venga destinato per legge.

Chi parla alle persone di questo argomento? Spesso è un compito demandato al **consulente finanziario**, che sviluppa una competenza trasversale a quella di altri professionisti.

Occupandosi infatti delle finanze del cliente e conoscendo molto da vicino la sua situazione economica, familiare e affettiva, è la persona più indicata ad affrontare l'argomento, mettendo gratuitamente a disposizione le sue competenze, valuta insieme al cliente la sua situazione e propone soluzioni, interverranno poi gli altri professionisti interessati.

Proviamo quindi a fare alcune valutazioni.

Dobbiamo tenere presente che la **legislazione civilistica** che disciplina la successione in Italia risale al 1942, era quindi concepita per le esigenze della famiglia patriarcale. In seguito sono state emanate leggi per aggiornarla, ma in una società

che evolve tanto rapidamente, presenta ancora alcune incongruenze.

La famiglia sta subendo grandi cambiamenti: aumentano le coppie di fatto, aumentano le coppie miste e un bambino su cinque in Italia nasce da madre straniera (fonti Istat).

La legislazione su questo è ferma: ad esempio, per le coppie di fatto non esistono diritti successori, in quanto non esistono rapporti di parentela; in caso di separazione consensuale, invece, il coniuge rimane erede fino al divorzio. Ma anche restando nell'ambito della famiglia tradizionale, può essere utile redigere un testamento per modificare quelle che sono le regole previste dalla legge.

Vediamo qualche esempio:

- **l'istituto della legittima** riconosce un diritto immodificabile agli eredi diretti (coniuge, figli, genitori). Resta però una quota disponibile, che può essere utilizzata dal testatore a propria discrezione. La quota disponibile varia a seconda della composizione del nucleo familiare.

IL PROBABILE SCENARIO

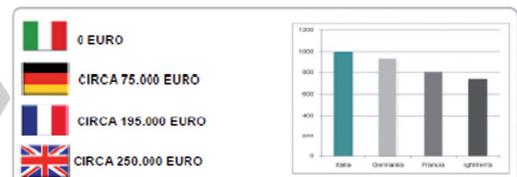
AUMENTO DELLE ALIQUOTE

- dal 4% al 5% per gli eredi in linea retta
- dal 6% all'8% per gli altri parenti
- dall'8% al 10% per gli estranei

RIDUZIONE DELLE FRANCHIGIE

- da 1 milione a 200/300mila euro per i parenti in linea retta
- da 100mila euro a 50mila euro per fratelli e sorelle

Un padre che destina
1 Milione di Euro
a suo Figlio?
Oggi pagherebbe:



IMPOSTA DI SUCCESSIONE	IMPOSTA DI DONAZIONE
CONIUGE PARENTI IN LINEA RETTA	
4% con franchigia di 1 milione di € per ogni beneficiario sul valore netto dell'asse ereditario (massa dei rapporti attivi e passivi)	4% con franchigia una tantum di 1 milione di € sul valore dei beni donati (immobili valore catastale)
FRATELLI E SORELLE	
6% (con franchigia di 100mila €) per ogni beneficiario sul valore netto dell'asse ereditario (massa dei rapporti attivi e passivi)	6% (con franchigia di 100mila €) sul valore dei beni donati (immobili valore catastale)
ALTRI PARENTI FINO AL 4° GRADO, AFFINI IN LINEA RETTA, AFFINI IN LINEA COLLATERALE FINO AL 3°	
6% (senza franchigia) sul valore netto dell'asse ereditario (massa dei rapporti attivi e passivi)	6% (senza franchigia) sul valore dei beni donati (immobili valore catastale)
ALTRI SOGGETTI (ES.2 CONVIVENTI - TERZE PERSONE)	
8% (senza franchigia) sul valore netto dell'asse ereditario (massa dei rapporti attivi e passivi)	8% (senza franchigia) sul valore dei beni donati (immobili valore catastale)

- In assenza di figli per legge oltre al coniuge sono eredi i fratelli: il coniuge potrebbe trovarsi a dividere il denaro e ancor peggio la casa con i fratelli del *de cuius*. Con un testamento questo si può evitare, nominando erede universale il proprio coniuge.

- La legittima prevede che ai figli vada una parte fissa del patrimonio, ma non è necessario lasciare a tutti i figli tutti i beni pro quota, si può destinare ad ognuno un bene diverso a patto di rispettare il valore degli stessi. La legittima, per riassumere, è sulla quantità, non sulla qualità.

Se come detto la legislazione civilistica presenta alcune incongruenze, di contro siamo in presenza di una **legislazione fiscale** estremamente favorevole.

Con una battuta triste ma efficace: l'Italia è definito il paese in cui è bello morire, infatti le tasse di successione e le franchigie applicate non hanno eguali in Europa, siamo in una sorta di "paradiso fiscale" in tema successorio.

Ad esempio, un figlio che riceve dal padre un milione di euro in Italia non paga tasse di successione, in Germania pagherebbe 75 mila euro, in Francia 195, in Inghilterra 250.

Inoltre, i Titoli di Stato, le polizze di investimento e i fondi pensione non vengono conteggiati o sono esenti, e gli immobili vengono valutati al valore catastale e non commerciale.

E questo è un altro motivo per cui la materia è rimasta marginale e importante solo per i patrimoni più ingenti e complessi.

Sul quadro legislativo il vento però sta cambiando; si prospettano delle modifiche fiscali e il tema sarà all'attenzione del legislatore: non è pensabile che in una Europa unita, ci siano differenze così rilevanti di tassazione.

Si parla sempre più di un aumento delle aliquote, ma soprattutto di una riduzione drastica delle franchigie, che dovrebbero essere abbassate a 250/300 mila euro per

gli eredi diretti.

Ci sarà presto un adeguamento delle rendite catastali e secondo alcuni potrebbero non essere mantenute le esenzioni sui titoli di Stato e le polizze.

A quel punto, una materia ritenuta marginale e scomoda, diventerà di primaria importanza. Meglio allora fare adesso alcune considerazioni.

Per usufruire di una legislazione ancora favorevole si può ad esempio valutare il ricorso alla **donazione**, per anticipare in vita la successione.

Il trasferimento di un bene per donazione, infatti, prevede il pagamento delle medesime aliquote con le medesime franchigie delle successioni, ma con la donazione si paga subito, evitando le incertezze connesse ad eventuali variazioni future.

Occorre però prestare attenzione: la donazione va fatta con atto notarile, anche se si tratta di denaro, e occorre valutare possibili difficoltà nella eventuale vendita del bene donato se si tratta, ad esempio, di immobili.

Altro strumento finanziario da considerare sono le **polizze di investimento**, di cui parleremo in un prossimo appuntamento.

Ad oggi le regole del gioco sono queste, siccome non sappiamo cosa succederà domani, vale la pena porsi il problema e non lasciare che altri decidano al nostro posto come debba essere trasmesso il nostro patrimonio.

Per maggiori informazioni, scriva agli autori:

daniela.iachini@azimutga.it;
davide.semprini@azimutga.it.



LA SQUADRA PER L'INNOVAZIONE DIGITALE



Stefano Tazzi



Vincenzo Tizzani

Nel mondo globalizzato ci sono minacce ed opportunità. Aumentano i consumatori ma anche i concorrenti. È necessario che ognuno, ogni azienda, si impegni ad innovare se stessa, aumentando gli investimenti in ricerca e sviluppo finalizzati ai prodotti ed ai processi per andare a cogliere queste nuove opportunità.

In questo momento storico, l'industria italiana non sembra avere una strategia innovativa chiara. La Technology Review del Massachusetts Institute of Technology ha stilato una **classifica delle cinquanta industrie più innovative del mondo**, quelle che hanno sviluppato nuove tecniche per ridefinire le proprie attività e conquistare la leadership.

In classifica, al primo posto si colloca **"Illumina"**, californiana, che produce software e macchine per identificare le sequenze del genoma con una riduzione drastica di costi rispetto al passato. La prima volta che il genoma umano fu decodificato, nel 2000, il costo dell'operazione superò i 100 milioni di dollari. Oggi "Illumina" lo offre a 1.000 dollari. Gli effetti si vedranno nei nuovi sistemi diagnostici e di cura o nella ricerche genomiche in agricoltura.

In classifica, non ci sono solo aziende tecnologiche. Tra le prime dieci compare **Wal-Mart** che, partendo dai supermercati, è divenuto un gigante del e-commerce.

Il claim di Wal - Mart è *"save the money, live better"*, risparmia denaro, vivi meglio. Sul sito di Wal - Mart, dopo aver scelto il prodotto, si clicca su un tasto per effettuare l'acquisto.

Sul tasto, non c'è scritto "BUY" o "GET IT". C'è scritto "SAVE", ovvero "RISPARMIA". È importante l'esempio di Wal-Mart perché denota un approccio corale all'adozione delle tecnologie digitali.

Sono intervenute diverse competenze nella definizione dei nuovi processi e, valorizzando il nome e le qualità ben note di Wal-Mart, hanno semplicemente spostato l'attenzione dall'acquisto al risparmio di denaro e al miglioramento della qualità della vita.

Si tratta, quindi, di una operazione di marketing che si è appropriata delle tecnologie per rimarcare i valori caratteristici dell'azienda su un canale differente: è passato il messaggio per cui Wal - Mart cambia il punto vendita, ma la qualità rimane la stessa.

L'esempio di Wal - Mart è importante per testimoniare il fatto che non bisogna necessariamente puntare a prodotti tecnologici per diventare un'azienda di successo, ma è necessario coniugare le tecnologie con processi capaci di sfruttare.

È ormai accreditato che le tecnologie digitali, per avere successo, necessitano di un cambiamento di business model. Molto spesso, infatti, si cerca di introdurre sui processi preesistenti, a volte anche in modo parziale, con il risultato

che aumentano i costi, si fanno le medesime cose in due modi differenti, non si raggiunge efficienza e non si riesce ad essere efficaci verso gli obiettivi prefissati.

Il problema reale è che le tecnologie digitali sono per loro natura estremamente flessibili, per cui possono calzare anche sui processi in essere: così facendo si rischia di fare delle forzature e di non cogliere in pieno tutte le possibilità. Si ha quindi l'effetto opposto rispetto al desiderato.

La prima domanda da porsi di fronte all'adozione delle tecnologie digitali è quindi: mi conviene andare avanti ad operare come prima oppure posso provare a rivedere il mio business model?

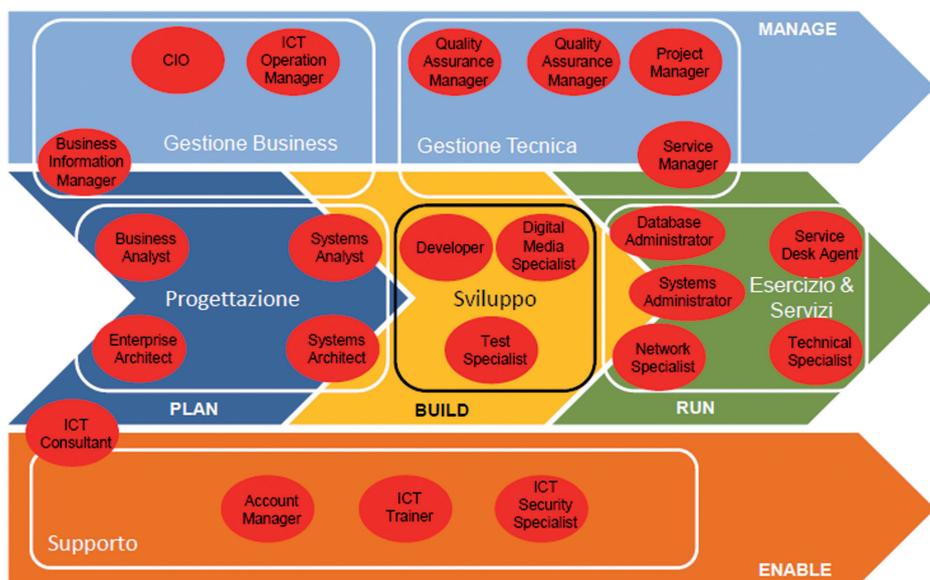
La questione non va sottovalutata in quanto è di vitale importanza da un lato, così come è necessario disporre di competenze adeguate per realizzare la scelta.

Dietro l'angolo, c'è, ad esempio, l'Internet delle cose (IoT) che potrebbe consentire il cambiamento del business model, passando dalla vendita di prodotti alla vendita di risultati, di performance.

È il caso di una azienda tedesca che produce e vende cuscinetti a sfera alle aziende che costruiscono centrali elettriche eoliche.

I nuovi cuscinetti a sfera, sono in grado di tenere sotto controllo la propria usura, le necessità di manutenzione e altre grandezze quali temperatura, numero di giri al minuto e numero di giri totale.

Quella azienda, ora, vende e garantisce le performance dei suoi cuscinetti, si occupa lei della manutenzione



ordinaria e straordinaria, e per i suoi clienti la voce dei cuscinetti è passata dallo stato patrimoniale al conto economico.

Appare evidente che una azienda che voglia innovare i suoi prodotti, i suoi processi, il suo business model, deve avere uomini competenti. Ma quali sono le competenze necessarie nelle nuove aziende?

Fondamentale per le aziende metabolizzare le competenze digitali con i concetti ad esse correlate.

A tutti è chiaro che per costruire un palazzo ci vuole l'ingegnere strutturista, l'architetto che cura l'estetica, gli impiantisti, chi si occupa del cantiere, ecc.

Anche per il mondo digitale il processo è articolato con l'esigenza di coinvolgere diverse figure.

Nell'ottica di comprendere questo processo oggi ci viene finalmente in aiuto una nuova lingua comune, definita dall'e-Competence Framework e recepita in Italia dallo standard UNI

11506:2013 (primi in Europa, dove abbiamo fatto da apripista promuovendo la prossima nascita di analoghi standard europei).

I profili di competenza base per il mondo delle tecnologie informatiche sono 23 e sono collocabili su un generico processo di produzione di soluzioni ICT secondo lo schema riportato nell'immagine.

In azienda, se il CEO può far riferimento al CIO, deve essere comunque chiaro che quest'ultimo potrebbe trovarsi a dover gestire esigenze differenti che richiedono competenze di base differenti.

Il nodo chiave che porta al fallimento di molti progetti di innovazione è legato al fatto che questa consapevolezza non c'è, che questa visione d'insieme manca, con la consulenza generale spesso affidata a persone che hanno visibilità solo nel proprio stretto ambito. Ad esempio, se viene richiesto ad un System Administrator di implementare un progetto di eCommerce,

dal suo punto di vista, il successo sarà stato raggiunto quando il software è installato e funziona correttamente, indipendentemente dagli obiettivi di business dell'azienda.

Il risultato sarà molto probabilmente l'ennesimo fallimento, anche con spese elevate.

Ricapitolando, quindi, le possibilità offerte dalle nuove tecnologie digitali richiedono anzitutto una verifica per una eventuale revisione dei paradigmi di business, chiedendosi se valga la pena proseguire come si è sempre fatto oppure se occorre esplorare nuove strade.

L'implementazione di questi nuovi paradigmi richiede figure con competenze ampie e in grado di disporre di una visione d'insieme su tutto il processo di business delle ICT.

La notizia buona è che in Italia queste figure esistono, così come esistono anche delle figure caratterizzate da una grandissima capacità tecnica su uno stretto ambito digitale, ma non in grado di sollevare la visione da questo ambito per raggiungere una visione d'insieme, una visione di processo.

Un manager che deve affrontare le sfide digitali, ovvero le nuove sfide della competitività, deve attrezzarsi per disporre di questa consapevolezza.

Sei interessato ad approfondire? Questi temi saranno oggetto della pillola di Nutrimenti Manageriali del 30/09/2015 presso il Casalunga Golf Club di Castenaso (BO)



3 PASSI PER LANCIARE UN BUSINESS ONLINE



Le vendite attraverso internet sono aumentate del 20% rispetto all'anno 2014 e negli ultimi 5 anni siamo passati da 9

milioni a 14 milioni di persone che acquistano online.

Viviamo nell'epoca storica migliore che sia mai esistita per lanciare un'attività imprenditoriale attraverso la rete, tuttavia è necessario seguire opportune strategie di marketing per assicurarci che la nostra attività abbia successo.

In questo articolo imparerai quali sono i 3 passi necessari per creare, sviluppare e lanciare una nuova attività sul mercato nazionale e internazionale.

PRIMO PASSO: INDIVIDUA UNA NICCHIA DI MERCATO

Creare la domanda di mercato è difficile, mentre soddisfarla è molto più facile. Come prima cosa, è necessario individuare una nicchia di mercato con 3 importanti caratteristiche, che la rendano interessante:

il tuo target deve essere motivato da un bisogno, deve essere alla ricerca "attiva" di una soluzione e deve avere poche opzioni percepite.

La ricerca "attiva" di una soluzione consiste nel fatto che il tuo potenziale cliente deve trovare la tua offerta nel momento in cui effettua la ricerca attraverso internet.

Molti si chiedono per quale motivo la pubblicità televisiva abbia un ritorno economico positivo solo nel 18% dei casi. La risposta è molto semplice: in Tv si intercetta un target "generico" e di-

sinteressato, mentre su internet puoi intercettare persone che stanno cercando proprio te, i tuoi prodotti e servizi, nel momento esatto in cui ne hanno bisogno!

Questo colloca Internet al di sopra di qualsiasi strumento di marketing esistito fino ad ora.

Per trovare un'idea vincente puoi attingere al tuo passato. Un buon punto di partenza è chiederti:

"A quali gruppi professionali, sociali e industriali sono appartenuto? Cosa conosco molto bene?"

Una volta individuate le idee più allineate alle tue competenze e ai tuoi interessi, devi incrociare due dati estremamente importanti: il numero di ricerche mensili inerenti al tuo prodotto effettuate on line e il numero di concorrenti con offerte potenzialmente simili alla tua. Questo ti fornisce un'idea concreta sul potenziale di sviluppo del tuo business.

SECONDO PASSO: STUDIARE (NON INVESTIRE SU) UN PRODOTTO DA COMMERCIALIZZARE

L'obiettivo del secondo passo è quello di trovare idee valide e ben definite da testare, senza la necessità di investire. Nel terzo passo creerai la pubblicità con un piccolo budget per testare la risposta dei clienti reali, prima di investire nella produzione vera e propria. Prima di procedere, devi assicurarti che il prodotto finale rientri nei criteri di automazione tipici di un'attività imprenditoriale in grado di generare profitto in modo "automatico", limitando al massimo la necessità di intervento da parte tua.

Il beneficio primario deve essere espresso in una sola frase che individui l'unicità del tuo prodotto o servizio e la ragione principale per sceglierlo rispetto a qualsiasi prodotto o servizio concorrente. L'espressione del beneficio deve avere una chiarezza inequivocabile e deve rispecchiare il "linguaggio" del target a cui si rivolge. Spesso tendiamo ad essere troppo tecnici ignorando il fatto che il processo di acquisto è motivato, nella maggior parte dei casi, dal coinvolgimento emotivo.

Un'altra importante considerazione riguarda il prezzo. Su internet, le aziende che si focalizzano su vendite con il margine di profitto basso sono destinate al fallimento, molto meglio mantenere il prezzo in fascia alta e competere sulla qualità. Per fare questo, occorre aumentare la percezione del valore attraverso un sito molto professionale con grafiche che comunichino un'immagine vincente.

Inoltre collocarsi in fascia alta produce 3 importanti risultati:

- 1) Un prezzo alto implica un numero inferiore di clienti da gestire e un impegno inferiore nella loro gestione.
- 2) Un prezzo più alto significa che stai attirando clienti dal minor costo di mantenimento: maggiore solvibilità, minore numero di resi e di domande etc.
- 3) Un prezzo maggiore crea margini di profitto maggiori ed è più sicuro in termini di business.

Personalmente cerco di avere un profitto pari a 8 volte il costo di realizzazione del prodotto, per cui un prodotto che vendo a 80 Euro non può costarmi più di 10 Euro.

Se invece di questa linea seguissi un profitto pari a 5 volte il costo

potremmo fallire a causa di un fornitore disonesto o di un problema aziendale. Esiste comunque un prezzo limite: se il prezzo unitario supera un certo valore, i potenziali clienti avranno bisogno di parlare con qualcuno al telefono prima di sentirsi abbastanza sicuri per completare il loro acquisto. Questo è deleterio ai fini della vendita.

Dai test effettuati in Italia l'anno scorso, abbiamo riscontrato un prezzo massimo di 197 Euro, al di sopra del quale sembra essere presente una soglia psicologica per gli acquisti effettuati su internet.

Il tempo di fabbricazione del prodotto o di erogazione del servizio non dovrebbe andare oltre le 4 settimane:

questo criterio è di importanza fondamentale per tenere bassi i costi e adattarsi alle richieste del mercato, senza accumulare il prodotto in anticipo. Non trattare prodotti che richiedano tempi maggiori e non far trascorrere più di una settimana dal momento dell'ordine alla spedizione del prodotto.

TERZA FASE: TESTARE IL PRODOTTO SUL MERCATO REALE

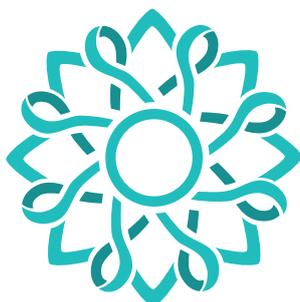
Molte persone pensano che i test possano essere effettuati semplicemente basandosi su esperienze passate e su ragionamenti. Io non sono di questo avviso.

Se vuoi testare l'efficacia di un prodotto

o di un servizio è necessario farlo nella realtà e non nell'immaginazione! Il consiglio per far ciò è quello di effettuare un micro-test investendo un budget contenuto in pubblicità su internet e monitorando con grande attenzione la relazione tra costi pubblicitari, costi di realizzazione e ricavi.

Step by step, nessuno rischia di farsi male!

Maggiori risorse sono disponibili sul sito www.infoimprenditore.com



LOTO
UNITI CONTRO IL TUMORE OVARICO
ONLUS

Loto Onlus. Associazione no profit che nasce con il preciso intento di colmare un vuoto informativo e di consapevolezza sul carcinoma dell'ovaio.



• Sponsorship con aziende ed enti per la promozione di attività socio-culturali, di spettacolo e sportive, con grande visibilità mediatica.

• Partnership con aziende e commercianti che vogliono promuovere il loro prodotto devolvendo parte del ricavato all'Associazione.

Loto Onlus

via Botticelli 10 • 40131 Bologna • Tel. 329 7546860
mail: insieme@lotonlus.org • web: www.lotonlus.org



Se anche tu vuoi sostenere il nostro progetto puoi farlo:

Associandoti



Con una donazione effettuando un versamento sul c/c della Loto onlus il cui IBAN è **IT89L053873667000002134254**



Con il 5 per mille indicando il codice fiscale **91359630372** nell'apposito rigo della denuncia dei redditi



Con l'attività di volontariato





Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai

Il fondo sanitario per il tuo benessere

Bissaro: “Siamo pronti a nuove sfide, Assidai orgoglioso dei suoi 25 anni”

Il presidente: “Centrati gli obiettivi dei soci fondatori rispettando i principi di mutualità e solidarietà”

Questo incontro nato per festeggiare i 25 anni di Assidai e per ricordarne il suo costante impegno verso gli iscritti e le loro famiglie, vorremmo fosse anche l'occasione per riflettere sul fondamentale tema della salute e della cura della persona, a maggior ragione alla luce del difficile contesto socio-economico che stiamo vivendo. Assidai nasce nel 1990 su iniziativa di Federmanager e in questi 25 anni è sempre stato un punto di riferimento per quei manager che ci hanno scelto per tutelare la loro salute e quella delle loro famiglie. Nel tempo lo è diventato anche per oltre 1.500 aziende che hanno voluto offrire un piano sanitario integrativo collettivo ai propri collaboratori. Assidai oggi è ai primissimi posti nel settore dei fondi sanitari non contrattuali sia per il numero delle famiglie iscritte (oltre 52.000), sia per il numero delle persone assistite che oggi supera le 120.000 unità. Di questi oltre il 40% sono pensionati. Il percorso che Assidai ha compiuto per raggiungere questi im-



Il Presidente Giangaetano Bissaro in due momenti dell'evento

portanti traguardi è stato segnato da momenti chiave, tra cui mi piacerebbe ricordare in primis quello della nascita nel 1990 (dopo un anno di attività gli iscritti erano già 9mila). Nel 1993 Assidai ha iniziato a prendersi cura delle famiglie, mentre nel 1996 viene introdotto un piano sanitario sostitutivo del Fasi e l'anno successivo nascono i piani sanitari collettivi, riservati ai dirigenti di una stessa azienda. Momento storico che ha permesso la vera espansione del Fondo. Alla fine del 1998 gli iscritti erano quasi 30.000.

>> continua a pagina 3



UN QUARTO DI SECOLO IN UN VIDEO EMOTIONAL

Per celebrare i 25 anni di Assidai è stato presentato anche un suggestivo video emotional, realizzato e prodotto da Roberto Caselli ed Elisa Roncoroni (a destra nella foto) della società ER-Creativi in prima linea, che ha ripercorso i momenti più intensi e toccanti della storia di Assidai. Un filmato di forte impatto che ha raccontato Assidai a 360 gradi: una presenza solida, affidabile e sicura. “Abbiamo trovato un cliente speciale con persone speciali, che ci hanno dato validi motivi per credere in quello che stavamo facendo”, hanno sottolineato i creatori del video.



DA IPSOS UNA RICERCA SU MANAGER E WELFARE

>> a pagina 5

L'AUSPICIO DELLE ISTITUZIONI: "SISTEMA A RISCHIO: ORA BISOGNA PUNTARE SULLA SANITÀ INTEGRATIVA"

LA TENUTA DEL SISTEMA SANITARIO NAZIONALE NON È PIÙ GARANTITA E L'INTEGRAZIONE TRA L'OFFERTA PUBBLICA E PRIVATA VIENE INDICATA COME UNICA STRADA PER LA SOSTENIBILITÀ DI LUNGO PERIODO. I PRIMI PASSI DELLA RIFORMA POTREBBERO GIÀ ESSERE MOSSI NEL SECONDO SEMESTRE, SPENDING REVIEW PERMETTENDO

La sanità integrativa può forse essere considerata l'unica via d'uscita per garantire la sostenibilità del sistema sanitario nazionale e va battuta il prima possibile. È il verdetto che emerge dagli interventi delle istituzioni presenti al convegno per i 25 anni di Assidai. Ovvero di Roberto Scivo, capo segreteria tecnica del Ministero della Salute, dell'Onorevole Vittoria D'Incecco, componente della XII Commissione Affari Sociali della Camera dei Deputati e della Commissione parlamentare per l'Infanzia e l'Adolescenza, e dell'Onorevole Pierpaolo Vargiu, presidente della XII Commissione Affari Sociali della Camera dei Deputati.

Il Ministro della Salute, Beatrice Lorenzin, sensibile ai temi riguardanti l'assistenza sanitaria integrativa, non potendo partecipare all'evento, ha inviato una lettera di saluti in cui ha voluto sottolineare la "competenza e professionalità con cui Assidai si è presa cura degli iscritti nei suoi 25 anni" rimarcando l'utilità dell'assistenza sanitaria integrativa in un'ottica di complementarietà con il Servizio Sanitario Nazionale.

L'intervento di Vittoria D'Incecco ha descritto il grande successo ottenuto fin qui da Assidai e ha fatto emergere due con-



Vittoria D'Incecco, componente della XII Commissione Affari Sociali della Camera dei Deputati e della Commissione parlamentare per l'Infanzia e l'Adolescenza

“IL PERCORSO DA INTRAPRENDERE È UNO SOLO: L'INTEGRAZIONE DELL'OFFERTA PUBBLICA E PRIVATA: UN OBIETTIVO AL QUALE DOBBIAMO TENDERE PER AVERE UNA SOSTENIBILITÀ DI LUNGO PERIODO. IL MINISTRO DELLA SALUTE, BEATRICE LORENZIN, È MOLTO ATTIVA NELL'ELARGIRE QUALITÀ ED EFFICIENZA E QUINDI NE POSSIAMO PARLARE



Pierpaolo Vargiu, presidente della XII Commissione Affari Sociali della Camera dei Deputati

“I FONDI INTEGRATIVI HANNO UNA CAPACITÀ DI SVILUPPO ACCETTATA, A PAROLE, DA QUASI TUTTI. VANNO MESSI A DISPOSIZIONE DEL SISTEMA SANITARIO NAZIONALE DEI SISTEMI AGGIUNTIVI CHE POSSONO AIUTARLO A RESTARE IN EQUILIBRIO PIÙ DI QUANTO OGGI È PREVEDIBILE, VISTO CHE ARRIVANO ORMAI SEGNALI DI CEDIMENTO STRUTTURALE

cetti molto chiari: “i dirigenti chiedono maggiore attenzione alla sanità da parte delle aziende; la conoscenza dei fondi non contrattuali è da migliorare”. Dunque, ha aggiunto, “il percorso da intraprendere è uno solo: l'integrazione dell'offerta pubblica e privata: un obiettivo al quale dobbiamo tendere per avere una sostenibilità di lungo periodo”. Certo, non è semplice portare avanti ragionamenti di questo tipo in un momento di spending review come questo, anche se - fa notare la D'Incecco - “il Ministro della Salute, Beatrice Lorenzin, è molto attiva nell'elargire qualità ed efficienza e quindi ne possiamo parlare”. “Sono molto fiduciosa perché, col nuovo patto della salute, gli sprechi sembrano ridotti al minimo - ha concluso la D'Incecco - finalmente siamo sul percorso giusto. Se si trovano gli strumenti adatti daremo maggiore attenzione al tema della Ltc: l'esperienza dei fondi è importante e ci può essere di grosso aiuto”.

Sulla stessa lunghezza d'onda Pierpaolo Vargiu, secondo il quale “il sistema sanitario nazionale ha una sola vera sfida: l'innovazione, sul fronte dell'offerta (ovvero delle terapie e delle tecnologie) e su quello della domanda, alla luce della Ltc e dell'età media che aumenta”. Il tutto, ha fatto nota-

re, “in un quadro di carenza di risorse economiche, con gli strumenti ridotti in maniera incredibile”: qui arrivano in soccorso i fondi integrativi che “hanno una capacità di sviluppo sostanzialmente accettata, a parole, da quasi tutti”. La filosofia, in questo senso, è quella di “mettere a disposizione del sistema sanitario nazionale alcuni sostegni aggiuntivi che possano aiutarlo a restare in equilibrio più di quanto oggi è prevedibile, visto che arrivano ormai segnali di cedimento strutturale”.

Anche Scivo guarda avanti: “Stiamo immaginando una riforma per un welfare integrato che porti a misure più moderne sulla parte dell'assistenza. L'Inps è una formidabile banca dati e può darci informazioni molto utili in questo senso”. Secondo Scivo c'è una premessa fondamentale: “La sanità deve essere vista come un investimento, non un costo, anche per riportare produttività e occupazione”. Quindi, “non possiamo arroccarci. C'è modo di portare più risorse al sistema sanitario, ma solo guardando al sistema privatistico. Potremo iniziare a ragionare sulla sanità integrativa dal secondo semestre, partendo da un'esperienza che, dal punto di vista normativo, è già stata fatta nel 2010. Non partiamo da zero”



Roberto Scivo, capo segreteria tecnica del Ministero della Salute

“LA SANITÀ DEVE ESSERE VISTA COME UN INVESTIMENTO, NON COME UN COSTO. ANCHE PER RIPORTARE PRODUTTIVITÀ E OCCUPAZIONE. C'È MODO DI PORTARE PIÙ RISORSE AL SISTEMA SANITARIO, MA SOLO GUARDANDO AL SISTEMA PRIVATISTICO. COMINCEREMO A RAGIONARCI A PARTIRE DAL SECONDO SEMESTRE

ROSSETTI: "ECCO LE PROPOSTE DI ASSIDAI PER L'ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA"

IL DIRETTORE: "NON BISOGNA SOLO CURARE MA PRENDERSI CURA, IN QUESTO SENSO LA PAROLA CHIAVE È PREVENZIONE"

La crisi economico finanziaria che ha colpito il nostro Paese negli ultimi anni e che vede dei timidi segnali di ripresa per il 2015 ha coinvolto anche lo scenario manageriale italiano. I manager hanno dovuto affrontare un cambiamento radicale a causa della crisi e allo stesso tempo le aziende riscontrano difficoltà nell'attrarre e trattenere i migliori professionisti. Tra i benefit e i servizi che un'azienda può offrire si differenziano diverse opportunità e, come evidenziato dalla ricerca Ipsos, l'assistenza sanitaria sta diventando un elemento fondamentale nei sistemi di premialità adottati dalle aziende. La richiesta crescente di una copertura sanitaria integrativa sta provocando la nascita di molteplici iniziative che offrono varie tipologie di coperture. Basti pensare che, ad oggi, risulterebbero iscritti all'anagrafe dei fondi sanitari istituita dal Ministero della Salute circa 400 tra fondi, casse e società di mutuo soccorso e tra questi solo le prime 13 iniziative in ordine di numero d'iscritti, tra le quali



Il Direttore Marco Rossetti durante il suo intervento al Convegno

“SERVE UN'ADEGUATA LEGISLAZIONE FISCALE CHE SAPPIA ACCOMPAGNARE LO SVILUPPO DELLA SANITÀ COMPLEMENTARE

Assidai, assorbono quasi il 50% del totale degli iscritti. Sarebbe opportuno, quindi, valutarne una razionalizzazione. Si evidenzia, inoltre, la necessità di avere un sistema di regole certo e che attribuisca un ruolo strategico ai fondi sanitari che gestiscono le risorse dei propri iscritti secondo principi di solidarietà e mutualità come fa Assidai. In buona sostanza, il sistema di regole dovrebbe incentivare quei fondi che diano un supporto reale alle famiglie numerose, agli anziani, insomma ai più deboli, proprio nel momento in cui essi ne hanno veramente bisogno. Tutto ciò deve essere supportato da un sistema fiscale adeguato, che

stimoli e incentivi l'iscrizione ai fondi sanitari che abbiano le caratteristiche appena citate e che possa essere allargato a tutti i cittadini che ne abbiano necessità e che vogliono aderire.

Da queste e altre considerazioni nasce la nostra proposta che parte dall'analisi dei risultati della ricerca di Ipsos dai quali emerge evidente come la percezione della qualità dei livelli di assistenza forniti dal Servizio Sanitario Nazionale (Ssn) sia solo sufficiente e che in prospettiva tale percezione vada peggiorando, soprattutto nelle regioni sottoposte a piano di rientro.

La nostra proposta è sintetizzabile in 3 punti. In primis va costruito un nuovo modello di sanità complementare al Ssn in un'ottica collaborativa e non sostitutiva, lasciando da parte scontri ideologici che vedono il privato doversi necessariamente contrapporre al pubblico. Il modello di sanità complemen-

tare a cui pensiamo dovrebbe assumere il postulato: "dove non può arrivare il pubblico può arrivare il privato". I fondi sanitari complementari dovranno essere adeguatamente regolati da una vigilanza snella e non coercitiva che dovrà verificare l'utilizzo delle risorse che il sistema pubblico intende impegnare attraverso una fiscalità agevolata, garantire e tutelare i diritti di chi accede alle cure e alle prestazioni in un sistema efficiente di qualità e certificato. In secondo luogo, va prevista un'adeguata legislazione fiscale, che sappia accompagnare lo sviluppo della sanità complementare non solo destinata ai lavoratori dipendenti ma allargata a tutti i cittadini, con premialità fiscale da riservare a quei fondi sanitari che rivolgono la loro attenzione alle famiglie e ai pensionati secondo criteri gestionali basati sulla mutualità e solidarietà. Terzo e ultimo punto, ma forse il più importante: occorre riprogrammare il servizio sanitario nazionale mettendo al centro del progetto la persona: "Non solo curare ma soprattutto prendersi cura". Al centro di tale progetto è fondamentale la prevenzione, per spendere meglio le scarse risorse pubbliche disponibili, riducendo a regime la gestione delle cronicità che incidono significativamente sulle voci di spesa del Ssn.

Marco Rossetti

>> prosegue dalla prima pagina

Nel 2011, Assidai, ormai consolidato nella struttura, ha deciso di farsi carico di una assicurazione che includesse in tutti i piani sanitari una serie di servizi e prestazioni a favore dei capo-famiglia non più in grado di svolgere autonomamente le principali attività della vita quotidiana (in parole povere non più autosufficienti, in gergo tecnico Long Term Care). Nel 2011 gli iscritti sono oltre 45.000. Dal 2015 la copertura per le persone non autosufficienti è stata estesa anche al coniuge o al convivente more uxorio. Anche in questo caso senza alcun aggravio per l'iscritto. Mi piace sottolineare che questo servizio costa annualmente

ad Assidai circa 1,2 milioni di euro. Considerando il trend di allungamento della vita media, la sfida dell'assistenza alle persone non autosufficienti rischia di diventare una criticità sociale ed economica per il nostro Paese. Tutto questo è stato realizzato seguendo il Dna di Assidai, ovvero operando con principi di mutualità e solidarietà e rispettando un patto intergenerazionale che permette l'accesso e la permanenza nel Fondo senza limiti di età. Molto è stato fatto anche dal punto di vista gestionale. Dal 2011 il bilancio viene certificato da una società di revisione ed entro settembre sarà adottato il modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D.Lgs 231/2001.

In conclusione, credo si possa convenire che gli obiettivi che i soci fondatori si erano prefissati sono stati raggiunti e superati. Siamo tuttavia consapevoli che ancora tanta è la strada da percorrere per favorire il benessere e la tranquillità dei nostri iscritti presenti e futuri e delle loro famiglie. Inoltre, le evidenze raccolte nel corso della giornata ci permettono di essere soddisfatti, vorrei dire orgogliosi, dei nostri primi 25 anni. Ci aspettano importanti sfide per il futuro, sfide che siamo pronti a raccogliere con energia e soprattutto con i principi e i valori che contraddistinguono da sempre il nostro operato.

Giangetano Bissaro

MONTECITORIO, ASSIDAI FESTEggia I 25 ANNI NELLA SALA DELLA REGINA

DIBATTITO E TAVOLA ROTONDA ANCHE PER ILLUSTRARE LO STUDIO ELABORATO DA IPSOS

Assidai ha festeggiato i suoi 25 anni di attività mercoledì 6 maggio nell'elegante cornice della Sala della Regina della Camera dei Deputati, a Palazzo Montecitorio. Al contempo, l'evento ha rappresentato l'occasione per illustrare l'indagine di mercato dal titolo "L'identità del manager italiano, il best place to work e l'assistenza sanitaria integrativa", condotta da Ipsos su un campione di oltre 3.000 dirigenti, quadri e responsabili delle risorse umane, al fine di comprendere che ruolo ricopre oggi il manager all'interno dell'azienda, la sua evoluzione negli anni e quali sono le sue esigenze.

All'evento, moderato da Enrico Pagliarini, giornalista di Radio 24, hanno partecipato per Assidai il presidente Giangaetano Bisaro e il direttore Marco Rossetti, oltre a Giorgio Ambrogioni (presidente di Federmanager) e Nando Pagnoncelli (presidente di Ipsos). Si è svolta anche una tavola rotonda con Roberto Scrivo (Ministero della Salute) e gli onorevoli Vittoria d'Incecco e Pierpaolo Vargiu.



ASSIDAI, IMPEGNO E PASSIONE

1. Il tavolo dei relatori
2. Assidai: il Cda, il Collegio dei revisori dei conti e lo Staff
3. La platea

AMBROGIONI: "IL GOVERNO INCENTIVI IL WELFARE INTEGRATIVO"

L'OCCASIONE VA COLTA IN SEDE DI ATTUAZIONE DELLA DELEGA FISCALE

Ben 27 anni orsono, sono stato tra i promotori di Assidai e mi sono serviti quasi due anni per convincere gli organi federali di allora. Molti non capivano il valore e l'esigenza di un fondo integrativo del Fasi, di per se già integrativo del sistema sanitario nazionale. Ci riuscimmo facendo apprezzare l'importanza di uno strumento non contrattuale, quindi più flessibile e reattivo ma anche condividendo un progetto, una visione corretta di quella che sarebbe stata l'evoluzione della contrattazione collettiva e dell'importanza crescente che il welfare di categoria avrebbe avuto nel tempo. Assidai fu subito un successo: partimmo con 9.000 iscritti ma solo due anni dopo erano 18.000. Un successo che confermava la corretta lettura della domanda e l'efficacia di un modello organizzativo e operativo in grado di reagire prontamente alle sollecitazioni e alle attese del mercato.



Giorgio Ambrogioni, Presidente Federmanager

In questi anni stiamo assistendo ad un fenomeno in crescita esponenziale del welfare aziendale a tutto campo, anche se quello sanitario si conferma il più gradito. Un welfare aziendale che è chiamato ad attrezzarsi e a integrare risorse, prestazioni e servizi che il pubblico non riesce più ad assicurare come in passato. Assidai è pronto per questo compito e si offre alle imprese più innovative e lungimiranti come un

partner in grado di offrire soluzioni innovative, flessibili e a condizioni ottimali sul piano del rapporto costo/prestazioni. In ogni caso, le politiche di welfare integrativo, concepite in ottica di sussidiarietà, vanno incentivate e sostenute. Per questo, come parte sociale e azionisti di Assidai, Fasi e Previdai ci stiamo facendo parte attiva nei confronti del governo affinché il tema sia affrontato positivamente in sede di attuazione della delega fiscale o, quantomeno, tenuto conto dei limiti imposti dalla finanza pubblica, si avvii un processo virtuoso. Chiediamo al governo un regime unitario di deducibilità per previdenza e assistenza (e perché no, formazione), con un unico limite percentuale, ad esempio nella misura del 12% del reddito, stabilendo un tetto massimo o, se di miglior favore, un limite unico di deducibilità in cifra fissa corrispondente alla sommatoria degli importi di deducibilità attualmente previsti.

Giorgio Ambrogioni

LA RICERCA IPSOS SU MANAGER E WELFARE

IL MANAGER HA LEADERSHIP E PUNTA AL RISULTATO

SECONDO IPSOS TRA CINQUE ANNI SERVIRÀ TUTTAVIA MAGGIORE PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE

Il manager è una persona capace di sviluppare le competenze e valutare le persone, ed è dotata di capacità organizzativa; nel contempo change e crisis management sono attività cruciali in un passaggio economico così delicato. È questa una delle principali risultanze sul primo dei tre argomenti, l'identità del manager, affrontati dallo studio condotto da Ipsos su un campione di oltre 3.000 dirigenti, quadri e responsabili delle risorse umane operanti in aziende prevalentemente industriali, un piccolo gruppo di imprenditori e due opinion leader.

Tra i tratti personali del manager, come evidenziato dai grafici, emergono leadership,



orientamento al risultato ed etica visti come valori chiave, anche se in futuro avrà un'importanza maggiore la propensione all'innovazione. Ma come è cambiato il ruolo del manager negli ultimi anni? Saper innovare i processi aziendali, informare e motivare i propri collaboratori sono competenze più importanti che in

passato, in un contesto in cui aumentano le responsabilità e le ore di lavoro, mentre diminuiscono il numero dei dipendenti e i benefit. Guardando a cinque anni, il tratto personale e più importante resta la leadership (seppure le preferenze calino in modo significativo) mentre la propensione all'innovazione scala di un posto la classifica.

PAGNONCELLI (IPSOS): "PER L'ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA GRANDI MARGINI IN ITALIA"

“È stato molto interessante lo sviluppo di questa indagine di mercato in occasione dei 25 anni di Assidai. È stata una ricerca che ci ha permesso di evidenziare una potenzialità ancora poca sfruttata dell'assistenza sanitaria integrativa in Italia. A parlare è Nando Pagnoncelli, presidente di Ipsos Italia, un vero e proprio esperto dei sondaggi, che ha partecipato e parlato alla cerimonia che si è tenuta alla Camera dei deputati.

Tra le varie risultanze emerse dallo studio, che si evidenziano anche nelle prossime pagine, Pagnoncelli sottolinea: “Abbiamo potuto constatare che di questo benefit, ovvero l'assistenza sanitaria integrativa, che può concorrere a creare un best place to work, c'è ancora una conoscenza superficiale in un'area consistente”. Una situazione che vale “sia nel segmento dirigenti/quadri (51%) sia per quanto riguarda i responsabili HR (40%)”. Insomma, secondo Pagnoncelli, in quest'area “in futuro ci sarà ancora molto da fare”. Ciò a fronte anche di altri risultati del sondaggio, visto che - sottolinea l'esperto - dirigenti e quadri richiedono maggiore assistenza sanitaria alla propria azienda e al tempo stesso l'assistenza sanitaria integrativa erogata dal Ccnl è conosciuta dalla netta maggioranza del campione ma non in modo approfondito.

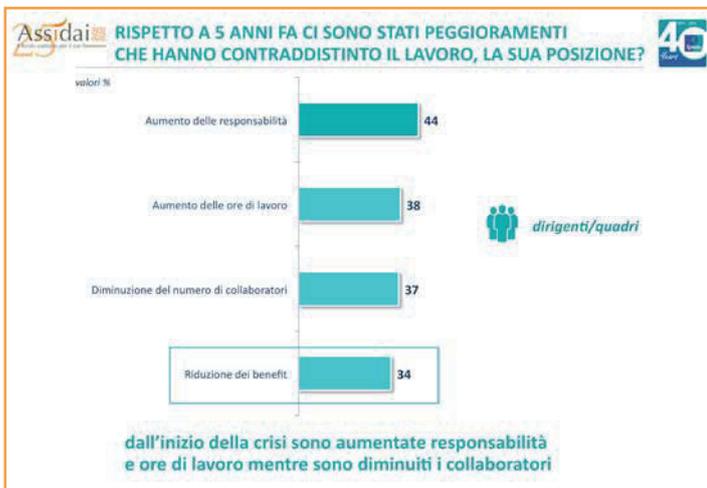


Nando Pagnoncelli, Presidente Ipsos Italia

GLI OPINION LEADER DICONO...

“SONO CONVINTA CHE LA VISION SIA COMPITO DELL'IMPRENDITORE, IL MANAGER HA LA GRANDE RESPONSABILITÀ DI TRADURRE LA STRATEGIA IN PRATICA: DEVE EVITARE CHE LA VISION RESTI QUALCOSA DI TEORICO, LÌ NELL'ETERE ... PER FAR QUESTO PUÒ E DEVE CORRERE DEI RISCHI, SCEGLIERE COME REALIZZARE QUELLA VISIONE; LA CREATIVITÀ È IMPORTANTE, IL MANAGEMENT DEVE CERCARLA, FARLA EMERGERE, STIMOLARLA

“L'ORIENTAMENTO AL RISULTATO È CRUCIALE, MA ATTENZIONE: PER RISULTATO NON BISOGNA INTENDERE SOLO QUELLO ECONOMICO, MA ANCHE LA CRESCITA DELLE PERSONE, LA COLLABORAZIONE TRA COLLEGHI, IL BENE COMUNE DI CHI IN AZIENDA CI LAVORA



IL VERDETTO DEI MANAGER: “IL WELFARE? VOGLIAMO ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA”

È LA RISPOSTA DATA DAL 34% DI DIRIGENTI E QUADRI E CHE SPICCA DI GRAN LUNGA NEL SONDAGGIO DI IPSOS

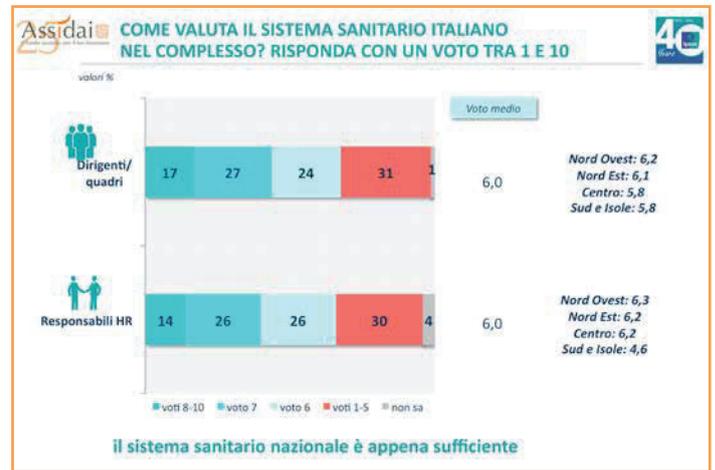
Lo strumento di welfare più apprezzato dai manager è l'assistenza sanitaria. Il verdetto emerge in maniera evidente dal sondaggio svolto da Ipsos, in cui spicca anche come il giudizio dei manager stessi sul sistema sanitario nazionale è appena sufficiente con un voto medio pari a 6.

A livello geografico non si segnalano forti scostamenti di giudizio medio per quanto riguarda i dirigenti e i quadri, anche se va meglio il Nord Ovest: 6,2, mentre il risultato peggiore è del Sud (5,8). Si registra, in particolare, una valutazione molto negativa tra i responsabili HR del Sud e delle Isole con una valutazione di 4,6.

Tra gli strumenti di welfare più apprezzati dai manager, che ritengono cioè che la propria azienda dovrebbe offrire a una figura professionale come la loro, si evidenzia in particolare l'assistenza sanitaria, citata da oltre un terzo degli intervistati per la precisione con il 34%. Un dato che supera nettamente tutte le altre voci, a partire dalle pensioni, seconda classificata tra le preferenze con il 12%. Si tratta di un risultato davvero

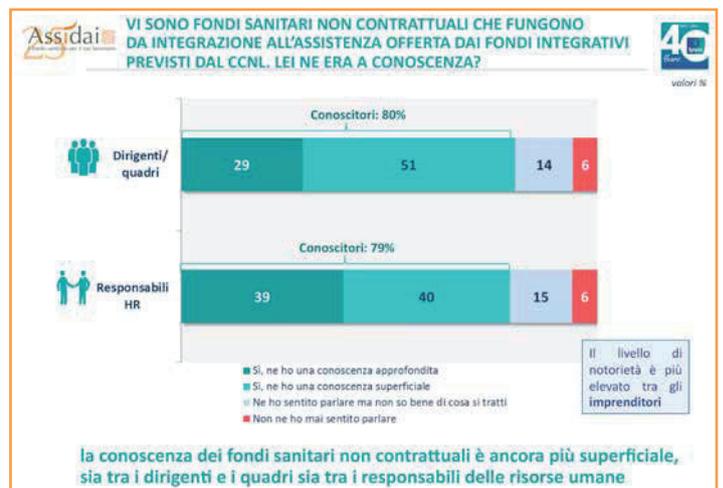
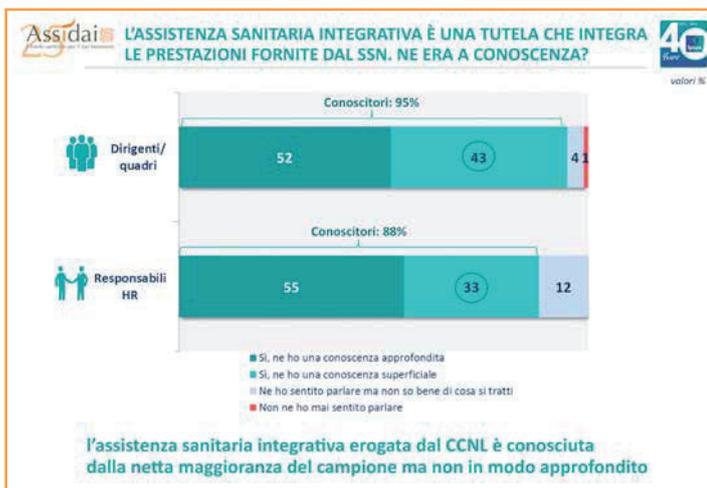
netto e significativo perché la dice lunga sulle prospettive di sviluppo di questo settore come supporto per i manager in azienda. Tra gli altri strumenti di welfare preferiti, oltre all'assistenza sanitaria e alle pensioni, al terzo posto troviamo altri tipi di assicurazioni (con l'11% delle preferenze), seguiti da remunerazione e benefit (10%) e sostegno alle famiglie (8%). Più indietro ancora, con il 5% ci sono flessibilità e formazione mentre ricollocazione del personale in uscita e gestione del personale manager raccolgono rispettivamente il 3% e il 2% delle risposte. C'è inoltre un 14% di manager che si dichiara soddisfatto degli strumenti offerti dalla propria azienda.

Altro capitolo significativo riguarda l'assistenza sanitaria integrativa del Ccnl (Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro) che è conosciuta dalla maggioranza del campione sia tra i dirigenti e i quadri sia tra i responsabili HR, anche se non in modo approfondito. Ciò mentre la conoscenza dei fondi sanitari non contrattuali è più superficiale, sia tra i dirigenti e i quadri, sia tra i responsabili delle risorse



umane. Per quanto riguarda i dirigenti, infatti, l'80% di essi dichiara di conoscere i fondi sanitari integrativi ma, di questa fetta, solo il 29% in modo "approfondito" e l'altro 51% in modo "superficiale".

Non cambia molto tra i responsabili HR, dove chi conosce queste categorie di fondi arriva al 79%, quasi equamente suddiviso tra conoscenza approfondita (39%) e superficiale (40%).



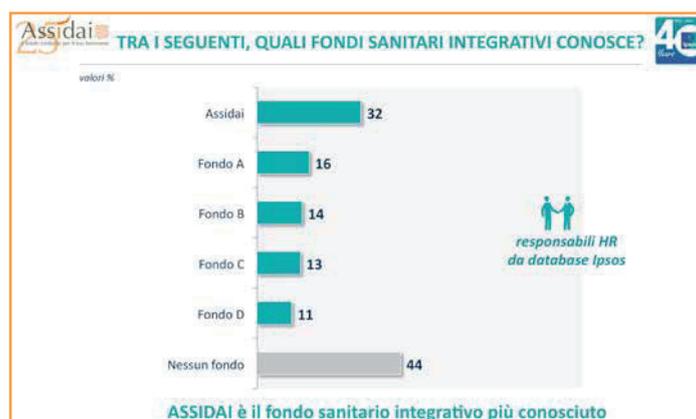
ASSIDAI È IL FONDO PIÙ CONOSCIUTO IN ITALIA

DAL SONDAGGIO IPSOS EMERGE CHE IL 72% DEGLI ISCRITTI NE DÀ UN'OPINIONE POSITIVA

Assidai è il fondo più conosciuto e il suo profilo di immagine è positivo per la netta maggioranza degli iscritti (per la precisione il 72%). E tra i suoi punti di forza, i manager sottolineano la possibilità di estendere la copertura ai familiari, il buon livello di assistenza e la brevità dei rimborsi.

La ricerca condotta da Ipsos dice innanzitutto che Assidai è il fondo sanitario integrativo più noto tra quelli non contrattuali; in particolare nel Nord Est e nel Centro si registrano accentuazioni positive (45% e 39% rispettivamente) mentre al Sud la conoscenza è più limitata (così come per gli altri fondi). E l'opinione complessiva su Assidai? Tra dirigenti e quadri iscritti al Fondo la risposta è chiara: il 72% ne è soddisfatto (il 23% ha un'opinione molto positiva, il 49% abbastanza positiva); c'è poi un 13% che ha un giudizio sostanzialmente neutro mentre le restanti valutazioni hanno percentuali nettamente inferiori.

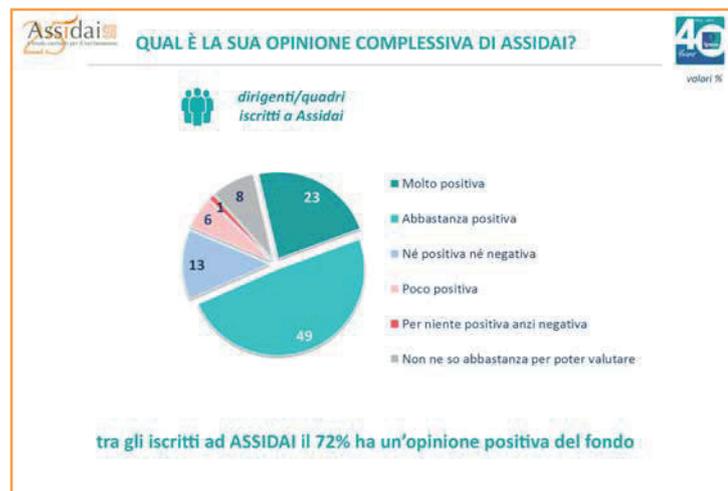
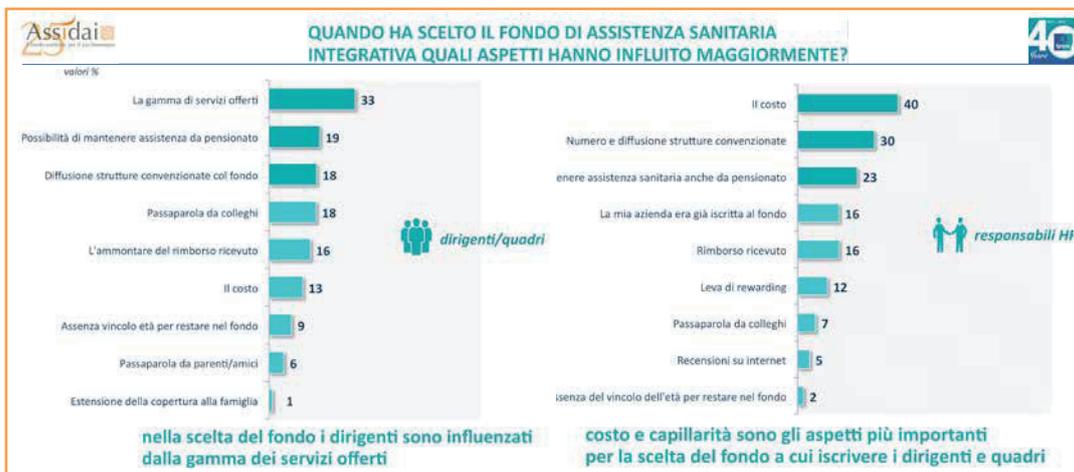
Quali sono invece i punti di forza dell'offerta di Assidai? Quasi sei intervistati su 10 (per l'esattezza il 59%) citano la possibilità di estendere l'assistenza sanitaria ai fa-



miliari degli iscritti. Col 37%, al secondo posto, c'è l'offerta di buoni servizi di assistenza mentre con il 36% il fatto che i rimborsi hanno tempi brevi. È interessante notare un altro aspetto dello studio di Ipsos. Tra gli aspetti che incidono maggiormente nella scelta di un fondo da parte dei manager emergono la gamma di servizi offerti, la possibilità

di mantenere l'assistenza da pensionato e la capillarità delle strutture convenzionate. È significativo anche il fatto che il costo non incide in maniera determinante sulla scelta dei dirigenti e dei quadri mentre ha un peso significativo in quella dei responsabili delle risorse umane, i quali probabilmente fanno i conti con i budget limitati messi a loro

disposizione per questo genere di iniziative. Sollecitati sull'interesse a iscriversi a un fondo sanitario non contrattuale, ben il 25% di coloro che hanno dichiarato di non essere iscritti a fondi esprime la volontà di farlo nel breve periodo. La percentuale aumenta nelle grandi aziende oltre 250 dipendenti (28%) e tra le donne (34%). Interessante anche il dato relativo alle fasce d'età: l'intenzione di iscriversi ad un fondo sanitario integrativo emerge soprattutto tra i manager più giovani, ossia con meno di 41 anni. Infine, se fossero loro a decidere la scelta di un fondo, la maggioranza dei manager indicherebbe la possibilità di estendere la copertura anche ai propri figli tra i servizi opzionabili. Seguono l'attenzione alla prevenzione e al contributo unico per l'intera famiglia.



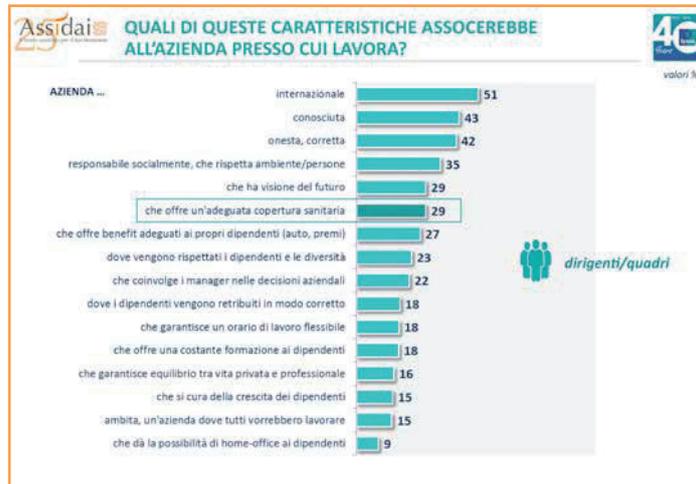
“IL BEST PLACE TO WORK GUARDA AL FUTURO”

MA SOLO IL 29% DEGLI INTERVISTATI CITA TRA LE CARATTERISTICHE UN'ADEGUATA COPERTURA SANITARIA

Il posto di lavoro ideale è un ambiente dove c'è una visione rivolta al futuro, che coinvolge i propri manager nelle decisioni e che si prende cura dei propri dipendenti.

Non solo: “il best place to work è un posto dove è facile capire quanto il tuo contributo sia effettivo, quanto stia agevolando l'azienda”. È questa una delle principali risultanze dello studio svolto da Ipsos su un tema certamente cruciale, ad oggi per qualsiasi manager.

Non tutti gli interpellati, ovviamente, la vedono in questo modo. C'è chi, commentando le evidenze della ricerca, ha sostenuto che il “best place to work” valorizza i suoi protagonisti, è un luogo in cui la strada non è tracciata (“come in una ferrovia”) e dove è permesso fare molteplici esperienze, sempre diverse.



GLI OPINION LEADER DICONO...

“IL LUOGO IDEALE È QUELLO IN CUI LA STRADA NON È TRACCIATA COME IN UNA FERROVIA E CHE TI CONSENTE DI FARE MOLTEPLICI ESPERIENZE, ESPERIENZE SEMPRE DIVERSE

“UN BUON POSTO DI LAVORO DEVE GARANTIRE UN EQUILIBRIO TRA VITA PRIVATA E PROFESSIONALE, MAGARI CON UN ORARIO DI LAVORO FLESSIBILE E LA POSSIBILITÀ DI LAVORARE IN REMOTO

Sia secondo i dirigenti sia i secondo i quadri, il posto di lavoro “ideale” deve essere un ambiente dove prima di tutto c'è una visione di futuro, in grado di coinvolgere i

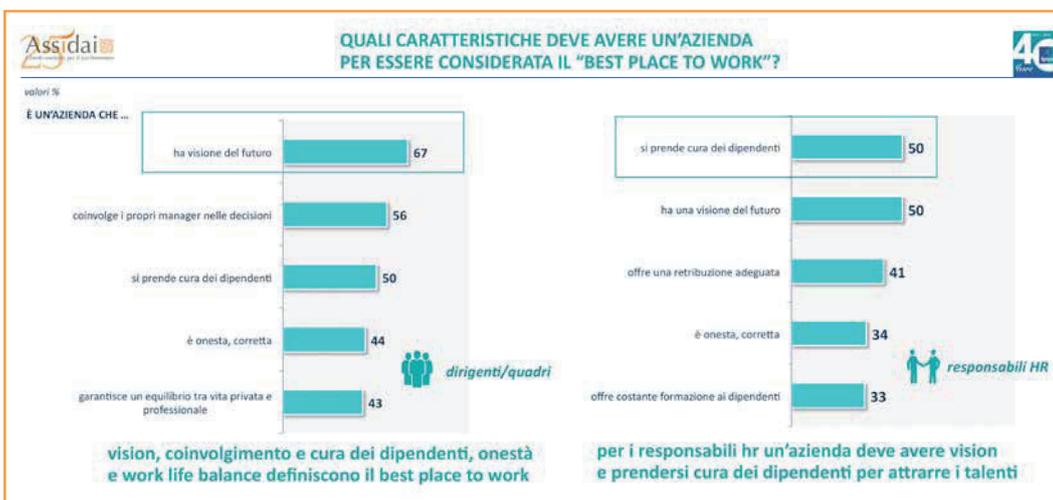
propri manager nelle decisioni aziendali, capace di curare la crescita professionale dei propri dipendenti - aspetto sottolineato in particolare dai giovani manager - ma anche

onesto e corretto dal punto di vista etico.

Tra i giovani manager emerge inoltre con intensità maggiore che in passato, il tema del “work-life balance”, ossia il fatto che venga garantito un equilibrio tra vita privata e professionale. Essi esigono, infatti, un orario di lavoro flessibile e la possibilità di lavorare in remoto. Appare meno rilevante per i dirigenti e quadri under 41 l'aspetto relativo al coinvolgimento nelle decisioni aziendali, anche per via del livello (non ancora arrivato ai vertici) del proprio percorso di carriera. Ma c'è un altro aspetto da non sottovalutare: per i responsabili HR un'azienda deve avere una visione del futuro e prendersi cura dei dipendenti per attrarre i talenti (lo sostiene per entrambi i concetti il 50% degli intervistati): due prerogative che vengono addirittura prima di una retribuzione adeguata (41%).

Senza trascurare il tema forse cruciale: quello della copertura sanitaria garantita dall'azienda, di cui è soddisfatto soltanto il 29% degli interpellati: un dato che cala ulteriormente tra gli intervistati che lavorano in aziende medie e piccole, mentre cresce tra i manager che lavorano in realtà aziendali grandi cioè sopra i 250 addetti.

Tra le caratteristiche che vengono associate all'azienda in cui lavorano i partecipanti al sondaggio, un'adeguata copertura sanitaria arriva infatti soltanto al sesto posto, preceduta da valori, comunque apprezzabili, come il fatto che l'azienda è internazionale (51%), conosciuta (43%), onesta e corretta (42%), responsabile socialmente (35%) e che ha visione del futuro (29%).



RELAZIONE DEL PRESIDENTE DI FEDERMANAGER BOLOGNA ELIANA GROSSI

L'ASSOCIAZIONE, IL CONTESTO ECONOMICO, I RINNOVI CONTRATTUALI

Nel 2014 si sono svolte le elezioni per il rinnovo degli Organi Sociali, con l'insediamento dei nuovi Organi avvenuto a metà giugno; pertanto l'anno è stato caratterizzato dal cambio di gestione, avvenuto però in sostanziale continuità con quella precedente.

E' stato un anno denso di avvenimenti, sia a livello politico e governativo, con la nascita del Governo Renzi, il voto europeo, l'introduzione del jobsact e la disciplina dei licenziamenti collettivi applicata anche ai Dirigenti, sia a livello associativo, con il rinnovo di entrambi i contratti collettivi nazionali Confapi e Confindustria.

La storia dei due rinnovi contrattuali è stata però molto diversa, rapidissima e quasi indolore quella del contratto Confapi, firmato il 31 gennaio e perfezionato con ulteriori accordi il 6 ottobre 2014, estremamente sofferta quella del contratto con Confindustria, dove, per la prima volta nella storia delle relazioni sindacali, alla rottura delle trattative si è aggiunta la disdetta del CCNL da parte di Confindustria, per giungere a siglare l'intesa il 30 dicembre, con un solo giorno di anticipo rispetto alla anomia contrattuale.

Gli aspetti tecnici di entrambi i contratti sono stati commentati diffusamente con documenti ed articoli di stampa, oltre che sul sito web dell'Associazione, per cui questa relazione non tratterà l'argomento; giova però rilevare che la percezione della figura del Dirigente come alter ego dell'Imprenditore e quindi come figura insostituibile nella gestione profittevole di un'azien-

da parrebbe molto più diffusa nelle imprese di piccole dimensioni, che non in quelle medie.

La storia del travagliato rinnovo contrattuale con Confindustria impone una riflessione profonda sul tema della odierna "figura manageriale", sulla evoluzione futura e sulle modalità di adeguata rappresentanza.

La discussione è stata già avviata con Blog, Focus Groups e con una Conferenza Consultiva Programmatica, ma dovrà proseguire con continuità, per presentarci al prossimo rinnovo contrattuale di fine 2018 con proposte profondamente rinnovate ed in linea con il dinamismo dei tempi attuali.

Per quanto riguarda il contesto economico, anche il 2014 ha confermato il trend negativo che ormai da 6 anni è costante nel nostro Paese e, ai molti proclami, sono seguiti ben pochi fatti utili a invertire la tendenza inarrestabile alla deindustrializzazione ed a rilanciare investimenti ed occupazione.

La chiusura di realtà produttive e commerciali nel nostro territorio è proseguita in modo esponenziale e con essa molte persone sono rimaste a carico della collettività, la cui solidarietà è messa a dura prova.

Anche se nel 2014 il numero delle conciliazioni si è dimostrato in leggero calo rispetto al 2013, sono state 146 contro 153 dell'anno precedente, ciò non ha ridotto la drammaticità del fenomeno dell'inoccupazione: anno dopo anno, il numero dei nostri associati in sofferenza cresce, anche a causa della difficoltà di re-inserimento nel mercato del lavoro.

Un numero molto basso di dirigenti

riesce a rioccuparsi con lo stesso tipo di contratto, i più diventano forzatamente quadri, consulenti, liberi professionisti, co.co.pro., in generale manager atipici, spesso con perdita rilevante di potere d'acquisto, di sicurezze, di autostima.

A metà del 2014, l'effetto Renzi faceva sperare taluni mezzi di informazione in un prossimo recupero di fiducia e quindi in un rapido superamento della crisi. Niente di più illusorio.

I fallimenti hanno stabilito un nuovo record negativo: 15.605 imprese, +9% rispetto al 2013, quasi 2 chiusure ogni ora, di cui 4.502 fallimenti solo nell'ultimo trimestre 2014.

In calo del 13% i concordati preventivi, unicamente per effetto di mutamenti legislativi.

A livello territoriale, i fallimenti in Emilia Romagna sono stati 1124, metà dei quali hanno riguardato il commercio e l'edilizia.

Per quanto riguarda il PIL, l'anno si è chiuso con un -0,5%; in Europa solo Cipro ha fatto peggio di noi, con un -2,8%; anche nelle previsioni del 2015 l'Italia e Cipro restano i fanalini di coda, con previsioni di crescita ferme a +0,6% nel nostro caso e a +0,4% per i ciprioti. Per non parlare della disoccupazione, che resta altissima, con un indice pari al 12,9%, ma con la disoccupazione giovanile della fascia 15-24 anni, che ha raggiunto il tetto del 44,2%, dato più alto dal 1977.

Questa perdurante situazione di crisi sta iniziando a mettere a dura prova la tenuta del sistema previdenziale, sanitario, sociale, che si basa sempre di più sul supporto fondamentale del reddito, peraltro in calo, dei pensionati.

Il 2015, in gran parte per cause esterne

alle azioni della nostra classe governativa, a cui va attribuito finora l'unico merito di aver rivisto la normativa del lavoro con l'introduzione del Jobs Act, si prospetta migliore per la concomitanza di alcuni fattori favorevoli: costo del petrolio basso, euro in calo rispetto al dollaro, forte iniezione di liquidità da parte della BCE con il QE.

Queste condizioni favoriranno l'export delle nostre imprese e potranno avere riflessi positivi sulla ripresa dell'occupazione manageriale, in particolare per i ruoli di export area manager o

temporary manager.

E' ancora presto però per poter dire se il nostro paese riuscirà a sfruttare questa congiuntura favorevole, attuando le necessarie riforme ed avviando una politica di investimenti per il rilancio industriale e dell'occupazione.

ATTIVITA' DELLA STRUTTURA

Anche nel 2014, in questo "disastro di statistiche economiche", Federmanager Bologna si è impegnata, con una struttura estremamente efficiente, a rispondere a tutti gli iscritti, ottenendo

un consenso unanime e mantenendo intatta la consistenza associativa, che registra altresì un modesto incremento, dovuto prevalentemente al significativo aumento di quadri in servizio.

Da notare la continua crescita del numero di pratiche relative agli associati, a cui Federmanager Bologna sta facendo fronte con organico invariato da alcuni anni.

Sintesi dei dati legati ad ogni servizio:

Situazione Associati	2010	2011	2012	2013	2014
Servizio	1032	998	1069	1088	1093
Pensione	1434	1412	1420	1375	1343
Quadri				50	81
Totale	2466	2410	2489	2513	2517
Attività Servizio Sindacale	2010	2011	2012	2013	2014
Appuntamenti per casistiche sindacali	274	360	399	429	440
Commissioni di conciliazione	2	30	20	25	25
Conciliazioni formalizzate in sede sindacale	117	98	182	153	146
Verifiche retributive, spettanze fine rapporto	130	80	150	152	162
Procedure per trasferimenti d'azienda	7	3	0	0	2
Arbitrati instaurati	1	0	0	0	0
Negoziati in azienda	9	5	10	8	15
Attività Servizio Previdenziale	2010	2011	2012	2013	2014
Verifiche pensionistiche, contributive	550	1200	1452	1450	1550
Proiezioni di prestazioni previdenziali e verifiche di pensioni	420	410	290	350	510
Domande di pensione varie	141	136	96	119	170
Pratiche PREVINDAI/PREVINDAPI	200	450	500	500	650
Pratiche disoccupazione INPS/GRS-FASI	13	19	25	50	56
Solo disoccupazione		30	34	20	36
Attività operative Servizio FASI – ASSIDAI	2010	2011	2012	2013	2014
Servizio FASI – Pratiche trasmesse	1109	1265	1279	1131	1182
Servizio FASI – Piani di cura	89	91	103	116	49
Servizio FASI – Corrispondenza per associati	193	225	230	434	1008
Servizio ASSIDAI – Pratiche trasmesse	349	368	381	316	296
Servizio ASSIDAI – Corrispondenza per associati	56	76	81	126	111

Dal punto di vista economico, pur avendo ben operato sul fronte del contenimento dei costi, inferiori rispetto al budget 2014, il bilancio ha scontato l'azzeramento dei contributi FASI per l'erogazione del servizio, a causa della scadenza del contratto Confindustria a fine 2013, della disdetta a fine ottobre 2014 e della totale mancanza dell'istituto di "proroga" per vacanza contrattuale. Tali contributi FASI, ammontanti a 62.354 euro nel 2013 ed ipotizzati in 32.000 euro nel budget 2014, purtroppo non sono stati erogati, comportando il

risultato di bilancio di 839 euro, al netto di risparmi di gestione per 12.287 euro.

Le iniziative convegnistiche rivolte agli associati sono state ulteriormente rafforzate da ulteriori partnership stipulate e consolidate nel corso dell'anno (come quella con Aspect o con l'Ordine degli Ingegneri di Bologna) e sono state rese possibili anche grazie al lavoro della Commissione Ambiente, Territorio ed Energia, coordinata dal Consigliere Umberto Tarozzi, e dai Coordinatori del Gruppo Giovani, Massimo Matteuzzi e

Luca Vittuari.

E' ripresa inoltre l'attività corsistica presso la nostra sede, grazie a progetti finanziati da Fondirigenti ed alla Convenzione in essere con la Fondazione IDI; a questi corsi hanno preso parte anche dirigenti momentaneamente inoccupati, con l'obiettivo di acquisire nuove competenze, attualmente richieste dal mercato del lavoro.

Nella tabella seguente sono riportati i corsi e convegni del 2014:

Data evento	Attività	ORGANIZZATO DA	TIPO	SEDE
29/01/2014	IL PARADIGMA DELL'ENERGIA: ENERGY, FOCUS, FLOW E FEEL. NUTRIMENTI MANAGERIALI	FM BO	Nutrimenti Manageriali	Casalunga Golf Club
30/01/2014	L'ECOLOGIA COME OPPORTUNITA' INDUSTRIALE: IL CASO DELLO SMALTIMENTO E RECUPERO DEI RIFIUTI SOLIDI URBANI	FM BO/ASPECT	Convegno	FAV
26/02/2014	FACEBOOK. E LINKEDIN: ATTENTI A QUEI DUE - NUTRIMENTI MANAGERIALI	FM BO	Nutrimenti Manageriali	Casalunga Golf Club
27/02/2014	PRESENTAZIONE BANCA DEL LAVORO	FM BO	iniziativa per inoccupati	Castenaso
12/03/2014	STILE LIBERO PER NUOTARE IN UN MONDO LIQUIDO - TEMENOS	FM BO	Seminario	Casalunga Golf Club
18/03/2014	CORSO SOCIAL MEDIA MKT - AIF	FM BO/AIF	Seminario	sede
25/03/2014	L'USO PROFESSIONALE DEI SOCIAL NETWORK	FM BO	Corso di formazione	sede
26/03/2014	VISUAL STORY TELLING - NUTRIMENTI MANAGERIALI	FM BO	Nutrimenti Manageriali	Casalunga Golf Club
15/04/2014	LO SVILUPPO URBANISTICO DI BOLOGNA CITTÀ METROPOLITANA	FM BO	Convegno commissione ATE	Hotel Carlton
08/05/2014	EVENTO EMPLOYABILITY JUNIOR- SPIN-LIGHT	FM BO	seminario per figli associati	sede
23/05/2014	TRE POSSIBILI LEVE PER LA SMART SPECIALIZATION	FM BO/ASPECT/CINECA/UNINDUSTRIA	Convegno	CINECA
28/05/2014	OPEN LEADERSHIP NUTRIMENTI MANAGERIALI	FM BO	Nutrimenti Manageriali	Casalunga Golf Club
10/06/2014	CORSO PER MEDIATORI CIVILI E COMMERCIALI III EDIZIONE	FM BO/CTQ	corso di formazione	sede
13/06/2015	ASSEMBLEA ANNUALE	FM BO	Assemblea soci	I Portici Hotel

19/06/2014	SUMMER PARTY 2014	FM BO	evento	Casalunga Golf Club
25/06/2014	I SOLDI NON SONO TUTTO, MA... NUTRIMENTI MANAGERIALI	FM BO	Nutrimenti Manageriali	Casalunga Golf Club
01/09/2014	LA MEDIAZIONE CIVILE E COMMERCIALE TRA RESPONSABILITÀ E BRAND AZIENDALE	FM BO	FORMAZIONE FINANZIATA FONDIRIGENTI	sede
24/09/2014	LEAN PHILOSOPHY-NUTRIMENTI MANAGERIALI	FM BO	Nutrimenti Manageriali	Casalunga Golf Club
14/10/2014	COST REDUCTION. RIDURRE I COSTI SENZA PERDERE VALORE	FM BO	FORMAZIONE FINANZIATA IDI	sede
15/10/2014	COME OPERARE NEGLI STATI UNITI: OPPORTUNITA' E STRATEGIE PER I MANAGER E LE PMI ITALIANE	FM BO	seminario	CAMPLUS BONONIAE
16/10/2014	LA MEDIAZIONE: UNA SOLUZIONE ALTERNATIVA PER LA RISOLUZIONE DEI CONFLITTI	CTQ	seminario patrocinato FM BO	Circolo Ufficiali Bologna
29/10/2014	LA MENTE È UN PARACADUTE - NUTRIMENTI MANAGERIALI	FM BO	Nutrimenti Manageriali	Casalunga Golf Club
04/11/2014	MISURARE E GESTIRE LA CREAZIONE DI VALORE ECONOMICO	FM BO	FORMAZIONE FINANZIATA IDI	sede
10/11/2014	LA CULTURA MANAGERIALE PER IL RILANCIO DEL PAESE - CIDA ER	MANAGERITALIA /FM BO	EVENTO CIDA ER	Villa Guastavillani
13/11/2014	START UP MEET MANAGERS	FM BO/ASTER	Evento Commissione Lavoro e Innovazione (ex Welfare)	WORKING CAPITAL
18/11/2014	FASI E ASSIDAI INCONTRANO GLI ISCRITTI	FM BO	EVENTO FASI	Museo Patrimonio Industriale
20/11/2014	INNOVARE PER COMPETERE	ANSYS	Patrocinato da FMBO	Museo Enzo Ferrari Maranello
21/11/2014	A+NETWORK - FORUM 2014	A+NETWORK/FM BO	evento	Oratorio Fiorentini
24/11/2014	DECIDERE : COME EVITARE GLI ERRORI COGNITIVI	FM BO	FORMAZIONE FINANZIATA IDI	sede
26/11/2014	NEURO - VENDERE- NUTRIMENTI MANAGERIALI	FM BO	Nutrimenti Manageriali	Casalunga Golf Club
12/12/2014	INNOVAMI CAMP- MATCHING START UP - INVESTITORI	FM BO/INNOVAMI	Evento Commissione Lavoro e Innovazione (ex Welfare)	Imola Innovami Camp
17/12/2014	BRINDISI AUGURI	FM BO	evento	Casalunga Golf Club

Il costante lavoro delle Commissioni “Formazione” e “Lavoro e Innovazione (ex Welfare Attivo)” e dei rispettivi Coordinatori Massimo Melega e Marco Mazzoni, ha permesso di consolidare, nel primo caso, oltre a numerosi corsi interni, un sistema di valutazione dei progetti finanziati da Fondirigenti molto efficiente, e, nel secondo caso, un sistema integrato di servizi legati al volontariato e alla consulenza. Per quanto riguarda la Commissione Lavoro e Innovazione, va sottolineata anche la rilevante visibilità mediatica ottenuta sul territorio e sulla stampa nazionale dalla nostra Associazione, grazie ai progetti di Incubatori e Start up (Innovami e Aster).

Un sentito ringraziamento va anche alla Commissione Pensionati, ora Seniores, coordinata nel precedente Consiglio

Direttivo dal Vicepresidente uscente Giancarlo Biondi, ed attualmente coordinata dal Consigliere Cesare Bassoli.

Infine, nel nuovo Consiglio Direttivo, è stata istituita una nuova Commissione di Sviluppo Progetti di Politica Industriale, coordinata ad interim dalla sottoscritta, che ha avviato contatti con il neocostituito Governo Regionale, per elaborare proposte e progetti nelle aree: attività produttive, trasporti, formazione, occupazione.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Nell'auspicio che il contesto economico internazionale attuale (costo del petrolio, valore del cambio euro-dollaro, manovre della BCE) rappresenti quel quid necessario alla ripresa dell'attività indu-

striale e dell'occupazione nel nostro paese, desidero assicurarVi che il nostro impegno verso gli associati proseguirà con rinnovato vigore, cercando di cogliere tutte le opportunità derivanti anche dall'insediamento dei nuovi Organi Federali e dagli esiti del recente confronto con la base associativa.

Concludo rivolgendo un sincero ringraziamento al personale di Federmanager Bologna, per il costante impegno verso la nostra categoria ed ai Colleghi Consiglieri, ai Vicepresidenti, al Tesoriere, al Collegio dei Revisori e Provisori, per la fattiva collaborazione, e, da ultimo, all'ex-Presidente Andrea Molza, per avermi lasciato in eredità iniziative innovative e di grande interesse per la comunità dei manager.



PROPERTY FINDING

EVOLUZIONE E SPECIALIZZAZIONE DELLA FIGURA DELL'AGENTE IMMOBILIARE



L'Agente Immobiliare è la figura di riferimento nel mercato immobiliare per la gestione delle transazioni. E' a lui che

la normativa di riferimento (L. 39/89) ed il Codice Civile assegnano il compito di facilitare, normalizzare, regolamentare e monitorare domanda ed offerta di immobili sia in vendita che in locazione.

E' sempre a lui che da circa un decennio sondaggi e statistiche delle Associazioni dei Consumatori rivolgono critiche sull'operato e giudizi negativi sulla percezione del servizio offerto. E' ancora a lui che il mercato italiano dimostra la sua diffidenza, consentendogli di transare appena il 50% del totale delle operazioni immobiliari, in forte controtendenza rispetto a molti altri paesi esteri, dove si arriva a stretto ridosso del 100%. Ed infine è comunque sempre a lui che, né di fatto, né di diritto, il mercato non riconosce la straordinaria complicazione di questo ruolo delicatissimo e di grande impatto sociale. Analizzando il ruolo dell'Agente Immobiliare in Italia si può notare però che questi si differenzia dall'intermediario tipico della cultura anglosassone e da quello presente in buona parte del resto del mondo civilizzato. Nella stra-grande maggioranza delle legislazioni vigenti, infatti, è presente, non (soltanto) un mediatore astrattamente Superpartes, come nella prassi del professionista italiano, ma bensì sono operative due figure, che assumono ciascuna il ruolo di consulente di parte dei due attori, tipicamente Compratore & Venditore, oppure Locatore & Inquilino. In tale differente operatività, l'equilibrio e la trasparenza

che nel mercato italiano sono, de facto, attribuiti ad un unico soggetto, vengono trasferiti a due soggetti che, grazie alla loro contrapposizione commerciale ed all'unicità del loro ruolo, si ritrovano a giocare la partita non più nella veste di arbitro, ma in quella di giocatore. E vinca il migliore.

E' così che in Francia, Spagna, Inghilterra, USA, Belgio, Canada, giusto per citare alcuni paesi, che l'Agente Immobiliare "tradizionale" assume la funzione di Agente del Proprietario (Venditore o Locatore che sia) e che ad esso si affianca il Property Finder, cioè l'intermediario del Compratore e del potenziale Inquilino.



Un po' come accade in diritto, dove ciascuna delle parti gestisce interessi e obiettivi contrapposti con l'ausilio di consulenti di parte, di propria fiducia. L'operatività è la stessa dell'Agente Immobiliare "tradizionale", rovesciandone l'ottica.

Il Property Finder raccoglie gli obiettivi del Compratore (o del potenziale Inquilino) e li fa suoi. Studia, propone e persegue per conto del suo cliente un piano-marketing finalizzato al raggiungimento degli obiettivi che ha abbracciato e viene pagato solo dal suo cliente. Tutto diventa molto lineare, fluido, chiaro, definito. Entrando un po' in profondità sulla promessa di valore che questo professionista fa al proprio cliente, ci sono certamente i 3 punti fondamentali da evidenziare:

- 1) risparmiare tempo;
- 2) risparmiare denaro;
- 3) trovare l'immobile giusto.

In buona sostanza, il Property Finder si dovrà occupare di comprendere a pieno i desideri del suo cliente, consultare in maniera professionale e puntuale tutta l'offerta del mercato (privati compresi), effettuare sopralluoghi per visionare gli immobili, relazionare con informazioni e report il suo cliente e, una volta individuato l'immobile "giusto", assisterlo nell'acquisto con l'obiettivo di concludere una transazione sicura e conveniente.

Dall'introduzione di questa figura si avvantaggiano:

- il Compratore (o il potenziale Inquilino), in quanto potrà disporre di una figura professionale dedicata alla risoluzione personalizzata delle sue esigenze;
- l'Agente Immobiliare "tradizionale" che operativamente potrà disporre di un collega specializzato nella profilazione di clienti concreti e determinati;
- il Venditore (o il Locatore) che avrà la possibilità di ridurre in tal modo perdite di tempo con potenziali Compratori (o Inquilini) non profilati.

In Italia, la figura del Property Finder è in corso di sdoganamento. Tra gli addetti ai lavori se ne parla molto, i primi pionieri stanno sperimentando già da qualche anno, ma adesso sono presenti sul mercato corsi di formazione e sono nate le prime forme di aggregazione organizzata.

Questo professionista ha l'occasione di rimettere al centro la figura dell'Agente Immobiliare, di riscriverne le sorti, di rimettere in equilibrio la percezione del ruolo da parte del pubblico e delle Associazioni dei Consumatori.



RESOCONTO DEL CONVEGNO L'EVOLUZIONE DELLA PRODUZIONE ENERGETICA: LE INTERVISTE AI RELATORI



Si è svolto il 15 aprile u.s. l'annunciato Convegno "La evoluzione della produzione energetica: dalle fonti fossili a quelle rinnovabili" presso la Scuola di Ingegneria e Architettura dell'Università di Bologna. L'evento, aperto al pubblico ed organizzato da Federmanager Bologna e dall'Ordine Ingegneri di Bologna, è stato seguito con interesse da un folto uditorio di oltre 100 iscritti alle due Associazioni. Hanno partecipato come relatori il Prof. Ugo Bardi dell'Università di Firenze, l'Ing. Mauro Maxia già Direttore di Enel Erga, il Prof. Gian Luca Morini dell'Università di Bologna e l'Ing. Attilio Raimondi della Direzione Attività Produttive della Regione Emilia Romagna.

Di seguito riportiamo le interviste di Federmanager ai quattro relatori, eseguite prima dell'inizio del Convegno, che è anche possibile rivedere sul nostro sito www.federmanagerbo.it.



1) Prof. Ugo Bardi.

Domanda. I temi che il Convegno di oggi propone di discutere in merito alle scelte di

politica energetica, che dovranno essere effettuate a breve termine per evitare che a fine secolo il nostro pianeta collassi, si possono ritenere addirittura epocali.

Vengono infatti messe a confronto opposte opinioni e teorie, espresse da chi difende l'ecologia ossia la sopravvivenza fisica del pianeta e da chi difende il capitalismo, ossia la sopravvivenza economica del medesimo.

Lei ritiene che nel summit di fine anno a Parigi i leader politici di tutto il mondo riusciranno a raggiungere un compromesso tra queste opposte teorie, in modo da evitare sia il disastro ecologico, che quello economico? Oppure assisterà ad un ennesimo rinvio delle decisioni più importanti?

Ugo Bardi. Avrei una modesta opinione da esprimere in merito alla scelta tra queste

due teorie, così come sono state definite: vorrei infatti preferire quella del pianeta, anche perché mi risulta di abitarvi sopra. Non mi interessa tantissimo salvare un pianeta dove non abito, ma su questo pianeta, sul quale vivo ormai da sessanta anni, mi sento abbastanza coinvolto.

Per quanto riguarda la sopravvivenza del capitale, non so se le due teorie sono veramente contrapposte, anche perché senza questo pianeta anche i capitalisti si troveranno in difficoltà.

Per quanto poi riguarda il dubbio sul fatto di sentirmi d'accordo sul summit di Parigi previsto alla fine di quest'anno, temo che l'incontro rischi di fare la fine di altri summit che abbiamo visti nel passato: grandi discorsi, ma niente di concreto.

Dobbiamo invece pensare che è in gioco la sopravvivenza non di altri esseri umani abitanti di un ipotetico pianeta, ma di noi stessi, tuttora ancorati alla ideologia del petrolio; dobbiamo assolutamente trovare il modo di uscire da questa logica assai limitata di summit annuali in cui si discute e non si ottiene mai niente. A questo punto ho quindi il dubbio di andare verso la direzione sbagliata.

Secondo me occorre che operiamo in pratica facendo le cose che sappiamo fare. Occorre cioè realizzare impianti che non producono inquinamento atmosferico: abbiamo le tecnologie

per farlo, senza porci il problema di raggiungere un accordo planetario, che non troveremo mai.

Sono convinto che se lavoriamo alla base il problema si può risolvere.

Domanda. Dobbiamo però aggiungere che ci troviamo di fronte ad una situazione molto diversificata, dove vi sono Paesi più virtuosi e Paesi che da poco hanno pensato di migliorare la loro situazione.

Dovremo quindi operare in maniera diversa, ossia distinguere gli interventi dove si è già a buon punto e dove si è ancora agli inizi?

Ugo Bardi. Ripeto che vi sono le tecnologie sufficienti per poter operare una transizione dove si guadagna in termini monetari, ossia di tipo capitalista, posto che si abbia all'inizio la volontà di investire rinunciando a ritorni economici immediati.

E' ciò che avviene normalmente quando si avvia una nuova impresa: occorre investire per qualche tempo per poi far soldi in un secondo momento.

Se vogliamo costruire una nuova struttura energetica e trarci fuori dagli impacci in cui ci troviamo, dobbiamo spendere soldi per 10/20 anni pensando di ottenere un ritorno economi-

co soltanto nel medio termine.

Certi Paesi sono indietro, certi sono avanti: quando però si è convinti che quello che si inizierà a fare porterà nel tempo ad un guadagno, tutti potranno essere invogliati a intraprendere questa strada.

Quindi la speranza che si possano raggiungere gli obiettivi che ci siamo posti c'è, purché non prevalga l'avarizia umana che ci trattiene a restare sulle cose da sempre fatte che consentono ritorni a breve, ma provocano dei danni; piuttosto che investire sulle innovazioni che consentiranno ritorni solo a medio termine, ma che produrranno benefici.



2) Ing. Mauro Maxia

Domanda.

Le fonti fossili sono ritenute il principale responsabile dell'incremento

delle emissioni inquinanti e quindi dell'innalzamento della temperatura del pianeta. Sembra quindi inevitabile una progressiva riduzione dell'utilizzo di tali fonti ed un altrettanto progressivo incremento dell'energia prodotta da fonti non inquinanti.

Il trend di trasformazione è però tutto da definire, perché dipende da diversi fattori, non tutti attualmente noti.

Ma intanto cosa si sta facendo per ridurre l'impatto sull'atmosfera delle centrali a carbone, gas e petrolio, per razionalizzare la produzione e l'utilizzo delle fonti rinnovabili e per consentire una possibile sospensione della attuale moratoria sulla produzione di energia da fonti nucleari?

Mauro Maxia. Direi che si sta facendo molto, nel senso che ogni filiera di apparati di un determinato tipo che producono energia

è suscettibile di miglioramenti nel piano della efficienza e mi riferisco non solo alle fonti fossili, ma anche a quelle non fossili.

Quindi prima di tutto efficienza: bisogna spendere molto sulla efficienza, anche se agire sulla efficienza non basta, ed occorre sviluppare parallelamente tutto il mondo delle energie da fonti rinnovabili.

Vorrei inoltre richiamare una serie di provvedimenti che riguardano le fonti di energia in generale che sono stati oggetto nel tempo non solo di studio, ma anche di realizzazione pratica nell'azienda in cui ho lavorato.

Queste realizzazioni sono importanti perché evidenziano non soltanto su documentazioni scritte, ma anche sugli impianti in esercizio, che possono essere visitati da chiunque, gli interventi eseguiti.

Domanda. Quindi lei nel convegno di oggi parlerà prevalentemente di questi temi e delle problematiche a questi connesse. E per le quanto concerne le fonti nucleari?

Mauro Maxia. Per quanto riguarda il nucleare, non è che non voglia rispondere alla domanda che riguarda tali fonti: vorrei lasciarla per ultima, perché così la risposta rimarrà più impressa nella memoria dei partecipanti.



3) Prof. Ing. Gian Luca Morini

Domanda. E' da tempo avviato un graduale passaggio dall'utilizzo di

fonti fossili a quello di fonti alternative. Si è in attesa che a Parigi a fine anno il summit dei Paesi del mondo definisca le modalità ed i tempi di questa completa e complessa trasformazione, che dovrebbe attuarsi durante questo seco-

lo.

Perché ciò avvenga, determinante sarà il ruolo svolto dalla evoluzione tecnologica sia delle sorgenti fotovoltaiche ed eoliche, sia di quelle elettronucleari. Quale è lo stato attuale della ricerca tecnologica e quali sviluppi si possono prevedere sia per le prime (maggiore produttività, minori costi), che per le seconde (maggior sicurezza di utilizzo, con i reattori di quarta generazione)?

Gian Luca Morini. E' vero che la transizione obbligata sarà quella di passare da una generazione basata sui combustibili fossili, per la produzione di energia termica ed elettrica, ad un uso massiccio delle fonti rinnovabili e che per l'Italia tali fonti saranno prevalentemente fotovoltaiche. Purtroppo infatti con l'eolico nel nostro territorio si può fare poco e per quanto riguarda l'idroelettrico abbiamo già esaurito da tempo i siti buoni.

Quindi, ad eccezione del solare, l'Italia ha meno margini per l'introduzione delle fonti rinnovabili rispetto ad altri Paesi.

L'opzione nucleare per l'Italia è un punto dolente a partire dagli anni '60 del secolo scorso. Prima di allora erano state fatte scelte coraggiose che ci avrebbero premiato forse in maniera decisiva, facendoci arrivare in questa crisi attuale in condizioni migliori di quelle in cui siamo pervenuti. Purtroppo in quegli anni si è persa un po' la bussola: le scelte energetiche, da Mattei in avanti, l'Italia le ha fatte prendere da altri ed oggi siamo nelle mani delle direttive europee.

Spero però che dal punto di vista tecnologico l'Italia possa dare il suo contributo, perché molte aziende lavorano nel campo dello sviluppo dell'impiantistica delle fonti rinnovabili, così come vi sono realtà che operano nel nucleare. Credo quindi che l'Italia potrà dare nei prossimi anni nei due settori contributi importanti.

Domanda. Questo è molto interes-

sante saperlo, perché il blocco totale che è stato introdotto nel nucleare ha messo il nostro Paese in coda nel mondo. Dovremmo in qualche modo equilibrare i nostri interventi con quelli di altri Paesi già molto avanzati. La Francia ad esempio ha circa il 70% di energia prodotta da centrali nucleari, ed il fatto che le centrali attuali non siano tutte così sicure come dovrebbero, non ha impedito in vari Paesi del mondo l'utilizzo di queste tecnologie.

Gian Luca Morini. Sono ingegnere nucleare e quindi mi si invita a nozze quando si parla bene del nucleare.

Esprimo però una mia opinione che deriva da quello che ho appreso, sia lavorando su impianti nucleari in Francia, sia con l'esperienza accademica di ricercatore e docente nei corsi di Ingegneria Nucleare.

Forse l'Italia non ha la maturità richiesta come Paese per gestire al meglio una tecnologia così complessa e così severa come è quella dell'energia nucleare.

A me spaventa la leggerezza con cui gli italiani in generale prendono decisioni importanti e quando si commettono degli errori sul nucleare le conseguenze possono tradursi in avventure molto pericolose.



4) Ing. Attilio Raimondi

Domanda. Dalle statistiche risulta che il consumo di energia elettrica da fonti rinnovabili in Italia (e si presume anche nella nostra Regione) ha raggiunto nell'anno 2013 una percentuale pari circa al 37% rispetto al consumo di energia elettrica totale.

Quali azioni sono state avviate e ver-

ranno completate nel medio termine, ossia entro il 2020 in Emilia-Romagna per migliorare ulteriormente tale indice, utilizzando anche le risorse messe a disposizione dal Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR)?

Attilio Raimondi. Occorre anzitutto precisare che le statistiche relative alla produzione di energia da fonti rinnovabili per la nostra Regione sono diverse da quelle nazionali, perché si riferiscono a parametri diversi da quelli presi a riferimento.

La percentuale di energia da fonti rinnovabili in Emilia Romagna in effetti è attualmente un numero piccolo, pari a circa il 6%, del consumo totale di energia.

Come è stato definito dalla Unione Europea nel 2008, e successivamente recepito dalla nostra Regione, l'obiettivo da raggiungere entro il 2020, è pari all'aumento al 20% dei consumi di energia prodotti da fonti rinnovabili. Dovranno quindi essere compiuti grandi sforzi per conseguire tale risultato.

Le risorse che sono già state messe a disposizione dal POR (Piano Operativo Regionale) nello scorso mese di febbraio e che dovranno essere incluse nei prossimi bandi in corso di emissione, consentiranno di attuare misure di efficientamento energetico "low carbon economy", ossia economia a basso consumo di fonti fossili, per un importo pari a circa 100 milioni di Euro nei prossimi 7 anni.

E' inoltre importante rilevare che le politiche di riduzione delle emissioni inquinanti nella produzione di energia elettrica sono fortemente integrate con quelle riguardanti gli altri settori produttivi. La ricerca e l'innovazione che la nostra Regione sta portando avanti appartiene ad una politica che ha come obiettivo il 20% da rispettare globalmente per tutti i settori produttivi."

L' Unione Europea ha infatti chiesto alle Regioni che per approvare i singoli progetti venga attuata una "specializzazione intelligente", nel senso di individuare pochi e chiari

elementi di sviluppo del sistema produttivo in forma integrata ossia tutte le politiche dovranno essere indirizzate verso questa direzione in maniera coerente.

Domanda. Le chiederei una precisazione. La differenza tra la percentuale del 6% di energia elettrica da fonti rinnovabili raggiunta dalla nostra Regione, rispetto al 37% nazionale è legata al fatto che l'Emilia Romagna non ha inserito nel conteggio le fonti idroelettriche?

Attilio Raimondi. Sono state inserite nel conteggio anche le fonti idroelettriche, ma come dicevo all'inizio, il divario è legato a come si valutano i consumi e la produzione.

La produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili, anche nella nostra Regione, ha valori percentuali molto più alti rispetto ai consumi totali di energia elettrica.

Ma se si vuole valutare il bilancio energetico complessivo, ossia il rapporto fra energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili e consumi totali elettrici e termici, il valore si riduce alla cifra indicata.

Ricordo a questo proposito che gli obiettivi che la Regione si è impegnata di raggiungere entro il 2020 sono tre, tutti molto impegnativi:

- 1) Ridurre del 20% le emissioni di gas a effetto serra
 - 2) Portare al 20% il risparmio energetico
 - 3) Aumentare al 20% le fonti rinnovabili
- Quindi lo sforzo che si dovrà fare per raggiungere gli obiettivi al 2020 è sia quello aumentare la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili, sia quello di ridurre i consumi termici.



PROTOTIPAZIONE RAPIDA UNA STRATEGIA PER IL VANTAGGIO COMPETITIVO



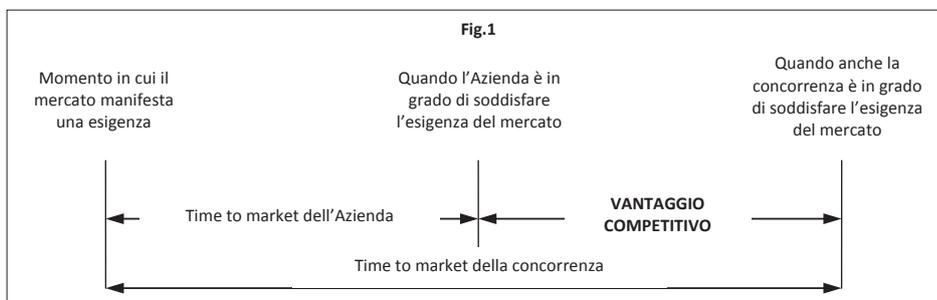
La corsa alla ricerca di nuove frontiere commerciali, in una realtà competitiva che non ha confini territoriali e barriere

protezionistiche, non può più essere basata sulla riduzione dei prezzi.

Ridotti allo spasimo i costi di produzione, non potendo agire sulla leva delle quantità per raggiunta saturazione dei mercati, non rimane che erodere la marginalità o mortificare la qualità già troppo spesso scaduta ai limiti della sicurezza del prodotto. È evidente che le aziende costrette a questo tipo di considerazioni, con margini di sopravvivenza che non permettono di accantonare il necessario per nuovi investimenti, non hanno speranza di sopravvivenza. L'unica risorsa ancora possibile è il vantaggio competitivo. Per poter godere del vantaggio competitivo occorre assolutamente ridurre il "time to market" e presentare al mercato soluzioni innovative prima che lo facciano i concorrenti.

Il **vantaggio competitivo**, come lo definisce il Prof. Robert Grant del Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università BOCCONI, è "la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del proprio obiettivo": in definitiva, il vantaggio competitivo è il tempo che intercorre da quando l'impresa è in grado di soddisfare una esigenza di mercato sino a quando non lo è anche la sua concorrenza.

La fig. 1 illustra graficamente come il vantaggio competitivo consenta all'azienda di operare al riparo dalla concorrenza, essendo l'unico protagonista



del mercato.

Per essere "protagonisti del mercato", occorre essere i primi in grado di soddisfare le esigenze del mercato. Solo in questo caso si può godere del vantaggio competitivo. Pertanto è indispensabile essere rapidi e precisi nello sviluppare idee e distribuire nuovi prodotti/servizi. Lo sviluppo di nuovi prodotti richiede l'attraversamento delle fasi di: ideazione (tecnica ed estetica), progettazione, sperimentazione, test di qualità (endurance ed eventuali omologazioni) e industrializzazione che, per essere svolte in modo economico ed efficiente, devono fare appello ai concetti di *codesign* e *simultaneous engineering*, su cui, in altre occasioni, ho avuto modo di dilungarmi. In questa occasione vorrei invece focalizzarmi sulle tecniche di prototipazione rapida, di cui tanto si parla soprattutto da quando la tecnologia ha messo a disposizione le moderne ed economiche *stampanti 3D*.

Di prototipazione rapida si fa un gran parlare e qualcuno, a mio avviso prematuramente, ma non ancora per molto, ipotizza di poter utilizzare queste tecniche anche per la produzione di serie. Le tecnologie oggi a disposizione per la prototipazione rapida sono molte, ciascuna con le proprie peculiarità, per cui è importante saperle distinguere al fine di farne un uso coerente sia dal punto di vista economico, sia da quello

tecnico.

Fondamentalmente possiamo suddividere queste tecnologie in 5 categorie, in funzione degli esiti ricercati attraverso il prototipo:

1. Verifica estetica
2. Verifica funzionale senza stress (prove di montaggio e manipolazione)
3. Verifiche funzionali con stress (resistenza alle sollecitazioni)
4. Test di omologazione
5. Test di endurance

Per i prototipi di tipo a), b) si possono realizzare oggetti con materiali differenti da quello che sarà il prodotto di serie, mentre per gli altri è indispensabile che il prototipo abbia le medesime caratteristiche fisiche del prodotto di serie (resistenza alle sollecitazioni meccaniche ed agli agenti chimici, conduttività termica ed elettrica, etc.). Per ottenere *prototipi rapidi*, a prescindere dalla tecnologia utilizzata, è indispensabile disporre di "prototipi virtuali" realizzati per mezzo di sistemi CAD per la modellazione tridimensionale, spesso comunemente chiamati, anche se in modo improprio, "file tridimensionali", oppure "matematiche". L'universo della prototipazione rapida è costellato di sigle ed acronimi a cui corrispondono altrettante tecniche. Lo schema seguente riassume i principali sistemi di prototipazione illustrandone le peculiarità.

Abbreviazione	Denominazione	Tecnologia	Materiali utilizzabili	Finitura superficiale	Precisione dimensionale	Adatta per *1	Note
SLA	Stereolitografia	Foto polimerizzazione	Fotopolimeri termoplastici	Buona	+/- 0,25 mm	a; b	
DPL	Digital Light Processing	Polimerizzazione per mezzo della luce	Fotopolimeri	Buona	+/- 0,25 mm	a; b	
SLS	Selective Laser Sintering	Sinterizzazione di polveri	Materiali termoplastici; polveri metalliche; polveri di ceramica	Scarsa, ma può essere migliorata con successiva levigata o trattata con resine impregnanti	+/- 0,25 mm +/- 0,50 mm se successivamente levigata	a; b; c; d; e	
LOM	Laminated Object Manufacturing	Stratificazione di fogli sagomati	Carta; Fogli metallici; Film plastici	Scarsa	+/- 0,4 mm	a	Tecnologia molto economica ma con forti limiti
FDM	Fused Deposition Modeling	Estrusione	Materiali termoplastici (PLA, ABS, etc.); Poliestere alta densità (HDPE); Gomma malleabile (tipo "Sugru" oppure gomme edibili); Argilla; Silicone (RTV); Paste metalliche	Discreta, ma può essere migliorata con successiva levigata o trattata con resine impregnanti	+/- 0,25 mm +/- 0,50 mm se successivamente levigata	a; b; d	
PJET	Plaster-based 3D Printing	Stampa 3D (stratificazione di polveri)	Fotopolimeri a base acrilica; fotopolimeri elastomerici	Discreta	+/- 0,25 mm	a; b	
CNC	Computer Numeric Control	Asportazione di materiale per mezzo di macchine utensili computerizzate	Tutte le leghe metalliche; Principali resine sintetiche	Ottima	Sino a meno di +/- 0,01 mm	c; d; e	Non sono realizzabili tutte le forme geometriche
RIM	Rapid Injection Molded	Stampaggio ad iniezione "rapida"	Resine sintetiche: ABS; PA; PPL; PLS; etc.	Ottima	+/- 0,1 mm +/- 0,3 mm In funzione della tecnologia utilizzata per la realizzazione dello stampo	c; d; e; f	Si tratta di tradizionale stampaggio ad iniezione. Il termine "rapida/o" è attribuito alla costruzione dello stampo che può avvenire con tecnologia CNC; EBF; DMLS
EBF	Electron Beam Freedom Fabrication	Stampa 3D (materiale elettro-riposto)	Principali leghe metalliche	Discreta	+/- 0,25 mm	c; d; f	
DMLS	Direct Metal Laser Sintering	Sinterizzazione di polveri	Principali leghe metalliche	Discreta	+/- 0,25 mm	c; d; f	
EBM	Electron Beam Melting	Fusione selettiva di polveri	Principali leghe di titanio	Discreta	+/- 0,25 mm	c; d; f	
SLM	Selective Laser Melting	Fusione selettiva di polveri	Leghe di: titanio, cromo-cobalto, acciaio inox, alluminio	Discreta	+/- 0,25 mm	c; d; c; e	
SHM	Selective Heat Sintering	Sinterizzazione di polveri	Polveri termoplastiche	Discreta	+/- 0,25 mm	a; b; c; f	
PP Nota anche come 3DP	Plaster-based 3D Printing	Stampa 3D (stratificazione di polveri)	Gesso, amidi	Discreta	+/- 0,25 mm	a; b	

*1= Tecnologia da utilizzare, anche in funzione del costo, per la realizzazione di prototipi per:

- a) Verifica estetica
- b) Verifica funzionale senza stress (prove di montaggio e manipolazione)
- c) Verifiche funzionali con stress (resistenza alle sollecitazioni)
- d) Test di omologazione
- e) Test di endurance
- f) Produzione di piccole serie

Anche la chirurgia fa sempre più spesso ricorso alla prototipazione rapida.

In alcuni casi di malformazioni congenite, o in occasioni post traumatiche, dove il tempo di attesa di una protesi può essere determinante per la sopravvivenza del paziente, oppure per la realizzazione di prototipi / modelli non funzionali che riproducono parte del corpo del paziente, anche i prototipi rapidi entrano in sala operatoria. Uno dei casi più recenti e di particolare complessità è quello dell'estate del 2014, quando l'equipe del prof. Bon Vereij dell'University Medical Center presso l'Università di Utrecht, ha sostituito parte della calotta cranica di un paziente con una protesi di polimero biocompatibile realizzata per mezzo della prototipazione rapida.

Anche nei casi in cui, per motivi di complessità della protesi, o quando, per motivi di incompatibilità biologica, il chirurgo è costretto ad impiantare protesi non realizzabili con la tecnica della prototipazione rapida, questa tec-

nologia si rivela comunque provvidenziale. Partendo da un rilievo di tomografia assiale computerizzata (TAC), prima ancora che il paziente entri in sala operatoria, viene elaborato un file grafico tridimensionale che riproduce esattamente la parte del paziente su cui deve intervenire il chirurgo, e da esso, per mezzo della



Fig. 1

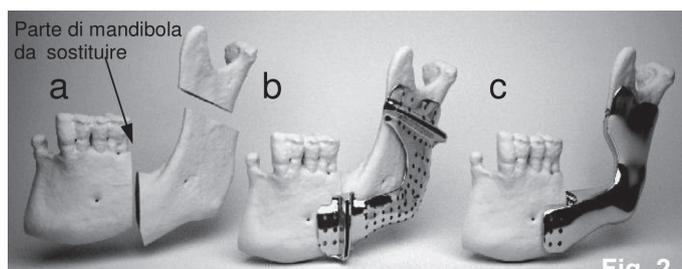


Fig. 2

prototipazione rapida, viene riprodotta la parte del paziente interessata dall'intervento chirurgico. A questo punto il chirurgo ha il modo e soprattutto il

tempo necessario per studiare, costruire, adattare e testare una protesi realizzata con materiali biocompatibili al paziente e, solo successivamente, intervenire chirurgicamente per il tempo minimo indispensabile all'impianto della protesi.

Si veda, in **Fig. 1**, la calotta cranica realizzata con tecnologia di prototipazione rapida, impiantata dall'equipe del prof. Bon Vereij dell'University Medical Center presso l'Università di Utrecht.

In **fig. 2**, le fasi della realizzazione di una protesi per la sostituzione di una parte di mandibola umana:

- Riproduzione della mandibola con tecnica di prototipazione rapida "PP" e identificazione della parte da sostituire
- Studio della protesi
- Predisposizione e adattamento della protesi realizzata in lega di titanio (pronta per l'impiantazione nel paziente)

Come l'adeguato uso della prototipazione rapida può salvare le vite umane, così l'uso delle medesime tecnologie può rivelarsi fondamentale per salvare anche la vita di molte aziende e della nostra economia industriale.



“Non si può ricercare una nuova collocazione professionale senza una specifica metodologia”

PROPONE I SEGUENTI SERVIZI:

- Riposizionamento Professionale
- Outplacement
- Career Coaching
- Piano Sviluppo Carriere
- Analisi e valutazione delle necessità formative

IL METODO PHOENIX

Si differenzia per la particolare conoscenza delle opportunità professionali offerte dal mondo industriale, in particolare del territorio Emiliano - Romagnolo, in sinergia con le attività di Consulenza & Formazione e di Recruiting proprie di CUBO.

Per ulteriori informazioni contattate: Phoenix@cuboconsulenza.it 051 397380

Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l. - 40137 Bologna - Via G. Mazzini 51/3 - Tel. +39 051 397 380

SI FA PRESTO A DIRE AUSTRIACI

PARTE DECIMA



Le precedenti puntate sono state pubblicate su Filo Diretto:

- | | | |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| . Luglio 2012 parte prima | . Giugno 2013 parte quarta | . Giugno 2014 parte settima |
| . Febbraio 2013 parte seconda | . Novembre 2013 parte quinta | . Agosto 2014 ottava parte |
| . Aprile 2013 parte terza | . Dicembre 2013 parte sesta | . Dicembre 2014 nona parte |

Nel numero 8 dell'agosto 2014 si è accennato al balzello di 18.000 scudi¹ che gli imperiali pretendevano mensilmente per *concorso alle spese di servizio di polizia e di punitiva giurisdizione che sono estranei all'Azienda militare*. Per non abusare della pazienza dei lettori dilungandoci in pedantesche spiegazioni, riteniamo sufficiente riportare in corsivo l'elenco delle attività che gli imperiali svolgevano per giustificare il diritto a riscuotere quella bella sommetta. Parafrasi e note esplicative sarebbero superflue.

- *Il rintracciamento e lo scoprimento di cospirazioni, complotti segreti ecc.*
- *Lo scoprimento di riunioni, associazioni, cospirazioni, società segrete e sette.*
- *L'osservazione e direzione dello spirito pubblico di tutte le classi di abitanti e della loro opinione.*
- *L'osservazione dell'influenza che sullo spirito pubblico producessero le gazzette, i giornali, i fogli volanti, libri o immagini di qualunque sorta...*
- *La più scrupolosa controlleria nel senso più esteso sopra tutti i rami della pubblica amministrazione, e la vigilanza sulla condotta officiosa e domestica dei rispettivi impiegati, inservienti e guardie in genere. ecc. visura e registrazione dei passaporti ... permessi di uscire dalla città di notte ecc.*

Una cappa poliziesca, arbitraria ed inquisitoria che sfiorava il grottesco, se si pensa che contemporaneamente

¹ Con 5.000 scudi si comprava un fondo di 100 tornature ossia 20 ettari

gli organi papalini già esistenti con gli stessi incarichi continuavano a funzionare parallelamente. A queste mansioni era adibita la Polizia Provinciale (nelle sezioni di Bologna Centro, Levante e Ponente) anche se con il limite di non disporre, come avverrà dopo l'unità d'Italia, di un reparto di guardie in divisa addette alla pubblica sicurezza.²

Il capo della polizia si lagnava continuamente di questa mancanza con il Legato, ma questi era costretto – si suppone per mancanza di fondi – a fare orecchie da mercante, e, allo stesso modo, era costretto a comportarsi nei confronti di un'altra lagnanza. Il comandante austriaco aveva avuto la bella idea di crearsi una rete privata di informato-

² Quando venne istituito, i bolognesi chiameranno questi poliziotti in divisa "le guardie del Re". Esistevano poi anche i Gendarmi Pontifici, questi in divisa, con funzioni di controllo del territorio, traduzioni, scorte a cavallo delle diligenze ecc. A proposito di questi: nel 1857 Pio IX venne in città ed il capo della polizia, preoccupato, chiese al capo dei gendarmi il prestito di trenta dei suoi, però rigorosamente in borghese, da sguinzagliare fra la folla assieme ai colleghi poliziotti. Or bene, dei prescelti molti non erano in grado di rispondere all'appello perché non possedevano un vestito borghese completo. C'era chi aveva i pantaloni, ma non la giacca, chi la giacca, ma non i pantaloni, alcuni avevano solo la divisa. Per vestirli tutti e trenta, la polizia dovette comprar loro i capi mancanti. Non a caso nel dialetto bolognese l'espressione riferita ad un tizio male in arnese era "al pèr un suldé dal Pèpa", ossia assomiglia ad un soldato del Papa.

ri, spioni, delatori. Il capo della polizia se ne doleva perché convinto che i migliori in queste specialità fossero già alle sue dipendenze e che l'austriaco non potesse assoldare che il peggio del peggio. Il rischio era che questi nuovi assunti, pur di guadagnare le poche svanziche promesse, andassero a riferire corbellerie che potessero intralciare il normale svolgimento del lavoro della Polizia. In questo clima paradossale si aggiunse poi un ulteriore contrasto fra il Legato ed il comandante austriaco che merita un'introduzione adeguata.

Com'è noto, il 1848 fu un anno agitato. Si cominciò a Palermo, chiedendo una costituzione liberale, e poi su su fino ad arrivare a Vienna, dove la monarchia fu sul punto di perdere la corona. Ferdinando I° tolse il disturbo e con Francesco Giuseppe la musica tornò all'antico. Furono ritoccate alcune leggi che si erano spinte troppo avanti, ne fu creata una nuova, la "legge stataria", da applicarsi non solo entro i confini dell'impero, ma anche nei territori stranieri ove agissero truppe in regime di occupazione militare; e Bologna e la Romagna erano tali, nonostante fossero terre del Papa, alleato dell'Impero. Era una legge semplicissima che è facile condensare in poche righe. Chiunque venisse sorpreso a commettere determinati reati quali incendio doloso, partecipazione a complotti a sfondo politico, associazione a banda armata, detenzione non autorizzata di armi ecc. doveva essere giudicato immediatamente da un

tribunale militare, dal quale se ne usciva o innocente (evento straordinario perché avrebbe significato sconfessare i militari che avevano sorpreso l'accusato) o con la pena di morte mediante fucilazione. Da aggiungere: senza possibilità di assistenza legale, senza ulteriore grado di processo e senza la possibilità di appellarsi alla clemenza dell'Imperatore.³ Doveva essere uno spettacolo singolare vedere, da una parte, una giuria di tre o cinque ufficiali che non conoscevano un parola di italiano (in realtà facevano fatica ad intendersi anche tra di loro, stante le diverse origini, salvo quando parlavano in termini militari) e, dall'altra, supponiamo un mezzadro nella cui stalla una pattuglia austriaca aveva rintracciato – grazie alla delazione di un vicino a cui stava antipatico - un vecchio catenaccio risalente all'epoca ante napoleonica che l'imputato conservava per tenere le volpi lontane dal pollaio. Se teniamo presente che quest'ultimo conosceva forse venti parole d'italiano⁴ e per il resto solo dialetto, è legittimo pensare quale squallore dovesse essere l'udienza. A titolo di esempio, riportiamo un'ordinanza emessa dal comandante austriaco conte Nobili: Anno 1851. “*I frequentissimi processi per delazione⁵ e ritenzione d'armi⁶ specialmente da taglio e da punta, ed i proditorii settari attacchi in Imola e in Faenza colla più sfacciata audacia di recente commessi, m'inducono a richiamare il disposto colla Notificazione 2 Luglio 1850, dietro la quale verrà punito colla pena di morte*

³ Quando Silvio Pellico fu condannato a 15 anni di carcere duro l'imperatore Francesco I° gli fece la grazia che gli anni fossero considerati di sei mesi, ossia gli dimezzò la pena. Altra fonte riporta che l'Imperatore ordinò che le giornate fossero calcolate di 12 ore: la sostanza non cambia.

⁴ Un po' di latino maccheronico per la Messa.

⁵ Porto d'armi abusivo, termine oggi in disuso.

⁶ Occultamento di armi presso abitazioni, depositi segreti ecc.

mediante giudizio Statario la delazione, pena che viene estesa anco alla ritenzione di armi, e specialmente di quelle da taglio e da punta⁷, pé motivi summenzionati.

Gli Imperial Regi Comandanti di stazione vengono incaricati di procedere a perquisizioni domiciliari, assoggettano al giudizio statario i contravventori.⁸

La diatriba fra le due massime autorità riguardava il modo di accoppiare un condannato. Quando il tribunale statario condannava – rigorosamente mediante fucilazione – gli imperiali non volevano esibirsi nell'atto, ma consegnavano il condannato alla truppa pontificia perché provvedesse alla bisogna. Invece, quando a condannare a morte era il tribunale della Sacra Consulta, il disgraziato era decapitato mediante ghigliottina (risulta che l'ultima esecuzione capitale sia avvenuta l'8 marzo 1858, ai danni di un bracciante di Bagnacavallo per aggressione a mano armata per scopo di rapina ed un furto di 95 bajocchi, ma effettivamente si era comportato male anche in altre circostanze). I soldati papalini non gradivano questa mansione, che consideravano degna solo del boia e non di militari di professione, volontari che si erano arruolati per difendere il legittimo sovrano. Gli ufficiali dividevano questa avversione e, presa carta, penna e calamaio, lo fecero presente nero su bianco al Legato, che non aspettava altro. Questi sostenne e scrisse in chiare lettere al comandante austriaco che “*la decapitazione mediante appositamachina (eufemismo per non chiamarla ghigliottina) è preferibile alla fucilazione perché più sicuro dell'immediato effetto ed anche più imponente di quello della*

⁷ Erano armi che in Romagna (non a Bologna) si maneggiavano con una certa disinvoltura.

⁸ Durante i dieci anni il tribunale statario condannò a morte in tutta la Romagna poco meno di duecento soggetti, molti delinquenti comuni ma anche molti patrioti.

fucilazione e quindi maggiormente esemplare”.

Di questa opinione erano anche le autorità romane. Per questo spettacolo educativo, il Legato chiedeva niente meno che l'utilizzo dei prati di Caprara per avere maggior spazio per il pubblico che accorreva numeroso.⁹ Naturalmente, il comandante austriaco ignorò lo spunto del Legato e proseguì all'antica. Bisogna riconoscere che il Legato era avanti di qualche secolo rispetto al legnoso austriaco. Una fucilazione era una cosetta di poco conto ai fini pedagogici. L'atto era brevissimo: un disgraziato sorretto per spalle nel breve tratto fra la carretta ed il muro, una preghiera, un ordine secco, una scarica ed una pistolettata in testa per essere certi l'interessato fosse andato al Creatore. Uno spettacolo in piano, del quale solamente le persone in prima fila potevano compiacersi ed afferrare la bellezza cosmica e l'utilità didattica di un petto squarciato da una scarica di fucileria ed una testa spappolata. La ghigliottina era un'altra cosa. Già qualche giorno prima si lavorava per erigere il palco; la conseguenza era che la notizia dell'evento circolava rapidamente e gli *aficionados*, i curiosi, gli oziosi, i padri interessati all'educazione dei figli, facendo vedere loro cosa poteva capitagli se non si comportavano bene, e molti altri potevano programmare l'appuntamento. Lo spettacolo era su un palco, quindi c'era vista per tutti. Poi la scena: arriva il carretto, il disgraziato viene fatto scendere ed aiutato o portato di forza su per la scaletta che mena al patibolo, dove il boia ed aiutanti già si agitano e provano come e se la lama sale e scende a regola d'arte; la preghiera; la vittima fatta inginocchiare e stesa a forza a testa in giù

⁹ La fucilazione avveniva lungo le mura cittadine, all'esterno. Le decapitazioni addossate alle mura ma all'interno di queste.

su di un'asse mobile e qui legata; l'asse spinta sino al punto in cui il collo si trova sulla verticale della lama; un attimo di suspense e poi via, zac e la testa rotola in un cesto con un fiotto di sangue ed il boia la solleva e la mostra trionfante all'incanto pubblico ...

Il Legato era in anticipo sulla teoria della comunicazione di massa in grado, con gli opportuni mezzi tecnici visivi, di condizionare, e, soprattutto, di controllare la psicologia sociale e di indirizzare i relativi comportamenti. In mancanza di TV ed internet, la ghigliottina, con la sua spettacolarità, era un mezzo efficacissimo per padroneggiare - o illudersi di farlo - la coscienza della collettività.

Quanto al boia è da escludere fosse bolognese. A quei tempi la funzione

era prerogativa di certo Giovanni Battista Bugatti in arte mastro Titta, celeberrimo esecutore di sentenze capitali a Roma ed in tutto lo stato Pontificio.

Anch'esso cercava di stare al passo dei tempi; aveva iniziato con il "mazzolare" il condannato (ovvero spaccargli il cranio con una mazza di legno ferrata) per poi passare al taglio della testa con la mannaia, per arrivare, finalmente, allo strumento tecnologico del tempo, ossia la ghigliottina.

Presuntuosetto, si vantava di avere giustiziato 516 condannati a morte, in realtà si era fermato a soli 514, perché uno era stato fucilato, un altro impiccato e squartato dall'aiutante.

Di Senigallia come il Papa, quando andò in pensione, ebbe da Pio IX°

una pensione mensile di 30 scudi.¹⁰ Un bel po' di soldi ma indubbiamente meritati, da entrambi punti di vista.

Nel frattempo Frantisek Pokòrny, lontano da queste querelle, aveva raggiunto un compromesso con la città di Bologna.

(*continua*)



¹⁰ *A Bologna, per lungo tempo, ha circolato il motto di spirito "meglio un nemico in casa che un marchigiano alla porta". Forse un riflesso del fatto che il capo della polizia, i poliziotti, il boia, fossero tutti marchigiani?*

Residence Vittoria

Laboratorio Analisi Cliniche

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

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

www.residence-vittoria-bologna.com
e-mail: pagani.elisabetta@libero.it

CONVENZIONATO FASI



"BACHECA EVENTI DI FEDERMANAGER BOLOGNA"

EVENTI IN PROGRAMMA:

09 giugno 2015 - CORSO IDI- Strategie e tempi difficili: la creazione del valore sostenibile, dalle ore 9,30 alle 18,00 presso la sede Federmanager Bologna, (corso da confermare).

12 giugno 2015 - corso di formazione "Forme individuali di svolgimento dell'attività professionale. Esame ragionato delle varie possibilità", con Avv. Marianna Putignano e Dott. Commercialista Massimo Tonioli, dalle 14,30 alle 19,00 presso l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Bologna, Strada Maggiore 13, Bologna. (corso da confermare)

19 giugno 2015 - ASSEMBLEA STRAORDINARIA ore 14,30; **ASSEMBLEA ANNUALE ORDINARIA** ore 15,45 e **Convegno "I MANAGER NEL MONDO GLOBALIZZATO: CONTRATTI A CONFRONTO"** dalle ore 18,30, presso NOVOTEL Bologna Fiera, Via Michelino 73.

23 giugno 2015 - CORSO IDI - Marketing d'acquisto. Cogliere le opportunità offerte dai mercati di fornitura per migliorare i risultati aziendali, dalle 9,00 alle 18,00 presso la sede Federmanager Bologna (corso da confermare).

24 giugno 2015 - Nutrimenti manageriali: Business on line, con Gianni Golferà, dalle 18,00 al Casalunga Golf Club di Castenaso.

Seconda quindicina di settembre: verrà organizzato dal Gruppo di Lavoro ATE (Ambiente, Territorio, Energia) di Federmanager BO, unitamente all'Ordine Ingegneri BO, il Convegno sul tema: **"La mobilità urbana e metropolitana pubblica e privata a Bologna - Problematice oggetto da anni di studi e progetti, ma non risolte"**, evento aperto al pubblico; per gli iscritti all'Ordine Ingegneri la partecipazione consentirà l'acquisizione dei crediti formativi.

GLI EVENTI ORGANIZZATI NEGLI ULTIMI MESI:

15 aprile 2015 - L'evoluzione della produzione energetica: dalle fonti fossili a quelle rinnovabili, evento organizzato dall'Ordine degli Ingegneri della provincia di Bologna e Federmanager Bologna, Aula Magna della Scuola di Ingegneria, Via Risorgimento, 2, dalle ore 15,00

16 aprile 2015 - Innovazione per le PMI: spinta, tirata o... open? Evento organizzato da ASSPECT e Federmanager Bologna, presso FAV, dalle ore 17,00

11 maggio 2015 - Il decentramento delle produzioni: cause originali e possibili ritorni. Evento organizzato da ASSPECT e Federmanager Bologna, presso FAV, dalle ore 17,00

27 Maggio 2015 - Nutrimenti manageriali: The Toyota Way con Maurizio Mazzieri, presso il Casalunga golf Club di Castenaso



Per rimanere aggiornati sugli ultimi eventi di Federmanager Bologna, vi invitiamo a consultare periodicamente il sito www.federmanagerbo.it e il Gruppo su LinkedIn "Federmanager Bologna"

ASSEMBLEA STRAORDINARIA E ASSEMBLEA ANNUALE ORDINARIA 2015

VENERDÌ 19 GIUGNO 2015

Novotel Bologna Fiera - Via Michelino, 73 - Bologna

14:30/15:30 - Assemblea Straordinaria Federmanager Bologna
15,45 /18,00 - Assemblea Annuale Ordinaria Federmanager Bologna

18:30/20.00 - Parte Pubblica/Convegno

I MANAGER NEL MONDO GLOBALIZZATO: CONTRATTI A CONFRONTO

Intervengono:

RODOLFO MONNI e MATTEO FIOCCHI

Executive Compensation & Rewards Senior Consultants di Towers Watson Italia

SALVATORE CIERI

Direttore Generale Finanza di Italdesign-Giugiaro S.p.A., Gruppo VW
Audi

SIMONA ROBOTTI

HR Director Gruppo Philip Morris International

GIORGIO BRANCHINI

Europe Compensation and Benefit Director Sanofi

STEFANO CUZZILLA

Presidente Federale Federmanager

Conduce:

FABRIZIO BINACCHI

Direttore Rai Emilia Romagna

*A seguire, per chi desidera, cena presso l'Hotel
Si prega di dare conferma di partecipazione entro il 9 giugno a
sara.tirelli@federmanagerbo.it / Sara Tirelli tel. 051 0366618*